



Universidade de

Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-

PSTO)

Dissertação de Mestrado

Liderança ética e mudança organizacional: integração de evidências teóricas e empíricas sobre
fatores éticos e contextuais que influenciam as reações à mudança

Laylla Edrei Alves Moreira

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília - DF

Novembro de 2025



Universidade de

Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-

PSTO)

Liderança ética e mudança organizacional: integração de evidências teóricas e empíricas sobre fatores éticos e contextuais que influenciam as reações à mudança

Laylla Edrei Alves Moreira

Dissertação de Mestrado apresentada 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. Elaine Rabelo Neiva

Brasília - DF

Novembro de 2025

Dissertação de mestrado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva (Orientadora)
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto (Membro Interna)
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

Profa. Dra. Renata Silva de Carvalho Chinelato (Membro Externa)
Departamento de Psicologia
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profº. Drº. Joseemberg Moura Andrade (Membro Suplente)
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

Sumário

Agradecimentos.....	6
Lista de tabelas	8
Lista de figuras	9
Lista de Abreviações	10
Resumo.....	11
Abstract	12
Apresentação	13
Referências.....	16
Manuscrito 1.....	19
Resumo.....	20
Abstract	21
Liderar a mudança com ética: uma revisão de literatura estruturada sobre a relação entre liderança ética e mudança organizacional	22
Método	25
Resultados	28
Discussão.....	35
Limitações e Pesquisas Futuras.....	41
Referências.....	43
Apêndice A.....	47
Manuscrito 2.....	60
Resumo.....	61
Abstract	62
Liderança ética, clima ético e comunicação da mudança: caminhos éticos e informacionais nas reações dos empregados à mudança organizacional	63
Método	71
Amostra	71
Instrumentos	73
Procedimentos de coleta de dados	77
Procedimentos de análise de dados	78
Análise de dados.....	80
Resultados	82
Discussão.....	88
Considerações finais.....	95
Referências.....	97
Discussão Geral.....	103

Referências	108
-------------------	-----

Agradecimentos

Sou grata, em primeiro lugar, a Deus. Pode parecer clichê, mas, especialmente após a maternidade, comprehendi que é Dele que vem minha força diária e o sentido dos meus objetivos.

Concluir este mestrado não foi fácil. Foram duas gestações durante o processo (uma ainda em curso), que alongaram esta caminhada e trouxeram momentos em que achei que não conseguiria. A experiência de ser mulher, trabalhar, estudar e maternar revelou o quanto ainda precisamos de espaços mais acolhedores e comprehensivos.

Mas Deus coloca as pessoas certas em cada momento da vida.

Agradeço ao meu marido, Rodrigo, que sempre acreditou que eu terminaria, mesmo quando eu duvidava. Obrigada, amor, por estar ao meu lado e viver comigo a maior de todas as aventuras.

Agradeço às minhas filhas, Manuela e Eloise. Tudo o que faço, faço por vocês. Manu, obrigada por ter me ensinado a parar quando eu precisava, e Elo, obrigada por me “incentivar” a finalizar esse trabalho antes do seu nascimento.

À minha mãe, por ser figura constante de apoio e compreensão nos momentos mais difíceis, e pelo cuidado que tem comigo e com os meus, sem você muita coisa não seria possível.

À minha sogra pela preocupação constante em “como estava o mestrado”, pelas orações e empatia com este momento.

À minha família: pai, sogro, irmãos, cunhados e avós, que mesmo sem entenderem exatamente o que estou pesquisando, sempre demonstraram apoio e orgulho. Desde que a Manuela nasceu, o cuidado de vocês comigo e com ela (e agora com a Eloise) foi essencial.

Realmente, é preciso uma tribo para criar uma criança e concluir um mestrado.

Sou também grata a tantas pessoas queridas que, de formas diferentes, me ajudaram a

continuar, e foram importante escuta durante este período. À minha amiga Marcela, por me lembrar, durante a primeira gestação, que estava tudo bem se eu não conseguisse terminar naquele momento, e que essa etapa da vida, por si só, era um milagre a ser vivido com plenitude. À minha terapeuta, que me ajudou a reconhecer meus limites e a respeitar minhas escolhas, tornando possível decidir por continuar.

À Schaila, por sua amizade generosa, incentivo constante e pelas palavras de orgulho, obrigada por enxergar em mim qualidades que eu nem sempre consegui ver. Ao Lucas, pelas conversas leves (ou nem tanto) entre um almoço e outro. À Sara, que viveu desafios semelhantes em outro departamento, prova que o caminho não é fácil em lugar algum.

Aos colegas do grupo Inovare, especialmente à Camila, companheira constante nesta caminhada, e ao Emmanuel, pelo incentivo até o fim e pela disponibilidade em ajudar sempre.

À minha orientadora, professora Elaine, por toda a paciência e confiança, desde os tempos em que eu ainda era “um bebê” na Administração. Obrigada por me incentivar, acreditar no meu potencial e me guiar com firmeza e generosidade.

Aos colegas de trabalho, que autorizaram e apoiaram a aplicação da pesquisa, especialmente do meu local de trabalho, do RH e da Comunicação Interna. Sem esse apoio, não teria os dados para análise da minha pesquisa empírica.

Por fim, agradeço a todos que, em algum momento, me ofereceram palavras de incentivo. Cada gesto de apoio foi fundamental para que este trabalho se tornasse possível.

Lista de tabelas

Tabela 1 Quantidade de publicações anuais sobre liderança ética e mudança organizacional..28
Tabela 2 Quantidade de publicações por país dos pesquisadores.....29
Tabela 3 Principais variáveis estudadas (liderança ética x mudança organizacional).....30
Tabela 4 Caracterização da amostra estudada.....72
Tabela 5 Efeitos diretos.....83
Tabela 6 Efeitos indiretos do modelo – mediação.....85
Tabela 7 Interações entre Clima Ético e Qualidade da Comunicação – moderação.....86

Lista de figuras

Figura 1 Fluxograma Revisão de Escopo.....	27
Figura 2 Modelo teórico.....	70

Lista de Abreviações

ACC	Comprometimento Afetivo com a Mudança
ECI	Índice de Clima Ético (Ethical Climate Index)
ELS	Escala de Liderança Ética (Ethical Leadership Scale)
LE	Liderança Ética
LMX	Troca Membro-Líder
MO	Mudança Organizacional
OCB	Comportamento de Cidadania Organizacional
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente
VMED	Variável Mediadora
VMOD	Variável Moderadora

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo compreender como a liderança ética se relaciona com os processos de mudança organizacional, integrando evidências teóricas e empíricas sobre os mecanismos pelos quais líderes éticos influenciam comportamentos de apoio e resistência à mudança. O Manuscrito 1 apresenta uma revisão de literatura estruturada sobre a relação entre liderança ética e mudança organizacional, com base em 13 estudos empíricos publicados entre 2014 e 2024. Os resultados indicam que líderes éticos fortalecem a confiança, reduzem resistências e promovem engajamento em contextos de mudança. O Manuscrito 2 relata um estudo empírico com 347 empregados de uma empresa pública brasileira, que analisou o papel mediador do clima ético e o efeito moderador da qualidade da comunicação da mudança sobre as reações individuais. As análises demonstraram que a liderança ética influencia indiretamente o apoio e a resistência à mudança por meio do clima ético, e a qualidade da comunicação modera e potencializa o efeito do clima nas reações à mudança. Em conjunto, os resultados evidenciam que a liderança ética, apoiada por contextos morais e comunicacionais favoráveis, constitui um fator estratégico para a condução de mudanças organizacionais bem-sucedidas.

Palavras-chave: liderança ética; mudança organizacional; clima ético; comunicação da mudança; comportamentos de reação à mudança.

Abstract

This dissertation aimed to understand how ethical leadership relates to organizational change processes, integrating theoretical and empirical evidence on the mechanisms by which ethical leaders influence behaviors of support for and resistance to change. Manuscript 1 presents a systematic literature review on the relationship between ethical leadership and organizational change, based on 13 empirical studies published between 2014 and 2024. The results indicate that ethical leaders strengthen trust, reduce resistance, and promote engagement in contexts of change. Manuscript 2 reports an empirical study with 347 employees of a Brazilian public company, which analyzed the mediating role of ethical climate and the moderating effect of the quality of change communication on individual reactions. The analyses demonstrated that ethical leadership indirectly influences support for and resistance to change through the ethical climate, and the quality of communication moderates and enhances the effect of the climate on reactions to change. Together, the results show that ethical leadership, supported by favorable moral and communication contexts, constitutes a strategic factor for conducting successful organizational changes.

Keywords: ethical leadership; organizational change; ethical climate; change communication; change reaction behaviors.

Apresentação

As mudanças organizacionais tornaram-se uma constante no cenário contemporâneo, impulsionadas pela globalização, pelas inovações tecnológicas e pela intensificação das demandas sociais e institucionais por integridade e transparência. A mudança organizacional pode ser compreendida como alterações, planejadas ou não, que possuem impactos em componentes da organização (pessoas, estrutura, cultura, recursos, resultados) que se manifestam em padrões distintos de ritmo, sendo episódica ou contínua (Neiva & Paz, 2012; Weick & Quinn, 1999). Nesse contexto, compreender os fatores humanos que favorecem ou dificultam a adesão dos empregados às mudanças é fundamental para o seu êxito. Entre esses fatores, a liderança exerce papel determinante, não apenas na condução técnica do processo, mas na formação de significados compartilhados que sustentam o comprometimento e a confiança.

A literatura tem evidenciado que a dimensão ética da liderança constitui um elemento central para a legitimidade das mudanças (Rahaman et al., 2021; Neves et al., 2018; Metwally et al., 2019). A liderança ética é a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais e a promoção de tal conduta aos seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão (Brown et al., 2005). Líderes éticos oferecem aos empregados segurança psicológica, coerência moral e suporte interpessoal, aspectos essenciais para reduzir incertezas e resistências associadas à mudança (Sharif & Scandura, 2014; Metwally et al., 2019). Ao mesmo tempo, promovem um clima ético organizacional (Kuenzi et al., 2019), entendido como a percepção compartilhada sobre o considerado comportamento moralmente adequado, que orienta interpretações e decisões diante de situações ambíguas ou desafiadoras (Arnaud, 2010; Mayer et al., 2010).

Embora a relação entre liderança ética e resultados positivos, como satisfação,

motivação e comprometimento, e redução de comportamentos negativos, como comportamentos contraproducentes (Brown & Treviño, 2006), seja amplamente reconhecida, a literatura que conecta esse estilo de liderança às reações à mudança organizacional ainda é incipiente e fragmentada. Estudos recentes sugerem que a liderança ética pode aumentar a prontidão e o comprometimento com a mudança (Metwally et al., 2019; Ye et al., 2022), reduzir intenções de rotatividade (Babalola et al., 2014) e favorecer comportamentos de adaptabilidade à mudança do funcionário (Imran et al., 2023). No entanto, ainda carecem investigações integradoras que articulem variáveis explicativas capazes de explicar como e em quais condições esses efeitos ocorrem.

Diante dessa lacuna, o presente trabalho foi estruturado em dois manuscritos complementares e interdependentes. O Manuscrito 1 apresenta uma revisão de literatura estruturada que mapeia e analisa a produção científica sobre a interface entre liderança ética e mudança organizacional na última década. Seguindo um modelo híbrido (Cronin et al., 2008; Garza-Reyes, 2015), a revisão combinou abordagens descritiva e analítica, identificando tendências empíricas, fundamentos teóricos e variáveis associadas à relação entre os construtos. Essa etapa buscou sintetizar evidências sobre os efeitos da liderança ética nos processos de mudança, bem como destacar limitações metodológicas e tendências teóricas que orientaram o estudo empírico subsequente.

O Manuscrito 2, desenvolvido a partir das lacunas identificadas, apresenta uma pesquisa empírica com empregados de uma empresa pública brasileira. O estudo investigou os efeitos indiretos da liderança ética sobre os comportamentos de apoio e resistência à mudança, considerando o papel mediador do clima ético e o efeito moderador da qualidade da comunicação da mudança.

O modelo teórico foi testado por meio de Análise de Trajetórias (*Path Analysis*), e os resultados demonstraram que a liderança ética contribui para o fortalecimento de climas organizacionais justos e íntegros, os quais, por sua vez, elevam o apoio e reduzem a resistência

à mudança. Além disso, a qualidade da comunicação da mudança mostrou-se um fator moderador significativo, potencializando os efeitos positivos do clima ético e atenuando as reações de resistência.

A integração entre os dois manuscritos permite compreender a relação entre liderança ética e mudança organizacional a partir de um modelo teórico-empírico complementar. O primeiro manuscrito fornece a base conceitual e o panorama de evidências disponíveis, enquanto o segundo aprofunda a análise em um contexto real, validando empiricamente os mecanismos explicativos propostos. Assim, a dissertação contribui para o avanço teórico ao integrar perspectivas da psicologia organizacional, especialmente no campo da ética e da comunicação da mudança, e, ao mesmo tempo, oferece implicações práticas para o desenvolvimento de lideranças e políticas de gestão de pessoas orientadas por valores éticos nas organizações.

Em síntese, esta dissertação propõe uma compreensão ampliada sobre o papel da liderança ética nos processos de mudança organizacional, destacando como líderes éticos criam condições relacionais que favorecem a adaptação, o engajamento e a sustentabilidade das mudanças. Ao reunir uma revisão de literatura estruturada e um estudo empírico, o trabalho busca contribuir para a construção de organizações mais éticas, transparentes e preparadas para responder aos desafios de mudança contínua que caracterizam o mundo do trabalho contemporâneo.

Referências

- 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>
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2014). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A sociallearning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi:10.1016/j.lequa.2006.10.004>
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing*, 17(1), 38-43.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green—a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18-29.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Imran, M. K., Khan, M. K., Batool, F., & Fatima, G. (2023). I value ethics, do you? An employee-oriented perspective on ethical leadership and organizational change. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, ahead-of-print*, 11 (4): 577–593. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2022-0008>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical climate, and unethical

- behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- 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(1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47, 22-37. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n1/v47n1a02>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing Intentions to Resist Future Change: Combined Effects of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. *Human Resource Management*, 56(5), 803–820. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Rahaman, H. S., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: The role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 50(2), 630–647. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0122>
- Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185–196. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1869-x>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Ye, X., Lyu, Y., He, Y., & Li, W. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational

identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 851653.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.851653>

Manuscrito 1**Liderar a mudança com ética: uma revisão de literatura estruturada sobre a relação entre liderança ética e mudança organizacional**

Leading change ethically: a structured literature review on the relationship between ethical leadership and organizational change.

Laylla Edrei Alves Moreira

Universidade de Brasília

2025

Resumo

Este manuscrito apresenta uma revisão de literatura estruturada sobre a relação entre liderança ética e mudança organizacional, a partir de 13 artigos empíricos publicados na última década. A busca foi realizada nas bases Web of Science, PsycInfo, PubMed, Embase e SciELO Brasil, considerando o período de 2014 a 2024, e seguiu um modelo híbrido de revisão (Cronin et al., 2008; Garza-Reyes, 2015), com critérios de exclusão previamente definidos. Os estudos analisados indicam que a liderança ética favorece a abertura à mudança, reduz intenções de rotatividade e resistência, aumenta a confiança organizacional voltada à mudança e promove comportamentos de cidadania organizacional voltados para a mudança. Características contextuais e ambientais, como percepções de políticas organizacionais, informação sobre a mudança e clima ético são exemplos de variáveis que moderam a força desses efeitos. Além disso, muitas teorias são empregadas para explicar a relação entre a liderança ética e a mudança organizacional, com destaque para a Teoria da Troca Social e a Teoria da Aprendizagem Social. Apesar das evidências promissoras, a literatura ainda carece de investigações longitudinais e multiníveis que permitam compreender com maior robustez os processos psicológicos e contextuais envolvidos. A revisão contribui ao destacar tanto o potencial quanto as fronteiras da liderança ética como recurso para a efetividade das mudanças organizacionais.

Palavras-chave: liderança ética; mudança organizacional; contextos de mudança organizacional.

Abstract

This manuscript presents a systematic review of the literature on the relationship between ethical leadership and organizational change, based on 13 empirical articles published in the last decade. The search was conducted in the Web of Science, PsycInfo, PubMed, Embase, and Scielo Brazil databases, considering the period from 2014 to 2024, and followed a hybrid review model (Cronin et al., 2008; Garza-Reyes, 2015), with previously defined exclusion criteria. The analyzed studies indicate that ethical leadership fosters openness to change, reduces turnover intentions and resistance, increases organizational trust oriented towards change, and promotes organizational citizenship behaviors oriented towards change. Contextual and environmental characteristics, such as perceptions of organizational policies, information about the change, and ethical climate, are examples of variables that moderate the strength of these effects. Furthermore, many theories are employed to explain the relationship between ethical leadership and organizational change, with emphasis on Social Exchange Theory and Social Learning Theory. Despite the promising evidence, the literature still lacks longitudinal and multilevel investigations that would allow for a more robust understanding of the psychological and contextual processes involved. This review contributes by highlighting both the potential and the limitations of ethical leadership as a resource for the effectiveness of organizational changes.

Keywords: ethical leadership; organizational change; organizational change contexts.

Liderar a mudança com ética: uma revisão de literatura estruturada sobre a relação entre liderança ética e mudança organizacional

Nas últimas décadas, o conceito de liderança ética (LE) ganhou proeminência na literatura de comportamento organizacional, especialmente em resposta a escândalos corporativos e à crescente demanda por práticas gerenciais ancoradas em valores morais (Brown & Treviño, 2006). A liderança ética é definida como a demonstração de condutas apropriadas normativamente por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, associada à promoção dessas condutas entre os subordinados (Brown et al., 2005). Embora amplamente estudada há quase duas décadas em relação a resultados como bem-estar no trabalho, clima ético, satisfação com o supervisor e desempenho (Brown et al., 2005; Neubert et al., 2009; Piccolo et al., 2010), a interface entre liderança ética e mudança organizacional permanece pouco explorada na literatura (Imran et al., 2023).

Nesse contexto, a mudança organizacional tem ocorrido de forma cada vez mais dinâmica. A mudança organizacional pode ser compreendida como alterações, planejadas ou não, que possuem impactos em componentes da organização (pessoas, estrutura, cultura, recursos, resultados) que se manifestam em padrões distintos de ritmo, sendo episódica ou contínua (Neiva & Paz, 2012; Weick & Quinn, 1999). O avanço da globalização e a redução dos ciclos de vida da tecnologia geram contextos em constante mudança, que impactam diretamente a estrutura e os processos das organizações (Bormann & Rowold, 2016; Metwally et al., 2019). Assim, em cenários marcados por reestruturações, fusões, inovação ou mudanças culturais, o papel do líder ético torna-se especialmente relevante por sua capacidade de reduzir incertezas, fortalecer vínculos de confiança e promover o engajamento dos empregados nas iniciativas de mudança (Bormann & Rowold, 2016; Sharif & Scandura, 2014).

Pesquisas recentes apontam que a liderança ética exerce influência positiva sobre a prontidão para mudança (Metwally et al., 2019), sobre a cidadania organizacional orientada à mudança (Ye et al., 2022) e sobre a capacidade adaptativa organizacional (Rahimi et al., 2018). Além disso, estudos destacam sua relação com a justiça organizacional percebida, fator crítico durante períodos de mudança (Wells & Walker, 2016). Tais efeitos são explicados, em parte, pela capacidade da liderança ética de promover transparência, integridade e suporte à autonomia (Cotton et al., 2017).

Apesar do crescente número de estudos empíricos que abordam essa relação, os resultados ainda são fragmentados. Algumas pesquisas identificam a liderança ética como variável antecedente de resultados como comprometimento afetivo à mudança (Bormann & Rowold, 2016) comportamento de cidadania organizacional orientado à mudança (Ye et al., 2022), e abertura à mudança durante a mudança (Babalola et al., 2014) (Ilyas et al., 2020). Outros estudos ressaltam mecanismos moderadores e mediadores, como o clima ético, cultura organizacional de eficácia e informação sobre a mudança, que influenciam essa relação de forma significativa (Metwally et al., 2019; Rahaman et al., 2021; Ye et al., 2022).

Sharif e Scandura (2014) mostram que empregados são mais propensos a se envolver em processos de mudança quando percebem que seus líderes agem com transparência e integridade. Já Bormann e Rowold (2016) apontam que a liderança ética reduz o silêncio organizacional, promovendo um ambiente seguro para a expressão de opiniões críticas em tempos de incerteza. Metwally et al. (2019) destacam ainda que líderes éticos ajudam a reduzir a incerteza, o medo e o pessimismo dos funcionários durante as mudanças, pois promovem uma cultura organizacional de eficácia que, por sua vez, aumenta a prontidão dos funcionários para aceitar e se engajar na mudança.

Outro estudo, de Babalola et al. (2014), demonstra como a conduta ética dos líderes é importante. Um aumento na frequência de mudança só leva a maiores intenções de turnover quando os líderes não são vistos como éticos. Apesar desses avanços, ainda há carência de

modelos integradores que sistematizam as diferentes formas como a liderança ética se associa à mudança organizacional, seja como variável antecedente, mediadora ou moderadora. Além disso, predominam delineamentos transversais e contextos corporativos do setor privado, com pouca diversidade geográfica ou setorial (Imran et al., 2023; Rahimi et al., 2018).

Compreender os mecanismos pelos quais a liderança ética pode facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais é, portanto, essencial para o avanço teórico e prático da área. A liderança ética, ao oferecer segurança psicológica, sentido de justiça e integridade, pode atuar como elemento facilitador durante o processo de mudança, promovendo adesão, confiança e participação ativa dos trabalhadores. Do ponto de vista prático, os achados desta revisão podem subsidiar o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas e de formação de lideranças mais sensíveis aos desafios éticos das transformações organizacionais.

Este trabalho, portanto, tem como objetivo analisar sistematicamente a produção científica dos últimos dez anos sobre a relação entre liderança ética e mudança organizacional. As perguntas orientadoras são: (1) Como a relação entre liderança ética e mudança organizacional tem sido explorada empiricamente na literatura científica? e (2) Quais variáveis têm sido incluídas como mediadoras, moderadoras ou desfechos dessa relação? Por meio de um modelo híbrido de revisão de literatura estruturada (Garza-Reyes, 2015; Cronin et al., 2008), busca-se sintetizar evidências empíricas, identificar lacunas teóricas e sugerir caminhos para pesquisas futuras que ampliem o entendimento dessa interface entre as variáveis.

Método

Para o alcance do objetivo do presente trabalho, foi realizada uma revisão de literatura estruturada. Assim, utilizou-se o modelo híbrido de revisão baseado na proposta de Cronin et al. (2008) e Garza Reyes (2015): a) formulação das perguntas de pesquisa que irão guiar a pesquisa, b) localização dos estudos nas bases de pesquisa definidas, c) definição dos critérios de exclusão: artigos teóricos, revisões de literatura, artigos duplicados, artigos que fogem ao escopo da pesquisa, d) sintetizar e analisar os artigos selecionados (análise qualitativa), e) reporte dos resultados na escrita da revisão.

O objetivo central é identificar, analisar e sintetizar a produção científica que investiga a relação entre liderança ética (LE) e mudança organizacional (MO), considerando a presença de variáveis mediadoras, moderadoras ou desfechos associados. Para isso, foram elaboradas as perguntas de pesquisa: "Como a relação entre liderança ética e mudança organizacional tem sido explorada empiricamente na literatura científica?" e "Quais variáveis têm sido incluídas como mediadoras, moderadoras ou desfechos dessa relação?". As palavras-chave pesquisadas eram: liderança ética, mudança organizacional, *ethical leadership, organizational change*. De forma que estas palavras-chave deveriam constar no título ou no resumo, e o artigo deveria ser revisado por pares.

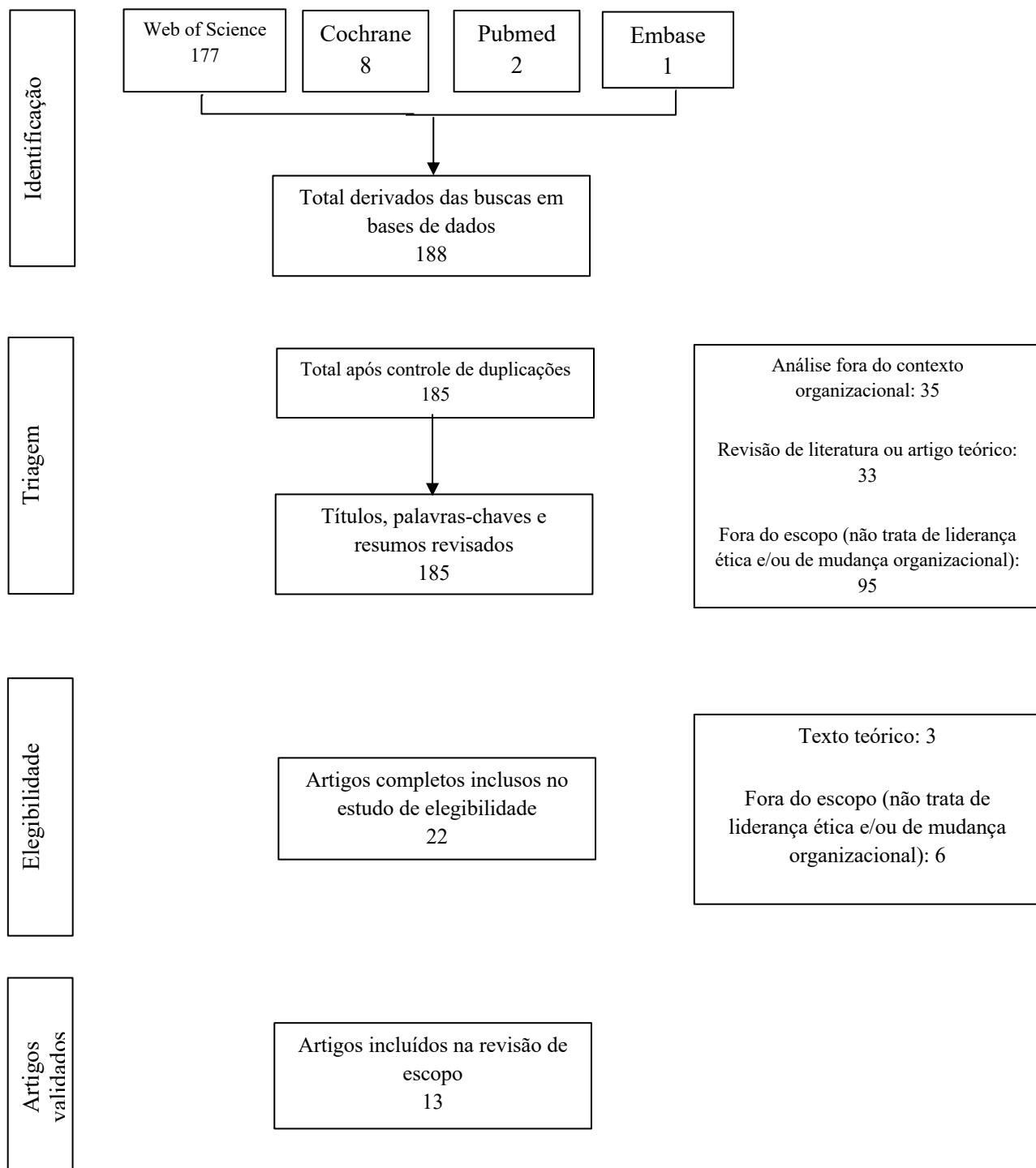
No levantamento da base de dados, foram considerados os artigos científicos publicados nos últimos dez anos (2014-2024), disponíveis nas plataformas *Web of Science*, PsycInfo, PubMed, Embase e SciELO Brasil. Essas bases foram selecionadas por sua ampla cobertura de estudos empíricos em psicologia, comportamento organizacional e administração, por apresentarem indexação regular e reconhecimento internacional, além de oferecerem recursos de busca avançada e periódicos revisados por pares.

No total da base de dados, foram identificados 188 artigos publicados no período de 2014-2024 que continham algumas das palavras-chave. Para exclusão, adotaram-se os

seguintes critérios: revisão de literatura ou artigo teórico; ambiente não organizacional; fogem do escopo: não trata de liderança ética, nem de mudança organizacional; trata apenas de liderança ética; trata apenas de mudança organizacional. Após análise dos resumos dos artigos selecionados, foram incluídos 22 artigos no estudo de elegibilidade. Com a leitura mais aprofundada desses 22 artigos, verificou-se que somente 13 artigos abrangiam o escopo da pesquisa, ou seja, tratavam da relação entre liderança ética e mudança organizacional.

Destes 13 artigos foram extraídos as teorias utilizadas, variáveis estudadas, delineamentos metodológicos, setor de aplicação da pesquisa, principais resultados e a forma como os construtos foram operacionalizados (instrumentos e escalas empregados). A análise e síntese resultantes da leitura dos artigos estão presentes na seção de resultados, bem como está disponível nos apêndices uma planilha consolidada.

Abaixo, o fluxograma desenvolvido para apresentar as etapas da revisão.

Figura 1*Fluxograma da revisão*

Nota. Elaborado pela autora.

Resultados

Desde 2014, as pesquisas que relacionam os temas liderança ética e mudança organizacional possuem poucas publicações anuais, girando em torno de 1 ou 2 artigos por ano, sendo que em 2015 e em 2024 não houve publicações, conforme tabela abaixo. Desta forma, observa-se que é um assunto pouco explorado pela academia e pelas organizações.

Tabela 1

Quantidade de publicações anuais sobre liderança ética e mudança organizacional

Ano	Quantidade
2014	2
2016	2
2017	1
2018	1
2019	2
2020	2
2021	1
2022	1
2023	1
Total Geral	13

Nota. Os valores indicam a quantidade de artigos empíricos publicados anualmente de 2015 a 2024 sobre liderança ética e mudança organizacional. Desenvolvido pela autora com base nas informações da revisão.

Dos 13 artigos selecionados, 12 utilizaram abordagens quantitativas para a coleta de dados e os participantes eram de vários setores da economia, não havendo um setor predominante. Desse total, 6 realizaram em vários setores, 5 no setor privado e 2 realizaram a pesquisa focada em organizações do setor público. Quanto aos países dos pesquisadores, os Estados Unidos obtiveram destaque na produção no período pesquisado, sendo responsáveis por 30% das publicações, seguidos por pesquisadores de países europeus, também com 30% das publicações, conforme tabela 2.

Tabela 2*Quantidade de publicações por país dos pesquisadores*

País	Quantidade
Alemanha	1
Arábia saudita	1
Bangladesh e Bélgica	1
Bélgica	1
China	1
Espanha e Egito	1
Estados Unidos	3
Estados Unidos e Austrália	1
Irã	1
Paquistão	1
Portugal	1
Total Geral	13

Nota. A tabela mostra como os 13 artigos analisados estão distribuídos por país de filiação

dos autores principais. Desenvolvido pela autora com base nas informações da revisão.

Todas as pesquisas tiveram caráter transversal. Do total, 5 artigos utilizaram a aplicação de questionário em mais de uma onda para coleta de dados, geralmente para mitigar o viés do método comum. Os demais artigos indicaram coletas de dados em um único ponto no tempo ou focaram em coletas de múltiplas fontes (supervisor, subordinado, colega de trabalho). Não foram localizados estudos longitudinais. Sobre as análises utilizadas, destaque-se a análise de mediação e moderação, presente em 7 dos 13 artigos. Foram utilizadas também técnicas de modelagem de equações estruturais e modelagem linear hierárquica.

Outro ponto que merece destaque é o conceito de liderança ética utilizado pela maioria dos artigos. Dez dos 13 artigos analisados utilizam o conceito de Brown et al. (2005): liderança ética é a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relações interpessoais e a promoção de tal conduta aos seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão. Ainda, dos 13 artigos, 8 utilizam a escala de 10 itens criada por Brown et al. (2005); os 5 artigos restantes utilizaram outras escalas, desenvolveram as suas próprias medidas ou empregaram métodos qualitativos sem uma escala quantitativa

direta para liderança ética.

Além da definição conceitual, os estudos revisados se apoiam em diferentes bases teóricas para explicar a relação entre liderança ética e mudança organizacional. As mais recorrentes são a teoria da troca social (Blau, 1964), utilizada em 5 dos 13 artigos, empregada para justificar que líderes éticos, ao promoverem relações justas e transparentes, fortalecem vínculos de confiança e reciprocidade que favorecem o engajamento durante a mudança, e a teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977), utilizada em 3 dos 13 artigos para sustentar o papel do líder como modelo de comportamento ético observado e internalizado pelos subordinados. Outros estudos recorrem à teoria da redução da incerteza (Berger & Calabrese, 1975), teoria da gestão da incerteza (Lind & Van den Bos, 2002) e à teoria das diferenças individuais (Motowidlo et al., 1997), entre outras descritas na seção de apêndice deste manuscrito, para compreender as condições sob as quais a liderança ética influencia as respostas dos empregados. Essa diversidade de referenciais evidencia que a literatura aborda o tema sob múltiplas perspectivas teóricas, ainda que de forma dispersa, o que demonstra a complexidade dos mecanismos pelos quais a liderança ética influencia os processos de mudança organizacional.

A Tabela 3, abaixo, resume os 13 artigos com o objetivo principal de responder às perguntas norteadoras desta pesquisa: (1) Como a relação entre liderança ética e mudança organizacional tem sido explorada empiricamente na literatura científica? e (2) Quais variáveis têm sido incluídas como mediadoras, moderadoras ou desfechos dessa relação?

Tabela 3

Principais variáveis estudadas na relação entre liderança ética e mudança organizacional

Variável Independente	Variável Mediadora	Variável Moderadora	Variável Direta	Autores, Ano
-----------------------	--------------------	---------------------	-----------------	--------------

Liderança ética	Não há	Envolvimento na mudança e contexto da mudança organizacional	Satisfação no trabalho, performance, e comportamentos de cidadania no trabalho	Sharif & Scandura, 2014
Percepção de mudança frequente	Estado de autoestima do empregado	Liderança ética	Intenção de rotatividade	Babalola et al., 2014
Liderança ética	Silêncio do empregado	Impacto da mudança e percepções de política	Compromisso afetivo com a mudança Examinar a liderança ética, a transparência e a justiça organizacional ^a	Bormann & Rowold, 2016 Wells & Walker, 2016
Liderança ética	Percepção de progresso na implementação de valores	Variáveis de nível de rupo/contextuais : ex. contato com o cliente, proximidade à corrupção	Comprometimento organizacional	Cotton et al. 2017 ^b
Prática de recursos humanos	Comprometimento afetivo com a mudança	Liderança ética	Intenções futuras de resistência à mudança	Neves et al., 2018
Liderança ética	Não há	Não há	Capacidade de adaptabilidade organizacional	Rahimi et al., 2019
Liderança ética	Cultura organizacional de eficácia	Não há	Prontidão para mudança	Metwally et al., 2019
Liderança ética, Liderança autêntica e troca líder-membro	Confiança organizacional	Não há	Abertura à mudança	Ilyas et al., 2020
Liderança ética	Comprometimento com a mudança	Informação sobre a mudança	Resistência disfuncional	Rahaman et al., 2021

Traço de raiva	Liderança ética	Traço de impulsividade	Adaptabilidade do membro da organização	Collins & Restubog, 2021
Liderança ética	Comprometimento afetivo com a mudança	Clima ético	Comportamento de cidadania organizacional (OCB) orientado à mudança	Ye et al., 2022
Liderança ética	Comprometimento com a mudança	Resistência comportamental à mudança	Adaptação à mudança do empregado	Imran et al., 2023

Nota. A tabela apresenta um resumo das variáveis independentes, mediadoras, moderadoras e dependentes dos 13 estudos empíricos analisados, além de indicar os respectivos autores. Desenvolvido pela autora com base nas informações da revisão.

- a. Por ser um estudo de caso são todas variáveis direitas, pois os autores examinam e descrevem as variáveis num contexto de mudança organizacional.*
- b. O estudo não utiliza uma medida de mudança organizacional, a mudança organizacional é utilizada como contexto no qual as variáveis estão sendo analisadas.*

A análise dos 13 artigos selecionados revela que a liderança ética está predominantemente associada a desfechos positivos em contextos de mudança organizacional, atuando, na maioria das vezes, como variável independente, em 9 dos 13 artigos. Em apenas um caso, foi identificada como mediadora de efeitos relacionados à personalidade dos líderes (ex.: traços de neuroticismo, impulsividade) (Collins & Restubog, 2021) e, em outros dois artigos, como moderadora da relação entre práticas de recursos humanos e intenções futuras de resistência à mudança e da relação de percepção de mudança frequente e intenção de rotatividade (Babalola et al., 2014; Neves et al., 2018).

Entre os principais achados, os estudos têm evidenciado diferentes mecanismos pelos quais a liderança ética contribui para o sucesso de processos de mudança organizacional. A relação entre liderança ética e mudança organizacional é mediada por fatores como o silêncio

do empregado (Bormann & Rowold, 2016), comprometimento afetivo com a mudança (Neves et al., 2018; Ye et al., 2022), confiança organizacional (Ilyas et al., 2020), cultura organizacional de eficácia (Metwally et al., 2019) e justiça organizacional (Wells & Walker, 2016). Já os efeitos moderadores incluem o impacto percebido da mudança (Bormann & Rowold, 2016), o clima ético da organização (Ye et al., 2022), a impulsividade dos líderes (Collins & Restubog, 2021) e a informação compartilhada durante o processo de mudança (Rahaman et al., 2021). Esses achados indicam que a liderança ética não opera de forma isolada, mas sim em interação com fatores contextuais e afetivos que modulam sua influência sobre os comportamentos e atitudes dos empregados durante transformações organizacionais.

Cabe destacar, entretanto, que os estudos revisados também diferem quanto à forma como concebem e mensuram a própria variável “mudança organizacional”. Em parte deles, a mudança aparece como contexto geral de transformação, sem detalhamento do tipo de alteração implementada (Bormann & Rowold, 2016; Rahaman et al., 2021). Outros focalizam eventos específicos, como fusões de departamentos universitários (Wells & Walker, 2016) ou processos de *downsizing*, realocação e introdução de novas tecnologias (Sharif & Scandura, 2014).

Quando operacionalizada como variável, a mudança é mais comumente captada de forma indireta, por meio de construtos psicológicos que refletem a reação dos empregados, tais como comprometimento afetivo com a mudança (Neves et al., 2018; Ye et al., 2022), resistência comportamental (Imran et al., 2023; Neves et al., 2018), prontidão para mudança (Metwally et al., 2019), abertura à mudança (Ilyas et al., 2020) e adaptabilidade organizacional (Collins & Restubog, 2021; Rahimi et al., 2018). Assim, observa-se que a mudança organizacional aparece majoritariamente como pano de fundo analítico ou como variável dependente indireta, captada pelas percepções e atitudes dos empregados diante das transformações. Nenhum estudo investigou a efetividade da mudança ao nível organizacional, mensurada por indicadores objetivos de implementação ou de adaptação estrutural, o que

aponta uma limitação na literatura. Esse padrão reforça a necessidade de refinar os modelos conceituais, explicitando melhor como a mudança é concebida, medida e influenciada pela liderança.

Dois dos estudos selecionados abordam a variável de adaptabilidade em vez de mudança organizacional diretamente, mas foram considerados relevantes por tratarem de aspectos conceituais e contextuais estreitamente relacionados. Rahimi et al. (2018) investigaram a influência da liderança ética na capacidade de adaptabilidade organizacional, compreendida como a habilidade de aprender e responder continuamente às mudanças internas e externas. Já Collins e Restubog (2021) exploraram a adaptabilidade dos membros da organização, definida como uma resposta positiva e de apoio à mudança, influenciada pela liderança ética percebida. Ambos reforçam o papel da liderança ética na construção de ambientes organizacionais mais resilientes e responsivos a transformações, ainda que a variável “mudança organizacional” *per se* não tenha sido o foco central das análises.

A convergência dos achados reforça a importância da liderança ética como fator protetivo e estratégico em contextos de mudança. A liderança ética é comumente definida nos artigos como a demonstração de comportamentos apropriados do ponto de vista normativo por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e pela promoção desses comportamentos entre os subordinados (Brown et al., 2005). Esse tipo de liderança tem como base a teoria da aprendizagem social, segundo a qual os trabalhadores observam e internalizam os comportamentos éticos de seus líderes como modelo a ser seguido (Bandura, 1977).

Já o conceito de mudança organizacional não segue uma definição padrão, sendo que dois artigos (Metwally et al., 2019; Imran et al., 2021) utilizam a definição clássica de Lewin (1951): a mudança é a transformação de uma organização de um estado existente para um novo estado. E outros três estudos utilizam definições que conceituam a mudança organizacional pelo contexto de incerteza, pressão e estresse que ela impõe aos funcionários (Bormann & Rowold, 2016; Rahaman et al., 2021; Ye et al., 2022). Os demais artigos citam outros autores e

definições diversas para embasar suas descrições de mudança organizacional.

A revisão dos estudos empíricos mostra que a liderança ética pode atuar como variável independente, moderadora ou mediadora nos processos de mudança. Além disso, a literatura revela diferentes mecanismos pelos quais a liderança ética influencia a mudança organizacional, tais como o clima ético, a justiça organizacional percebida, a cidadania organizacional voltada à mudança e as intenções futuras de resistir à mudança.

Embora os estudos revisados apresentem evidências consistentes do papel da liderança ética em facilitar comportamentos positivos durante mudanças organizacionais, ainda persistem lacunas importantes. Em primeiro lugar, muitos estudos abordam a mudança de forma genérica, sem especificar o tipo ou escopo da transformação. Outra limitação recorrente é a ausência de análises longitudinais ou experimentais, o que dificulta conclusões causais. Por fim, muitos estudos não consideram variáveis contextuais importantes, como o tipo de organização, a cultura institucional ou o momento em que a mudança está ocorrendo. A ausência desse controle dificulta a comparação entre pesquisas e limita a aplicação dos resultados a outros contextos organizacionais, reduzindo assim o potencial de generalização dos achados.

Essas limitações indicam a necessidade de futuros estudos mais robustos e contextualizados, que ampliem a compreensão sobre os mecanismos e impactos da liderança ética em cenários reais de mudança organizacional.

Discussão

A análise dos estudos selecionados indica que a liderança ética exerce papel central na forma como os trabalhadores percebem e respondem a processos de mudança organizacional. De maneira geral, líderes percebidos como éticos são mais eficazes em fomentar confiança, segurança psicológica e envolvimento dos empregados. Esses fatores, por sua vez, contribuem

para maior aceitação da mudança, menor resistência e incremento de comportamentos proativos, como a cidadania organizacional voltada à mudança.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam os pressupostos da teoria da troca social (Blau, 1964), adotada majoritariamente como modelo explicativo nos estudos, ao sustentar que a liderança ética fortalece laços de confiança e reciprocidade entre líderes e liderados, favorecendo atitudes pró-mudança (Babalola et al., 2014; Metwally et al., 2019; Neves et al., 2018; Rahaman et al., 2021; Ye et al., 2022). No estudo de Neves et al. (2018), por exemplo, o comportamento ético do líder atua como condição moderadora essencial para que práticas de RH comprometidas tenham efeito positivo na redução da intenção de resistir a mudanças futuras — evidenciando que relações baseadas em confiança e previsibilidade diminuem a percepção de risco e reforçam o compromisso com a organização. Além disso, outros estudos se apoiam na teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977), segundo a qual líderes éticos atuam como modelos de conduta observáveis e internalizáveis, promovendo comportamentos desejáveis nos membros da organização (Babalola et al., 2014; Bormann & Rowold, 2016; Cotton et al., 2017).

De forma complementar, a teoria da redução da incerteza (Berger & Calabrese, 1975) aparece como pano de fundo em pesquisas que buscam compreender a liderança ética em contextos de mudança. Diante do aumento da ambiguidade e da ansiedade geradas por transformações organizacionais, a liderança ética é valorizada por sua capacidade de reduzir incertezas por meio da transparência, consistência e justiça informacional. Essa perspectiva foi integrada à lógica da troca social em estudos que mostram como a comunicação justa e o tratamento ético reforçam a confiança nas intenções da organização (Metwally et al., 2019; Neves et al., 2018). Já Collins & Restubog (2021), ao se apoiarem na teoria das diferenças individuais (Motowidlo et al., 1997) e na concepção de adaptabilidade organizacional, indicam que a liderança ética pode atuar como mediadora entre traços emocionais do líder (como raiva e impulsividade) e a percepção de adaptabilidade dos membros da organização frente à

mudança.

Em conjunto, essas abordagens teóricas ajudam a compreender a liderança ética como um processo relacional de influência social dentro das organizações. Ao promover justiça, previsibilidade e modelagem de condutas, o líder ético contribui para a construção de confiança e para a internalização de valores que sustentam atitudes de apoio à mudança.

Ainda, verificou-se que quase todos os artigos utilizaram como medida de Liderança Ética o questionário de 10 itens de Brown et al. (2005), o qual possui críticas sobre sua utilização. Os autores Wiernik & Ones (2018) criticam o questionário de liderança ética de Brown et al. (2005) por apresentar uma contaminação do construto, o que significa que, embora inclua alguns itens relacionados a comportamentos éticos específicos, também contém itens vagos, sem conteúdo comportamental explícito, e outros que são mais indicativos de uma boa liderança em geral, e não de liderança ética em si.

No contexto da avaliação de medidas de liderança ética, os autores Wiernik e Ones (2018) examinam a escala de 38 itens de Kalshoven et al. (2011). No entanto, eles a criticam em aspectos semelhantes aos de Brown et al. (2005) por causa da contaminação do construto. Segundo esses autores, a escala é predominantemente composta por itens que refletem uma boa liderança em geral e sugerem que ela seja utilizada apenas com os fatores de Orientação Ética e Integridade. Essa escala é utilizada no artigo dos autores Metwally et al. (2019). Os autores, inclusive, justificam o porquê de não terem utilizado a escala de Brown et al. (2005) e sim outra: “este artigo utilizou a escala de 38 itens de Kalshoven et al. (2011) porque identifica a totalidade das dimensões que formam este fenômeno adequadamente”. Essa ressalva sugere que, embora a escala de Brown et al. (2005) seja um instrumento sólido e amplamente aceito, ela pode ser percebida como menos abrangente ou multidimensional para alguns propósitos de pesquisa que exigem uma avaliação mais detalhada das diversas facetas do comportamento de liderança ética.

Pode-se inferir algumas razões pelas quais existe a preferência pela escala de Brown et

al. (2005); uma delas é o estabelecimento e reconhecimento no campo de pesquisa. Esta escala é frequentemente referenciada como a *Escala de Liderança Ética* (Ethical Leadership Scale – ELS), e a definição proposta por Brown e seus colegas é amplamente aceita nos artigos. Isso sugere que a escala é considerada uma medida fundamental e bem estabelecida no estudo de liderança ética, fornecendo uma base comum para a pesquisa. Outra razão a ser considerada é a sua consistência, já que diversos estudos que a empregam reportam consistentemente altos valores de alfa de Cronbach, o que demonstra sua confiabilidade interna em diversas amostras e contextos. Além disso, a escala é concisa e prática, contendo apenas 10 itens. Por ser relativamente curta e fácil de aplicar, ela é uma vantagem em pesquisas que envolvem muitos participantes ou múltiplos construtos, minimizando a fadiga do respondente. Além do mais, possui versões validadas em outros idiomas, demonstrando robustez e aplicabilidade em diferentes culturas.

Quanto à forma como a liderança ética é tratada na literatura, observa-se que a maioria dos estudos a concebe como variável antecedente, exercendo influência direta ou indireta sobre os resultados das mudanças organizacionais. Apenas um estudo recente analisou a liderança ética como mediadora (Collins & Restubog, 2021), o que indica uma oportunidade pouco explorada para futuras pesquisas. Nesse sentido, considerar a liderança ética também como variável consequente, influenciada por fatores individuais, como traços de personalidade, e contextuais, como cultura organizacional ou pressões institucionais, pode enriquecer os modelos teóricos neste campo específico, ao investigar, por exemplo, como contextos de mudança organizacional podem moldar, desafiar ou fortalecer o comportamento ético dos líderes ao longo do tempo. Essa abordagem permitiria compreender a liderança ética não apenas como promotora da mudança, mas também como fenômeno dinâmico que se desenvolve em resposta a ela.

Mesmo quando considerada como antecedente, é importante reconhecer que a liderança ética não produz efeitos uniformes. Collins e Restubog (2021) evidenciaram que líderes com

altos níveis de raiva e impulsividade tendem a ser percebidos como menos éticos, comprometendo a adaptabilidade organizacional em cenários de mudança. De forma semelhante, Bormann e Rowold (2016) observaram que a presença de forte política organizacional e alto impacto pessoal do processo de mudança enfraquecem a associação entre liderança ética e comprometimento afetivo. Rahaman et al. (2021) acrescentam que a liderança ética exerce maior influência na redução da resistência disfuncional apenas quando os níveis de informação sobre a mudança são baixos, sugerindo que a comunicação organizacional pode, em alguns contextos, desempenhar papel substitutivo. Dessa forma, a literatura sugere que a liderança ética não deve ser entendida como um fator universalmente benéfico, mas como um recurso dependente do contexto, cuja efetividade varia em função de condições individuais, relacionais e organizacionais. Essa perspectiva amplia a compreensão teórica e favorece a construção de modelos mais realistas para explicar a dinâmica da mudança organizacional.

No que diz respeito à mudança organizacional, os estudos analisados revelam que a maioria das pesquisas trata como um contexto situacional ou pano de fundo analítico, e não como uma variável mensurada diretamente em termos de eficácia, sucesso ou desempenho organizacional. Em vez disso, os trabalhos concentram-se em variáveis comportamentais essenciais associadas à mudança, como resistência, prontidão, comprometimento afetivo e comportamentos de cidadania organizacional. Esses construtos são centrais para entender como os indivíduos reagem às transformações e são amplamente reconhecidos como fatores críticos de sucesso ou fracasso nos processos de mudança (Imran et al., 2023; Ye et al., 2022). A escolha por investigá-los como variáveis dependentes é teoricamente justificada e empiricamente relevante, pois são essas reações que, muitas vezes, determinam o curso e os resultados da mudança. Assim, embora poucos estudos medem diretamente o "resultado da mudança" em termos organizacionais, o foco nos comportamentos dos empregados é legítimo, coerente e necessário para compreender os mecanismos de influência da liderança ética nesses contextos.

A inclusão dos estudos de Collins e Restubog (2021) e Rahimi et al. (2019), nesta revisão se justifica pelo entendimento de que os conceitos de adaptabilidade organizacional e adaptabilidade dos membros da organização estão intimamente ligados à capacidade de uma organização lidar com mudanças. Os autores citam a adaptabilidade como condição prévia ou concomitante à efetividade dos processos de mudança, especialmente em ambientes incertos e voláteis. Nesse sentido, os achados desses estudos ampliam o escopo de compreensão sobre os impactos da liderança ética, ao evidenciar que sua presença favorece tanto a flexibilidade organizacional quanto o comportamento positivo dos membros diante de transformações. Assim, ainda que não tratem diretamente da mudança como variável dependente, esses trabalhos oferecem subsídios teóricos e empíricos valiosos para o aprofundamento da interface entre liderança ética e mudança organizacional.

No plano prático, os resultados sugerem que programas de desenvolvimento de lideranças devem incorporar competências éticas explícitas, além de estratégias para comunicação transparente, tomada de decisão justa e promoção da integridade. Investimentos nesse tipo de formação podem aumentar a eficácia de iniciativas de mudança e reduzir riscos associados à resistência organizacional. Por exemplo, Rahaman et al. (2021) demonstraram que líderes éticos que comunicam informações com clareza e promovem o comprometimento com a mudança conseguem mitigar resistências disfuncionais dos empregados. De forma semelhante, Neves et al. (2018) observaram que a presença de liderança ética potencializa os efeitos positivos de práticas de RH comprometidas na redução da intenção de resistir a futuras mudanças. Tais evidências reforçam a importância de preparar lideranças não apenas para os aspectos técnicos da mudança, mas também para os dilemas éticos e relacionais que emergem nesses contextos.

Em resumo, os estudos analisados mostram que a liderança ética pode ser um fator decisivo para o sucesso de processos de mudança organizacional, pois influencia diretamente

como os empregados reagem às transformações. Contudo, apesar de seus benefícios já reconhecidos, ainda existem desafios importantes. A maioria dos estudos parte do pressuposto de que a liderança ética é uma condição prévia ou catalisadora da mudança. Apenas Collins e Restubog (2021) examinam o papel da liderança ética como variável mediadora — e mesmo nesse caso, seu foco é a influência de traços individuais (como raiva e impulsividade) sobre a percepção de adaptabilidade dos membros da organização. Para avançar nesse campo, futuras pesquisas podem explorar modelos que considerem não apenas os efeitos da liderança ética sobre a mudança, mas também como contextos de mudança organizacional desafiam, moldam ou fortalecem o comportamento ético dos líderes. Investigar essas dinâmicas, especialmente sob pressões institucionais ou culturais, pode revelar se a liderança ética é sustentada, adaptada ou até corroída em cenários de mudança organizacional.

Limitações e Pesquisas Futuras

Esta revisão apresenta algumas limitações que merecem consideração. Primeiramente, embora o recorte temporal de dez anos tenha sido adequado para captar as tendências recentes, é possível que estudos relevantes fora desse intervalo tenham sido excluídos. Em segundo lugar, o critério de inclusão com base na presença de palavras-chave no título ou resumo pode ter deixado de fora investigações que tratam da interface entre liderança ética e mudança organizacional de forma mais indireta ou implícita. Além disso, o processo de seleção, leitura e categorização dos estudos foi conduzido por uma única avaliadora, o que pode introduzir vieses interpretativos, apesar do uso de critérios previamente definidos e explicitados.

Adicionalmente, a maioria dos estudos analisados utiliza delineamentos transversais e dados autorrelatados, o que limita a capacidade de inferência causal e aumenta o risco de viés de método comum. Observam-se, também, lacunas em termos de diversidade geográfica e setorial, com predominância de pesquisas conduzidas em contextos corporativos e ocidentais,

pouco representativos de realidades como o setor público ou organizações em contextos emergentes.

Diante disso, futuras pesquisas são encorajadas a: (1) empregar delineamentos longitudinais e experimentais; (2) desenvolver maior precisão conceitual na definição e operacionalização da mudança organizacional; (3) aprofundar o estudo de mecanismos mediadores e moderadores de natureza psicológica, isto é, baseados na forma como os indivíduos percebem e interpretam o ambiente organizacional, como justiça percebida, identidade organizacional e clima ético; e (4) investigar essa interface em contextos menos explorados, como organizações públicas, instituições educacionais e serviços de saúde, em que os dilemas éticos e as barreiras à mudança assumem formas particulares.

Do ponto de vista prático, os resultados desta revisão reforçam a importância de incorporar a ética como dimensão explícita em programas de desenvolvimento de lideranças, especialmente em contextos de mudança organizacional. Organizações podem utilizar os achados para estruturar políticas de comunicação mais transparentes, mecanismos de escuta ativa e práticas de reconhecimento baseadas em justiça e respeito. Além disso, gestores de mudança devem ser capacitados para atuar como modelos de conduta ética, promovendo um clima de confiança que reduza resistências e aumente o comprometimento coletivo. Recomenda-se a adoção de estratégias de formação contínua que integrem valores éticos à tomada de decisão e à gestão de pessoas.

Apesar dessas limitações, esta revisão contribui para consolidar um campo ainda emergente e oferece subsídios teóricos e empíricos para aprofundar o entendimento sobre os efeitos da liderança ética em processos de mudança organizacional.

Referências

- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2014). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225–245. <https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2006.10.004>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Collins, M. D., & Restubog, S. L. D. (2021). The effect of trait anger and impulsiveness on ethical leadership and support for organizational change. *Journal of Research in*

- Personality, 91*, 104072. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2021.104072>
- Cotton, R. D., Stevenson, W. B., & Bartunek, J. M. (2017). A way forward: Cascading ethical and change leadership, values enactment, and group-level effects on commitment in corruption recovery. *The Journal of Applied Behavioral Science, 53*(1), 89–116.
<https://doi.org/10.1177/0021886316682591>
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing, 17*(1), 38-43.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green—a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production, 102*, 18-29.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Ilyas, M., Muneer, S., & Tripathi, A. (2020). Analyzing building blocks of organizational trust and openness during change process in Saudi Arabia's telecom sector. *Polish Journal of Management Studies, 21*(1), 173–185. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.13>
- Imran, M. K., Khan, M. K., Batool, F., & Fatima, G. (2023). I value ethics, do you? An employee-oriented perspective on ethical leadership and organizational change. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, ahead-of-print, 11* (4): 577–593. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2022-0008>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2010.12.007>
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 24, pp. 181–223). Elsevier Science.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership

- Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Neiva, E. R., & Paz, M. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing Intentions to Resist Future Change: Combined Effects of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. *Human Resource Management*, 56(5), 803–820. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Rahimi, G., Bohlooli, N., & Eskandarzadeh, T. (2018). The effect of development of ethical leadership on organizational adaptability capacity, education and training organization – case study: ILKHCHI city of Iran. *Estação Científica (UNIFAP)*, 8(3), 89–98. <https://doi.org/10.18468/estcien.2018v8n3.p89-98>
- Rahaman, H. S., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: The role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 50(2), 630–647. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0122>

- Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185–196. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1869-x>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wells, J. E., & Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179–199. <https://doi.org/10.1123/jis.2016-0007>
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Ye, S., Yang, Y., Wang, W., & Zhou, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A multilevel moderated mediation model. *Social Behavior and Personality*, 50(7), e11636. <https://doi.org/10.2224/sbp.11636>

Apêndice A

Resumo dos Artigos Revisados

Neste apêndice, é apresentada uma síntese dos 13 artigos empíricos incluídos na revisão, com ênfase nas variáveis analisadas, setores organizacionais, teorias empregadas, instrumentos de medida e principais resultados.

Tabela A1

Resumo das variáveis e características dos estudos revisados

Autores	Título do Artigo	Setor dos Participantes	Teoria(s) Utilizadas	Liderança Ética (VI, VD, VMED, VMOD)	Variável de Mudança Analisada	Medida de Liderança Ética	Medida da Variável de Mudança	Principais Resultados
---------	------------------	-------------------------	----------------------	--------------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------------	-----------------------

<p>Sharif, Monica M.; Scandurra, Terri A, 2014</p>	<p>Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement</p>	<p>199 pares de supervisor-subordinado de vários setores</p>	<p>Não cita</p>	<p>VI</p>	<p>Envolvimento na mudança e Contexto da mudança organizacional</p>	<p>Brown et al. (2005) 10-item measure</p>	<p>Contexto de mudança: os empregados listaram as mudanças que a empresa experienciou e quais as que mais os afetaram.</p>	<p>A liderança ética (LE), em um contexto de mudança, está positivamente associada a comportamentos de cidadania organizacional (OCBs) e desempenho. O envolvimento do empregado na mudança é mais eficaz quando há LE</p>
--	---	--	-----------------	-----------	---	--	--	--

Bormann, Kai C.; Rowold, Jens, 2016	Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence	263 participantes de vários setores	Teoria da aprendizage m social	VI	compromisso afetivo com a mudança e impacto da mudança	Brown et al. (2005) 10-item measure	Impacto da mudança: We captured the impact of change on the individual with a single item measure based on work by Herold et al. (2008) and Caldwell et al. (2004)	A liderança ética (LE) reduz o silêncio aquiescente dos empregados, o que, por sua vez, aumenta o comprometimento afetivo com a mudança (ACC). Este efeito positivo é enfraquecido por altas percepções de política organizacional ou alto impacto pessoal da mudança.
--	--	--	--------------------------------------	----	--	--	--	--

Babalola, Mayowa T.; Stouten, Jeroen; Euwema, Martin, 2014	Frequent change and turnover intention: the moderating role of ethical leadership	124 triades (empregado-colega-supervisor) de vários setores	Teoria da aprendizagem social e teoria da troca social	VMOD	Percepção de mudança frequente	Brown et al. (2005) 10-item measure.	Medido pela escala de três itens de Rafferty and Griffin's (2006)	A liderança ética (LE) modera a relação positiva entre mudança frequente e intenção de rotatividade. A LE age aumentando a autoestima do estado dos empregados, o que reduz a intenção de sair
--	---	---	--	------	--------------------------------	--------------------------------------	---	--

Wells, Janelle E.; Walker, Nefertiti A., 2016	Organizational change and justice: the impact of transparent and ethical leaders	9 participantes de uma organização privada sem fins lucrativos	Não cita	Contexto de mudança - fusão e nomeação de novo diretor técnico	Líderes transparentes e éticos influenciam positivamente as percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) durante uma fusão. O clima ético instrumental encoraja a adesão ("buy-in") à mudança
---	---	--	----------	---	--

Cotton,
Richard D.;
Stevenson,
William B.;
Bartunek,
Jean M.,
2017

A way forward:
cascading ethical
and change
leadership, values
enactment, and
group-level
effects on
commitment in
corruption
recovery

2.364
participantes
do setor de
seguros

Teoria da
aprendizage
m social e
teoria da
autoafirmaçã
o

VI

O artigo
avalia a
mudança
organizacion
al como um
contexto no
qual certas
variáveis são
examinadas,
e não uma
medida direta
da própria
mudança
como uma
variável
dependente
principal

Medida
desenvolvi
da pelos
autores

A percepção da
liderança ética (do
CEO e da
unidade) e o
progresso
percebido na
promulgação dos
valores estão
associados ao
aumento do
comprometimento
organizacional
durante a
recuperação de
corrupção. A
promulgação de
valores atua como
mediador parcial

Rahimi, Golamreza; Bohlooli, Nader; Eskandarzadeh, Tohid, 2019	The effect of development of ethical leadership on organizational adaptability capacity, education and training organization - case study: ILKHCHI city of Iran	302 participantes	Teoria da capacidade de adaptabilidad pública de educação e treinamento	VI	Capacidade de adaptabilidad e organizacional	Medida por uma escada de 35 itens de K. Mcmanus (2011)	Medida por uma escala de 15 itens de Denison (2011)	A liderança ética tem um efeito positivo e significativo na capacidade de adaptabilidade organizacional. Os seis componentes da LE (justiça, transparência, etc.) explicam 98% das mudanças na adaptabilidade
--	---	-------------------	---	----	--	--	---	---

Neves, Pedro; Almeida, Patricia; Velez, Maria Joao, 2018	Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment- based HR practices and ethical leadership	193 participantes de vários setores	Teoria da troca social e teoria da redução da incerteza	VMOD	Intenções futuras de resistência à mudança e comprometi- mento afetivo com a mudança	Brown et al. (2005)	10-item measure	O comprometimen- to afetivo com a mudança foi medido pela escala de seis itens desenvolvida por Herscovitch e Meyer (2002) Para medir as intenções dos funcionários de resistir a mudanças futura: adaptaram quatro itens da dimensão comportamenta- lal da escala de atitude de mudança de Oreg (2006), alterando a formulação dos itens para focar em um possível evento futuro
--	--	--	---	------	---	------------------------	--------------------	--

<p>Metwally, Dina; Ruiz-Palomino, Pablo; Metwally, Mohamed; Gartzia, Leire, 2019</p>	<p>How ethical leadership shapes employees' readiness to change: the mediating role of an organizational culture of effectiveness</p> <p>270 respostas do setor público</p>	<p>Teoria da troca social, teoria da identidade social e teoria da redução da incerteza</p>	<p>VI</p>	<p>Prontidão para mudança</p>	<p>Kalshoven et al. (2011) escala psicométricamente robusta de 38 itens</p>	<p>Com base na Pesquisa de Preparação para a Mudança (WorkLife Design, 2008), foi utilizada uma seleção de três itens adaptados</p>	<p>A liderança ética (LE) se relaciona positivamente com a prontidão para a mudança dos empregados. Essa relação é parcialmente mediada pela percepção de uma cultura organizacional de eficácia</p>
--	---	---	-----------	-------------------------------	---	---	--

<p>Ilyas, M.; Muneer, S.; Tripathi, A., 2020</p>	<p>Analyzing building blocks of organizational trust and openness during change process in Saudi Arabia's telecom sector</p>	<p>Os autores não especificam a quantidade exata. Setor privado</p>	<p>Teoria troca líder-membro</p>	<p>VI</p>	<p>Abertura à mudança durante a mudança</p>	<p>Avaliada por seis itens de pesquisa baseados na escala de Rubin, Dierdorff e Brown (2010)</p>	<p>As fontes fornecidas não especificam qual é a escala utilizada para medir a variável de abertura à mudança no trabalho</p>	<p>A liderança ética e a troca membro- líder (LMX) estão positivamente relacionadas com a abertura à mudança através da mediação do trust organizacional. A liderança autêntica não apresentou impacto significativo na abertura à mudança</p>
--	--	---	--------------------------------------	-----------	---	--	---	--

Rahaman, H. M. Saidur; Camps, Jeroen; Decoster, Stijn; Stouten, Jeroen, 2021	Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance	144 pares empregados-colegas de vários setores	Teoria da troca social e a teoria da gestão da incerteza	VI	Informação sobre a mudança e comprometimento com a mudança	Brown et al. (2005) 10-item measure	Comprometimento com a mudança: os funcionários avaliam o comprometimento de seus colegas com a mudança	O comprometimento com a mudança é um mediador total da relação negativa entre liderança ética e resistência disfuncional. O efeito de redução da resistência é mais forte quando há pouca informação sobre a mudança
--	---	--	--	----	--	-------------------------------------	--	--

<p>Collins, Michael D.; Restubog, Simon Lloyd D., 2021</p>	<p>The effect of trait anger and impulsiveness on ethical leadership and support for organizational change</p>	<p>934 participantes do setor de mineração e do setor público</p>	<p>Teoria de diferenças individuais</p>	<p>VMED</p>	<p>Adaptabilidade dos membros da organização à mudança organizacional</p>	<p>Brown et al. (2005) 10-item measure</p>	<p>Escala de adaptabilidade de três itens dos membros da organização (Griffin et al., 2007)</p>	<p>O traço de raiva do líder está negativamente associado à liderança ética e à adaptabilidade dos membros. O impacto negativo da raiva na LE é mais forte em líderes com alta impulsividade</p>
<p>Ye, Shengchao; Yang, Yuru; Wang, Wei; Zhou, Xinmiao, 2022</p>	<p>Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: a multilevel moderated mediation model</p>	<p>635 pares de supervisor-subordinado do setor privado</p>	<p>Teoria da troca social e teoria da consistência do sinal</p>	<p>VI</p>	<p>Comportamento de cidadania organizacional orientado para a mudança. comprometimento afetivo com a mudança</p>	<p>Brown et al. (2005) 10-item measure</p>	<p>Escala de seis itens de compromisso afetivo com a mudança (Herscovitch & Meyer, 2002). quatro itens do estudo de Choi (2007) que foram adaptados de pesquisas anteriores para medir o CCO orientado para a mudança dos funcionários.</p>	<p>A liderança ética aumenta os comportamentos de cidadania organizacional orientados à mudança (OCB) via comprometimento afetivo com a mudança. Este efeito indireto é positivo e significativamente moderado pelo clima ético da equipe</p>

<p>Imran, Muhammad Kashif; Sarwar, Ambreen; Fatima, Tehreem; Iqbal, Syed Muhammad Javed, 2023</p>	<p>I value ethics, do you? An employee- oriented perspective on ethical leadership and organizational change</p>	<p>333 participantes da indústria financeira</p>	<p>Teoria comportamen- tal da liderança</p>	<p>VI</p>	<p>Comprometi- mento com a mudança; resistência comportamen- tal à mudança e adaptação à mudança</p>	<p>Brown et al. (2005) 10-item measure</p>	<p>A escala de cinco itens do Compromisso com a Mudança foi adaptada do trabalho de Shea et al. (2014).</p>	<p>A liderança ética está positivamente ligada à adaptabilidade à mudança, sendo o comprometimento com a mudança um mediador parcial. A resistência comportamental enfraquece a relação entre LE e comprometimento com a mudança</p>
---	--	--	---	-----------	--	--	---	--

Nota. Esta tabela resume os artigos empíricos que foram incluídos na revisão. Elaborado pela autora.

Manuscrito 2

**Liderança ética, clima ético e comunicação da mudança: caminhos éticos e
informacionais nas reações dos empregados à mudança organizacional**

*Ethical leadership, ethical climate, and communication of change: ethical and informational
pathways in employees' reactions to organizational change*

Laylla Edrei Alves Moreira

Universidade de Brasília

2025

Resumo

Este estudo investigou de que forma a liderança ética e o clima ético influenciam os comportamentos de reação à mudança organizacional, considerando a qualidade da comunicação da mudança como fator moderador. Participaram 347 empregados de uma empresa pública, com coleta em duas ondas. As análises, conduzidas por avaliação de trajetórias, mostraram que a liderança ética afeta indiretamente o apoio e a resistência à mudança por meio do clima ético. Líderes éticos tendem a promover ambientes justos e integros, que aumentam o apoio e reduzem a resistência às mudanças. Além disso, a qualidade da comunicação da mudança moderou a relação entre clima ético e comportamentos de reação, potencializando os efeitos positivos e atenuando os negativos. Em conjunto, os resultados indicam que a liderança ética influencia as reações à mudança por meio do clima ético, e a qualidade da comunicação da mudança atua como recurso contextual que fortalece esse processo, integrando dimensões éticas e comunicacionais na gestão da mudança.

Palavras-chave: comportamentos de reação à mudança; liderança ética; clima ético; qualidade da comunicação da mudança

Abstract

This study investigated how ethical leadership and ethical climate influence employees' reactions to organizational change, considering the quality of change communication as a moderating factor. A total of 347 employees from a public organization participated in the research, with data collected in two waves. Analyses were conducted using path analysis. Results showed that ethical leadership indirectly affects supportive behavior and resistance to change through the ethical climate. Ethical leaders foster fair and integrity-based environments that, in turn, increase supportive behavior and reduce resistance to change. In addition, the quality of change communication moderated the relationship between ethical climate and change reaction behaviors, enhancing the positive effects and mitigating the negative ones. Overall, findings indicate that ethical leadership influences change reactions through an ethical climate, while effective communication acts as a contextual resource that strengthens this process, integrating ethical and communication dimensions in the management of organizational change.

Keywords: behavioral reactions to organizational change; ethical leadership; ethical climate; change communication

Liderança ética, clima ético e comunicação da mudança: caminhos éticos e informacionais nas reações dos empregados à mudança organizacional

As organizações contemporâneas enfrentam um cenário de mudanças constantes, impulsionadas por fatores como globalização, avanços tecnológicos e reconfigurações políticas e sociais (Neiva & Paz, 2012). No setor público, a mudança organizacional assume características particulares, sendo frequentemente associada a processos de reforma administrativa, influenciados por agendas políticas, pressões institucionais e exigências legais. Diferentemente do setor privado, organizações públicas operam em contextos marcados por múltiplos stakeholders, elevada regulação, burocracia e compartilhamento de poder, o que tende a tornar os processos de mudança mais complexos e, por vezes, mais difíceis de implementar (Van der Voet et al., 2015).

Além disso, a dificuldade de mensuração direta dos resultados da mudança faz com que, nesse setor, haja maior ênfase na condução dos processos de mudança e nas respostas dos servidores, em detrimento de indicadores exclusivamente objetivos de desempenho (Moura & Furtado, 2022). Nesse contexto, a literatura tem apontado a liderança e a comunicação como elementos centrais na condução da mudança, uma vez que líderes comprometidos e práticas comunicacionais claras e transparentes contribuem para reduzir incertezas, mitigar resistências e fortalecer o comprometimento dos empregados com a mudança (Moura & Furtado, 2022; Van der Voet et al., 2015).

A mudança organizacional pode ser compreendida como alterações, planejadas ou não, que possuem impactos em componentes da organização (pessoas, estrutura, cultura, recursos, resultados) que se manifestam em padrões distintos de ritmo, sendo episódica ou contínua (Neiva & Paz, 2012; Weick & Quinn, 1999). Apesar da centralidade da mudança organizacional, pesquisas mostram que apenas cerca de um terço dessas iniciativas alcança

sucesso, e uma razão particular é porque a mudança nem sempre é bem-vinda pelos membros das organizações (Rahaman et al., 2021; Peng et al., 2021).

Considerando esse cenário, a forma como os indivíduos reagem à mudança torna-se um fator decisivo para seu sucesso ou fracasso. As reações dos indivíduos diante da mudança variam desde comportamentos de apoio, como engajamento ativo, aceitação e defesa da transformação, até comportamentos de resistência, caracterizados pela manutenção do status quo ou até sabotagem de iniciativas (Kim et al., 2011; Nery et al., 2017). Tais reações são decisivas para o êxito ou fracasso dos processos de mudança, uma vez que impactam diretamente a implementação e a institucionalização de novas práticas. Portanto, investigar os fatores que as explicam pode ajudar as organizações a melhorar suas abordagens à mudança e, consequentemente, facilitar sua implementação (Peng et al., 2021).

Entre esses fatores, a confiança nos líderes é um conceito central que explica as respostas dos funcionários à mudança, tornando-os mais abertos e prontos para a mudança, e percebendo as mensagens dos líderes como mais credíveis (Stouten et al., 2018). Líderes têm a responsabilidade de orientar, motivar e dar sentido ao processo de mudança. Quando exercem sua função de forma ética, pautados em justiça, integridade e preocupação genuína com o bem-estar coletivo, aumentam a probabilidade de engajamento positivo dos trabalhadores (Brown et al., 2005; Sharif & Scandura, 2014). Burnes (2004) defende que o sucesso da mudança planejada, baseada no trabalho de Lewin, depende de uma abordagem ética e humanista, em que a aprendizagem e o envolvimento são processos-chave para alcançar a mudança comportamental sustentada, o que inclui a alteração das formas de liderança e da cultura.

A confiança nos líderes, portanto, está intimamente relacionada à percepção de que eles agem de forma justa, íntegra e coerente com os valores organizacionais. Nessa perspectiva, a ética na liderança se torna um elemento essencial para a construção de relações

de credibilidade e cooperação durante o processo de mudança (Sharif & Scandura, 2014; Ye et al., 2022). Pesquisas têm mostrado que, em contextos de mudança, líderes éticos reduzem a incerteza, fortalecem vínculos de confiança e promovem comportamentos colaborativos. A liderança ética favorece o comprometimento afetivo com a mudança, aumenta a prontidão para mudança, reduz intenções de rotatividade e resistência e promove comportamentos de cidadania organizacional orientados à inovação (Bormann & Rowold, 2016; Neves et al., 2018; Ye et al., 2022; Imran et al., 2023). Mecanismos como justiça organizacional percebida, clima ético e confiança no líder emergem como fatores explicativos desses efeitos (Wells & Walker, 2016; Ye et al., 2022; Metwally et al., 2019).

Segundo Brown et al. (2005), a liderança ética pode ser conceituada como a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para seus subordinados por meio de uma comunicação de via dupla, reforço e tomada de decisão.

Essa forma de liderança envolve não apenas agir de modo ético, mas também servir de exemplo e influenciar os outros a adotarem padrões semelhantes de comportamento. Segundo Kuenzi et al. (2019), os líderes éticos modelam o comportamento apropriado, comunicam os padrões éticos, punem e recompensam os funcionários com base na conformidade ética e, por sua vez, as ações do líder contribuem para a percepção dos funcionários sobre as políticas, práticas e procedimentos que os líderes estabelecem, implementam e impõem na organização. Neste sentido, a liderança ética ajuda a formar o clima ético organizacional ao influenciar diretamente a interpretação, implementação e aplicação das práticas éticas nos sistemas formais da organização (Al Halbusi et al. 2021).

O clima ético, entendido como a percepção compartilhada de normas, valores, atitudes e práticas relacionadas à ética dentro da organização (Arnaud, 2010; Almeida & Porto, 2019), constitui um sistema coletivo de atribuição de sentido que orienta como os membros da

organização interpretam o que é considerado comportamento apropriado (Mayer et al., 2010).

De acordo com Arnaud (2010), o clima ético combina dimensões cognitivas, ligadas às crenças e valores compartilhados sobre o que é certo ou errado, e normativas, relacionadas às expectativas de conduta. O clima ético fornece informações aos indivíduos sobre a adequação do comportamento, dando-lhes entendimento e significado sobre o que a unidade valoriza e os tipos de comportamentos que são aceitáveis (Al Halbusi et al. 2021).

O clima ético funciona como um mecanismo de alinhamento moral, promovendo interpretações compartilhadas que favorecem a cooperação e o comprometimento (Arnaud, 2010). Por outro lado, climas organizacionais percebidos como injustos ou que carecem de um forte contexto ético podem intensificar a resistência e reduzir o engajamento dos trabalhadores, visto que climas focados no interesse próprio são negativamente associados a resultados desejáveis e mais fortemente ligados ao comportamento antiético (Brown & Trevino, 2006). Evidências mostram que climas éticos estão associados a maior confiança, comprometimento organizacional e comportamentos cooperativos, além de reduzirem condutas desviantes e intenções de rotatividade (Neubert et al., 2009, Newman et al., 2017, Parboteeah et al., 2024).

A partir dessa perspectiva, o clima ético pode ser entendido como um recurso social que estabelece as bases para trocas justas entre organização e empregados. Assim, a teoria da troca social (Blau, 1964) contribui para compreender como tanto a liderança ética quanto o clima ético influenciam as reações à mudança organizacional. Essa teoria parte da ideia de que os indivíduos avaliam suas relações em termos de reciprocidade: quando recebem tratamento justo e respeitoso, tendem a responder com comportamentos de apoio. No nível relacional, líderes éticos oferecem recursos socioemocionais, como integridade e justiça, transmitem confiança e assim estimulam o engajamento dos empregados. No nível coletivo, o clima ético funciona como sinalização organizacional de que comportamentos pró-sociais e

íntegros são valorizados, o que incentiva reciprocidade em forma de maior cooperação e menor resistência em contextos de mudança (Ye et al., 2022). Nessa perspectiva, relações de trabalho de alta qualidade, baseadas em confiança e apoio mútuo, são cruciais para a sustentabilidade da mudança, uma vez que relacionamentos baseados em troca social tendem a ser flexíveis para incorporar novas formas de apoio à organização (Kim et al., 2011).

Apesar de liderança e clima ético oferecerem um referencial moral que favorece comportamentos de cooperação e apoio durante mudanças organizacionais, sua influência não ocorre de forma isolada. As reações dos empregados à mudança também são moldadas pelo contexto em que ela se desenvolve, em especial pela quantidade e qualidade das informações fornecidas aos empregados. A informação sobre a mudança é definida como o grau em que a organização comunica de forma clara, consistente e oportuna as transformações em curso (Wanberg & Banas, 2000). A literatura evidencia que a ausência de informação gera incerteza, reações negativas, ansiedade e menor predisposição ao engajamento, enquanto a comunicação adequada, transparente e justa fortalece a confiança, aceitação e reduz resistências (Stouten et al., 2018; Rodell & Colquitt, 2009).

Assim, a comunicação sobre a mudança assume papel central na forma como os indivíduos interpretam e respondem às transformações organizacionais (Wanberg & Banas, 2000; Stouten et al., 2018). Portanto, pode-se inferir que a comunicação eficaz possibilita que os empregados construam significados compartilhados sobre o que está ocorrendo e sobre o papel que devem desempenhar durante a mudança. O clima ético, por sua vez, representa o conteúdo simbólico dessa construção de sentido, pois traduz os valores, normas e expectativas morais que guiam o comportamento dentro da organização (Arnaud, 2010). A qualidade da comunicação da mudança e o clima ético interagem de modo dinâmico: um ambiente ético fortalece a credibilidade e a confiança dos empregados na organização e em sua capacidade de conduzir a mudança de forma justa, enquanto a comunicação eficaz amplia a capacidade

dos empregados de compreender e aceitar o processo, tornando as práticas organizacionais mais coerentes e previsíveis.

Dessa forma, a interação entre clima ético e qualidade da comunicação da mudança reflete uma relação de complementaridade, na qual ambos se articulam para favorecer comportamentos de apoio e adaptação durante processos de mudança organizacional. Quando a comunicação é de alta qualidade, isto é, clara, transparente e consistente, as transformações são percebidas como legítimas e congruentes com as práticas organizacionais, o que amplia o poder explicativo do clima ético sobre o apoio à mudança e reduz a resistência. Por outro lado, contextos de comunicação deficiente sobre a mudança podem gerar incertezas e reações negativas, limitando a capacidade do clima ético de orientar as atitudes e decisões dos trabalhadores. Assim, comunicação e ética não atuam de forma compensatória, mas de modo sinérgico, compondo um processo integrado de construção de sentido que favorece comportamentos de apoio e reduz comportamentos de resistência no contexto da mudança organizacional.

Deste modo, compreender a interação entre liderança ética, clima ético e comunicação da mudança torna-se fundamental para explicar as reações dos empregados diante de processos de mudança organizacional. Desta forma, esta pesquisa contribui com a literatura ao integrar esses conceitos de forma conjunta.

Com base em resultados de uma revisão de literatura estruturada prévia realizada no manuscrito 1, verificou-se que a liderança ética pode atuar como variável independente, moderadora ou mediadora nos processos de mudança, por meio de diferentes mecanismos, como o clima ético, a justiça organizacional percebida e os comportamentos de cidadania organizacional voltados à mudança. Esses achados reforçam a importância de investigar empiricamente como a liderança ética, ao moldar o clima ético, pode influenciar os comportamentos de apoio e resistência à mudança.

Diante desse panorama, este estudo tem como objetivo avaliar o papel da liderança ética e do clima ético nos comportamentos de reação à mudança organizacional dos empregados, bem como o papel moderador da qualidade da comunicação da mudança nas relações entre o clima ético e esses comportamentos, no contexto público.

O clima ético, portanto, é compreendido como um mediador da relação entre a liderança ética e os comportamentos de reação à mudança, pois traduz as práticas do líder em significados compartilhados que orientam as atitudes e ações dos empregados diante de situações de incerteza. Assim, em contextos de mudança, esse clima moralmente orientado tende a reduzir percepções de ameaça e aumentar sentimentos de confiança e justiça, favorecendo comportamentos de apoio à mudança e reduzindo comportamentos de resistência.

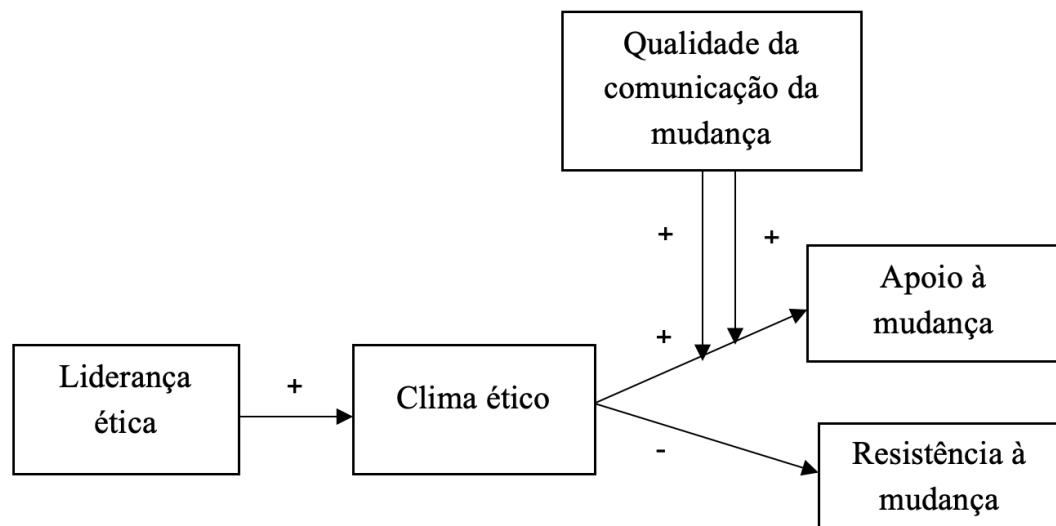
Além disso, a qualidade da comunicação da mudança exerce papel crucial nesse processo. A literatura mostra que a forma como as informações sobre a mudança é transmitida afeta diretamente a compreensão e o engajamento dos empregados (Wanberg & Banas, 2000; Stouten et al., 2018). A comunicação eficaz reduz incertezas e reforça a percepção de que o processo é conduzido de maneira justa e transparente (Rodell & Colquitt, 2009). Assim, pressupõe-se que a comunicação de qualidade possa ampliar os efeitos positivos do clima ético sobre as reações à mudança, funcionando como uma variável moderadora que potencializa a mediação exercida pelo clima ético.

Desse modo, propõe-se um modelo de mediação e moderação, no qual o clima ético medeia a relação entre liderança ética e comportamentos de reação à mudança (apoio e resistência), e a qualidade da comunicação da mudança modera o efeito do clima ético sobre esses comportamentos (Figura 2). Com base nesse modelo, formulam-se as seguintes hipóteses:

- **H1a:** A liderança ética está positivamente associada ao apoio à mudança por meio do clima ético.
- **H1b:** A liderança ética está negativamente associada à resistência à mudança por meio do clima ético.
- **H2a:** A qualidade da comunicação da mudança modera a relação entre o clima ético e o apoio à mudança, de modo que essa relação é mais forte quando a comunicação é percebida como de alta qualidade.
- **H2b:** A qualidade da comunicação da mudança modera a relação entre o clima ético e a resistência à mudança, de modo que essa relação negativa é mais forte quando a comunicação é percebida como de alta qualidade.

Figura 2

Modelo teórico



Nota. Elaborado pela autora.

Em síntese, o presente estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento sobre os mecanismos éticos e comunicacionais que sustentam as reações individuais à mudança

organizacional, ampliando a compreensão teórica e empírica sobre o papel da liderança ética e do clima ético nesse processo.

Método

Amostra

A amostra deste estudo é composta por 347 empregados de uma empresa pública de grande porte, dependente do Tesouro Nacional, com unidades operacionais distribuídas em todas as regiões do país, o que lhe confere uma estrutura ampla e descentralizada. No período de coleta de dados, a organização encontrava-se em um contexto recente de mudança organizacional, marcado por alterações regimentais em seu organograma, com extinção e criação de áreas estratégicas, bem como por mudanças na Alta Administração e em cargos de gestão, associadas a transições no ciclo governamental.

Quanto aos dados demográficos, os participantes apresentam uma média de idade de 50,3 anos ($DP = 12,3$), variando entre 29 e 75 anos. Em relação ao tempo de serviço na organização, os respondentes possuem, em média, 20,5 anos de experiência ($DP = 14,4$), com valores mínimos de 1 ano e máximos de 66 anos.

Em relação à escolaridade, a maioria dos participantes possui formação superior, sendo 55,3% com pós-graduação, 24,4% com ensino superior completo e 6,8% com ensino superior incompleto. Apenas uma pequena parcela possui apenas o ensino médio completo (11,2%) ou níveis inferiores (2,4% no total).

Em termos de distribuição geográfica, a maior parte dos respondentes está localizada na região Centro-Oeste (48,5%), seguida pelo Nordeste (24,0%), Sudeste (11,1%), Sul (10,8%) e Norte (5,7%).

Sobre a distribuição por gênero, 66,9% dos respondentes se identificam como do gênero masculino, 31,7% como do gênero feminino e 1,5% preferiram não informar.

Por fim, no que se refere à função desempenhada na organização, 43,2% dos participantes indicaram exercer cargos que envolvem liderança ou funções de gestão, enquanto 56,8% informaram não ocupar tais posições.

A tabela 4 a seguir apresenta um resumo das principais estatísticas descritivas da amostra, incluindo média, desvio-padrão, valores mínimo e máximo, além do número de dados omissos.

Tabela 4

Caracterização da amostra estudada

Idade (Média)		
50,3 anos (DP: 12,3)		
Sexo	Frequência	%
Feminino	108	31,7%
Masculino	228	66,9%
Prefiro não responder	5	1,5%
Grau de Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental Completo	2	0,6%
Ensino Médio Incompleto	6	1,8%
Ensino Médio Completo	38	11,2%
Ensino Superior Incompleto	23	6,8%
Ensino Superior Completo	83	24,4%
Pós-Graduação	188	55,3%
Região	Frequência	%
Norte	19	5,7%
Nordeste	80	24,0%
Sudeste	37	11,1%
Sul	36	10,8%
Centro-Oeste	162	48,5%
Função	Frequência	%
Sim	140	43,2%
Não	184	56,8%

Fonte: dados da pesquisa

Instrumentos

Para a realização deste estudo, foram utilizados cinco instrumentos de coleta de dados, aplicados diretamente aos membros da organização. Todas as medidas foram obtidas no nível individual, permitindo uma avaliação detalhada das percepções dos participantes em relação ao clima ético, liderança ética e processos de mudança organizacional.

Os instrumentos selecionados apresentam evidências de e fidedignidade em contextos anteriores, sendo apropriados para a análise dos fenômenos investigados no presente estudo, mas estão relatados também os dados de evidência de validade para a presente amostra. A seguir, são descritos os instrumentos utilizados:

1. **Escala de Liderança Ética:** A liderança ética foi avaliada por meio da escala desenvolvida por Brown et al. (2005), composta por 10 itens que medem a percepção dos empregados sobre a conduta ética de seus líderes. A versão utilizada neste estudo foi traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Lourenço (2016), preservando a estrutura unidimensional do instrumento. As respostas foram dadas em escala do tipo Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

A escala apresentou evidências de validade fatorial e consistência interna adequadas para esta amostra. As cargas fatoriais padronizadas variaram entre 0,62 e 0,90, indicando que todos os itens contribuíram de forma consistente para o construto de liderança ética. Os índices globais de ajuste demonstraram adequação do modelo ($CFI = 0,982$; $TLI = 0,977$; $RMSEA = 0,067$; $SRMR = 0,023$), e o alfa de Cronbach foi de 0,92, evidenciando excelente confiabilidade. Exemplo de item: *“Meu líder, quando toma decisões, questiona sobre o que é mais correto fazer.”*

2. **Índice de Clima Ético:** O clima ético foi avaliado por meio do *Ethical Climate Index* (ECI), desenvolvido por Arnaud (2010) e traduzido e validado para o contexto brasileiro por Almeida e Porto (2019). A escala é composta por 18 itens distribuídos em seis fatores: Normas de Consciência Moral, Normas de Preocupação Empática, Foco em Si, Foco em Outros, Motivação Moral Coletiva e Caráter Moral Coletivo. As respostas foram dadas em escala do tipo Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

O instrumento apresentou evidências de validade fatorial e consistência interna adequadas para esta amostra. Os índices globais de ajuste demonstraram boa adequação do modelo ($CFI = 0,956$; $TLI = 0,943$; $RMSEA = 0,064$; $SRMR = 0,047$). As cargas fatoriais padronizadas variaram de forma satisfatória entre os fatores, e os coeficientes de confiabilidade indicaram boas propriedades psicométricas: Normas de Consciência Moral ($\alpha = 0,82$), Normas de Preocupação Empática ($\alpha = 0,75$), Foco em Si ($\alpha = 0,92$), Foco em Outros ($\alpha = 0,84$), Motivação Moral Coletiva ($\alpha = 0,81$) e Caráter Moral Coletivo ($\alpha = 0,71$). Esses resultados reforçam a confiabilidade interna das subescalas que compõem o construto de clima ético. Exemplo de item: “*O melhor para todos da unidade é a principal preocupação.*”

3. **Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional:** Desenvolvida e validada por Nery et al. (2017), avalia diferentes reações dos empregados frente a processos de mudança. O instrumento é composto por 15 itens distribuídos em duas dimensões:

- Apoio à Mudança: Engloba oito itens que avaliam comportamentos pró-mudança, tais como flexibilidade, abertura ao processo, aceitação e defesa da mudança;

- Resistência à Mudança: Composta por sete itens, mede comportamentos de oposição e rejeição à mudança organizacional.

As respostas foram dadas em escala tipo Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

A escala apresentou evidências de validade fatorial e consistência interna adequadas para esta amostra. O modelo bidimensional apresentou índices de ajuste satisfatórios ($CFI = 0,943$; $TLI = 0,933$; $RMSEA = 0,080$), indicando boa adequação da estrutura proposta. As duas subescalas apresentaram excelente confiabilidade, com alfa de Cronbach de 0,93 para Apoio à Mudança e 0,92 para Resistência à Mudança. Esses resultados reforçam a estabilidade e precisão da medida. Exemplo de item: “*Os colaboradores participamativamente do processo de mudança.*”

4. **Qualidade da Comunicação da Mudança:** A comunicação organizacional durante processos de mudança foi avaliada por meio do instrumento desenvolvido por Miller et al. (1994). A adaptação da escala para o contexto brasileiro seguiu os procedimentos recomendados por Borsa et al. (2012), envolvendo tradução independente, retradução e avaliação da equivalência semântica e conceitual dos itens por pesquisadores com experiência na área de Psicologia Organizacional. Durante esse processo, um dos itens originalmente propostos pelos autores foi excluído por apresentar inadequações semânticas no contexto da língua portuguesa e do cenário organizacional brasileiro, o que poderia comprometer a clareza interpretativa do construto. A versão final utilizada neste estudo foi composta por cinco itens, que avaliam a clareza, a suficiência, a transparência e a forma de comunicação das informações relacionadas à mudança organizacional. As respostas foram dadas em escala do tipo Likert de seis pontos,

variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

A escala apresentou evidências de validade fatorial e alta consistência interna para a amostra da presente pesquisa. Os índices de ajuste indicaram excelente adequação do modelo ($CFI = 0,999$; $TLI = 0,999$; $RMSEA = 0,018$; $SRMR = 0,012$), e o alfa de Cronbach foi de 0,93, evidenciando excelente confiabilidade. Exemplo de item: “*Sou regularmente informado(a) sobre o progresso de mudanças na organização.*”

5. **Desejabilidade Social:** A tendência dos indivíduos a responderem de maneira socialmente aceitável, moldando suas respostas de acordo com normas e expectativas sociais, foi avaliada com base na escala desenvolvida por Gouveia et al. (2009), composta por cinco itens. As respostas foram dadas em escala do tipo Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Exemplo de item: “Fico irritado(a) com pessoas que me pedem favores.” A escala apresentou evidências de validade fatorial e consistência interna adequadas para esta amostra. O modelo unifatorial apresentou excelente ajuste, com índices $CFI > 0,99$ e $TLI > 0,99$ e $SRMR = 0,017$, indicando ótima adequação do modelo aos dados. A consistência interna foi considerada satisfatória, com alfa de Cronbach de 0,704, reforçando a estabilidade da medida e sua utilidade para controle de viés nas respostas.

Todas as escalas apresentaram evidências adequadas de validade fatorial e confiabilidade, conforme indicado pelos índices de ajuste reportados. Os resultados das análises fatoriais confirmatórias demonstraram que os modelos de mensuração utilizados neste estudo exibem níveis satisfatórios de consistência interna e validade convergente.

Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma *LimeSurvey*, um sistema que permite a aplicação de questionários de forma segura e padronizada. O link para participação foi divulgado internamente, por e-mail, com o apoio da gestão organizacional, garantindo que os trabalhadores tivessem acesso ao instrumento de forma voluntária. Antes de responderem ao questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e as condições de sigilo e anonimato, sendo-lhes apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A coleta ocorreu em duas ondas, com o propósito de minimizar o viés de método comum e reduzir ameaças à validade decorrentes de variância do método, apreensão de avaliação e viés de desejabilidade social (Podsakoff et al., 2003). A primeira onda, realizada entre 9 e 23 de outubro de 2023, incluiu os instrumentos de liderança ética, clima ético, metade dos itens da escala de desejabilidade social e as questões sociodemográficas e obteve 461 respondentes. A segunda onda, conduzida entre 13 de novembro e 1º de dezembro de 2023, contemplou os instrumentos de comportamentos de reação à mudança, qualidade da comunicação da mudança e a outra metade dos itens de desejabilidade social, e obteve 407 respondentes.

Após o processo de pareamento dos participantes, foram considerados 347 indivíduos elegíveis para a análise. O pareamento foi feito com base em chaves que cada indivíduo recebeu para responder a pesquisa.

Antes de iniciar o bloco referente à mudança organizacional, os participantes eram convidados a refletir sobre mudanças recentes vivenciadas na organização, a partir da seguinte instrução:

“A sua organização passou por alguma dessas mudanças no último ano? Olhe os exemplos a seguir: reestruturação de unidades e/ou de toda a organização;

implantação de grandes programas ou sistemas de informação; mudança dos membros da gestão de topo; mudança de missão e/ou visão; implantação de planejamento estratégico, etc.”

Essa etapa teve como objetivo garantir que as respostas fossem elaboradas com base em experiências reais de mudança organizacional, favorecendo a validade das medidas.

A participação na pesquisa foi totalmente voluntária, e os respondentes não eram obrigados a concluir o questionário, conforme preconizam as diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos (Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde). Foram adotadas medidas para assegurar a confidencialidade e a privacidade das respostas, garantindo que os dados fossem utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e apresentados de forma agregada, sem permitir a identificação dos participantes. Dessa forma, buscou-se preservar a autonomia, a integridade e a proteção dos direitos dos respondentes, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Procedimentos de análise de dados

Inicialmente, verificou-se a ocorrência de casos omissos. Não foram identificados casos com dados faltantes, uma vez que foi exigida a obrigatoriedade de resposta em todos os itens do questionário. Além disso, para avaliar a presença de *outliers* multivariados, utilizou-se a distância de Mahalanobis ($p < 0,001$), por meio da qual foram identificados dois casos extremos. Contudo, considerando que esses casos não apresentavam impacto significativo sobre as estimativas dos modelos, optou-se por mantê-los nas análises subsequentes, resultando em uma amostra final de 347 respondentes.

Adicionalmente, foi realizada uma análise de poder estatístico *post hoc* com o objetivo de verificar a adequação do tamanho amostral para a detecção dos efeitos estimados nas análises propostas. A análise foi conduzida no software G*Power 3.1, considerando regressão

linear múltipla com coeficiente individual, nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), três preditores e um tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,187$). Os resultados indicaram poder estatístico igual a 1,00 ($1-\beta$), evidenciando elevada capacidade da amostra para detectar efeitos de magnitude moderada. Esses achados indicam que o tamanho amostral foi adequado para sustentar as análises realizadas, reduzindo o risco de erro do tipo II.

Além dessas verificações, foi conduzida uma análise para avaliar a presença de viés de desejabilidade social. Foi calculado um índice de desejabilidade social com base na média dos itens, e sua relação com as demais variáveis do modelo foi examinada por meio de correlações de Pearson.

Os resultados indicaram correlações baixas a moderadas entre a desejabilidade social e as variáveis centrais do estudo, sendo as maiores correlações observadas com Foco em Si ($r = -0,29$), Motivação Moral Coletiva ($r = -0,34$), ambas dimensões da escala de Clima Ético, e Apoio à Mudança ($r = -0,22$). A desejabilidade social também apresentou correlação negativa com Resistência à Mudança ($r = -0,26$), mas sem um padrão de impacto generalizado nas variáveis do modelo. Dado que a desejabilidade social não demonstrou uma relação forte e sistemática com as principais variáveis do estudo, entende-se que não há evidências de que um viés de desejabilidade social tenha influenciado significativamente os resultados.

Com o objetivo de garantir a adequação dos dados aos pressupostos estatísticos, foi realizada a análise da normalidade das variáveis, utilizando as estatísticas de assimetria e curtose. Os resultados indicaram que algumas variáveis apresentaram desvios moderados da normalidade, a normalidade multivariada foi avaliada com base no teste de Mardia, que revelou valores significativamente elevados tanto para assimetria quanto para curtose multivariada (skewness ($b_1 = 424,92$, $p < 0,001$) e kurtosis ($b_2 = 8,65$, $p = 0,001$)), evidenciando um desvio substancial em relação à distribuição normal. Nas ciências sociais, especialmente quando se utilizam escalas do tipo Likert, a violação da normalidade

multivariada é considerada comum, em função de efeitos de teto/piso e padrões de resposta dos participantes (Finney & DiStefano, 2013).

Diante desse cenário, foram adotados estimadores robustos, que ajustam os erros-padrão e as estatísticas de ajuste para lidar com violações da normalidade (Satorra & Bentler, 1994). Essa abordagem é recomendada em pesquisas com dados autorrelatados e escalas ordinais, pois oferece ajustes corrigidos para a não normalidade, preservando a validade dos parâmetros estimados e dos testes estatísticos (Byrne, 2016; Kline, 2016). Dessa forma, os desvios observados não comprometem a interpretação dos resultados e foram tratados de acordo com as recomendações metodológicas para as análises realizadas.

A presença de multicolinearidade foi avaliada por meio do fator de inflação da variância (VIF). A maioria das variáveis apresentou valores abaixo de 5, sugerindo ausência de multicolinearidade severa (Hair et al., 2019). No entanto, algumas variáveis, como Qualidade da Comunicação e os fatores do Clima Ético (normas de consciência moral, normas de preocupação empática, foco em si, focos nos outros, motivação moral coletiva e caráter moral coletivo), apresentaram valores elevados de VIF (>10), indicando alta colinearidade entre algumas preditoras. Esse fator foi considerado na interpretação dos coeficientes e na construção dos modelos finais.

Análise de dados

Foi realizada uma modelagem de equações estruturais (SEM) para testar a relação entre Liderança Ética, Clima Ético e Apoio/Resistência à Mudança, considerando a Qualidade da Comunicação da mudança como variável moderadora, por meio do *software R Studio 2025.05.0*. O modelo teórico proposto assume que a Liderança Ética influencia os seis fatores do Clima Ético, que, por sua vez, atuariam como preditores das dimensões de Mudança

Organizacional. Além disso, a Qualidade da Comunicação foi modelada como um moderador da relação entre os fatores do Clima Ético e o Apoio/Resistência à Mudança.

A adequação do modelo foi analisada por meio de diversos índices de ajuste, incluindo Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) e Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Os resultados indicaram um ajuste inadequado: CFI = 0,548; TLI = 0,520; RMSEA = 0,137; SRMR = 0,254, todos fora dos valores recomendados para um modelo bem ajustado (Hu & Bentler, 1999).

Embora algumas relações significativas tenham sido identificadas, como a influência da Liderança Ética sobre as Normas de Consciência Moral ($\beta = 0,661$; $p < 0,001$) e de Preocupação Empática ($\beta = 0,631$; $p < 0,001$), bem como a relação negativa entre Foco em Si e Apoio à Mudança ($\beta = -0,298$; $p = 0,024$), muitas outras relações esperadas não foram estatisticamente significantes.

Os índices de modificação sugeriram a necessidade de ajustes no modelo, incluindo a liberação de covariâncias entre fatores correlacionados e a possível remoção de variáveis com baixa contribuição para a explicação da mudança organizacional. No entanto, mesmo após essas revisões, o modelo apresentou dificuldades em atingir níveis satisfatórios de ajuste global, o que é comum em modelos complexos estimados por Modelagem de Equações Estruturais (SEM), especialmente quando há elevado número de parâmetros e sensibilidade a desvios de normalidade e ao tamanho amostral (Byrne, 2016; Kline, 2016).

Diante da ausência de ajuste adequado pelo método de SEM e considerando que as Análises Fatoriais Confirmatórias (AFCs) realizadas previamente apresentaram resultados satisfatórios, optou-se por testar o modelo teórico por meio de Análise de Trajetórias (*Path Analysis*), utilizando os escores fatoriais derivados das AFCs. As análises foram conduzidas no *software* Jamovi (*version 2.3.28.0*), por meio do módulo Path (*Path Analysis based on*

lavaan), estimador robusto *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), apropriado para dados de natureza ordinal e não normalmente distribuídos. Essa abordagem é recomendada quando o modelo de mensuração já foi validado, pois permite concentrar a análise nas relações estruturais entre os construtos e reduzir a complexidade e a instabilidade estatística do modelo (Hair et al., 2019; Kline, 2016).

A partir dessas especificações, foram testadas as relações propostas no modelo teórico, cujos resultados são apresentados a seguir.

Resultados

O modelo de Análise de Trajetórias testado incluiu relações entre liderança ética, clima ético, qualidade da comunicação da mudança e os comportamentos de apoio e resistência à mudança. O teste de aderência global indicou que o modelo não apresenta ajuste perfeito ($\chi^2(4) = 66,0$; $p < 0,001$), o que sugere presença de resíduos. Ainda assim, os índices de ajuste apontaram evidência parcial de adequação: CFI = 0,902 e GFI = 0,998, com AGFI = 0,987. Por outro lado, o RMSEA = 0,212 (IC90% = 0,168–0,258) indica que permanecem discrepâncias entre as covariâncias observadas e as reproduzidas pelo modelo. Assim, o modelo é interpretável, mas não deve ser descrito como ajuste excelente.

Quanto ao poder explicativo, o modelo explicou 50,8% da variância do apoio à mudança ($R^2 = 0,508$), 49,1% do clima ético ($R^2 = 0,491$) e 15,1% da resistência à mudança ($R^2 = 0,151$). As estimativas dos efeitos diretos indicam a força e a direção das relações propostas entre liderança ética, clima ético, qualidade da comunicação e os comportamentos de reação à mudança, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5*Efeitos diretos*

Relação	Estimativa (β)	Erro- padrão	IC 95%	z	Valor- p
Liderança Ética → Clima Ético	0,7	0,0703	[0,51; 0,78]	9,17	< 0,001
Clima Ético → Apoio à Mudança	0,316	0,0416	[0,25; 0,41]	8,01	< 0,001
Qualidade da Comunicação → Apoio à Mudança	0,114	0,0863	[-0,04; 0,29]	1,46	0,145
Clima Ético → Resistência à Mudança	-0,240	0,0501	[-0,39; -0,19]	-5,79	< 0,001
Qualidade da Comunicação → Resistência à Mudança	0,187	0,1064	[0,03; 0,44]	2,23	0,026

Nota. Elaborado pela autora. B = coeficiente não padronizado; EP = erro-padrão da estimativa; $IC\ 95\%$ = intervalo de confiança de 95%; z = estatística do teste Wald; p = valor de significância.

Observa-se que a liderança ética exerceu um efeito positivo e significativo sobre o clima ético ($\beta = 0,700$; $p < 0,001$), indicando que líderes percebidos como éticos tendem a fortalecer a percepção de um ambiente moralmente orientado e baseado em justiça e integridade. O clima ético, por sua vez, esteve associado ao maior apoio à mudança ($\beta = 0,316$; $p < 0,001$) e menor resistência ($\beta = -0,240$; $p < 0,001$), reforçando seu papel na regulação das respostas comportamentais dos empregados durante o processo de mudança organizacional.

Já a qualidade da comunicação apresentou associação positiva, porém não significativa, com o apoio à mudança ($\beta = 0,114$; $p = 0,145$). Por outro lado, mostrou associação positiva e significativa com a resistência ($\beta = 0,187$; $p = 0,026$), em sentido contrário ao esperado. Esse resultado sugere que uma comunicação de qualidade nem sempre mobiliza apoio; em certos contextos, ela pode inclusive intensificar a resistência. Isso ocorre porque uma comunicação clara e frequente amplia a consciência dos empregados sobre o que está em jogo, tornando mais visíveis os riscos, as perdas ou as injustiças associadas ao

processo (Shrivastava et al., 2022). Em mudanças percebidas como ameaçadoras, a transparência não necessariamente gera engajamento, mas pode legitimar a expressão da insatisfação. Nesses casos, a comunicação eficaz não falha em informar, mas torna mais explícito o conflito entre os interesses individuais e organizacionais. Essa interpretação é coerente com a Teoria da Gestão da Incerteza, segundo a qual a comunicação reduz ambiguidade, mas também pode amplificar reações negativas quando o conteúdo informado é avaliado como injusto ou desfavorável (Lind & Van den Bos, 2002).

De modo geral, os resultados indicam que tanto a liderança ética quanto o clima ético exercem papéis relevantes nas reações comportamentais dos empregados. O conjunto dos achados evidencia que contextos caracterizados por lideranças éticas e climas organizacionais baseados em valores morais estão associados ao maior apoio e menor resistência por parte dos trabalhadores. A qualidade da comunicação, por sua vez, apresentou um papel mais ambíguo: embora não tenha se relacionado significativamente com o apoio, mostrou associação positiva com a resistência, sugerindo que a comunicação mais frequente ou detalhada pode, em determinados contextos, evidenciar aspectos percebidos como ameaçadores ou injustos da mudança e, consequentemente, suscitar oposição mais explícita. Esses resultados reforçam que a comunicação, embora essencial para a transparência e o senso de justiça, não atua isoladamente, dependendo do contexto ético no qual ocorre.

A seguir, são apresentados os resultados das análises de mediação e moderação.

A análise avaliou o papel mediador do clima ético na relação entre liderança ética e os comportamentos de reação à mudança. Seguindo a abordagem contemporânea de análise de mediação proposta por Hayes (2018), o foco da estimação recai sobre o efeito indireto, que representa o mecanismo por meio do qual a influência da liderança ética se manifesta. Assim, não foram incluídos caminhos diretos entre liderança ética e os comportamentos de mudança,

uma vez que a hipótese teórica pressupõe que essa relação ocorre integralmente por meio do clima ético, considerado o principal mediador do processo.

Os efeitos indiretos estimados confirmaram que a liderança ética influencia as reações à mudança por meio do clima ético, com impacto positivo sobre o apoio e negativo sobre a resistência à mudança, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 6

Efeitos indiretos do modelo - mediação

Caminho	Efeito Indireto (β)	Erro-Padrão	IC 95%	z	Valor-p
Liderança Ética → Clima Ético → Apoio à Mudança	0,221	0,038	[0,14; 0,28]	5,7	<0,001
Liderança Ética → Clima Ético → Resistência à Mudança	-0,168	0,039	[-0,26; -0,11]	-4,84	<0,001

Nota. Elaborado pela autora.

O impacto positivo e significativo da liderança ética sobre o apoio à mudança ($\beta = 0,221$; $p < 0,001$) confirma que o efeito dos líderes se manifesta por meio da percepção de um clima ético que fortalece a confiança, o senso de justiça e a legitimidade do processo de mudança. De maneira análoga, o efeito indireto negativo sobre a resistência à mudança ($\beta = -0,168$; $p < 0,001$) evidencia que a influência da liderança ética em reduzir comportamentos de oposição ocorre pela criação de um ambiente ético que transmite segurança, previsibilidade e coerência entre valores e práticas organizacionais.

Assim, as hipóteses foram apoiadas pelos achados da pesquisa:

H1a – A liderança ética está positivamente associada ao apoio à mudança por meio do clima ético.

H1b – A liderança ética está negativamente associada à resistência à mudança por meio do clima ético.

De modo geral, os achados evidenciam que o clima ético desempenha papel mediador na relação entre liderança ética e comportamentos de reação à mudança, indicando que os efeitos da liderança ética sobre o apoio e a resistência à mudança ocorrem de forma indireta, por meio de um contexto moralmente orientado que estimula confiança, cooperação e engajamento nos processos de mudança organizacional.

Após corroborada a mediação do clima ético, procedeu-se à análise de moderação para investigar se a qualidade da comunicação da mudança exerce um papel moderador na relação entre clima ético e os comportamentos frente à mudança organizacional (apoio e resistência). Essa etapa buscou verificar se a força do efeito do clima ético sobre as reações comportamentais varia em função da forma como a comunicação da mudança é percebida pelos empregados. Abaixo, tabela 7 com as interações:

Tabela 7

Interações entre Clima Ético e Qualidade da Comunicação – moderação

Interação	(β)	Erro-Padrão	IC 95%	z	Valor-p
Clima Ético × Comunicação → Apoio à Mudança	0,446	0,0145	[0,05; 0,10]	5,51	<0,001
Clima Ético × Comunicação → Resistência à Mudança	-0,365	0,0152	[-0,10; -0,04]	-4,91	<0,001

Nota. Elaborado pela autora.

A interação entre clima ético e qualidade da comunicação foi positiva e estatisticamente significativa para o apoio à mudança ($\beta = 0,446$; $p < 0,001$). Esse resultado indica que o efeito positivo do clima ético sobre o apoio é potencializado quando a comunicação da mudança é percebida como de alta qualidade. Em outras palavras, o impacto de um ambiente eticamente orientado sobre o comportamento de apoio à mudança é mais forte quando os indivíduos se sentem bem-informados sobre o processo de mudança. Esse

achado reforça que não basta existir um ambiente ético: é necessário que ele seja articulado e reforçado por meio de uma comunicação clara e transparente. O efeito sinérgico entre clima e comunicação revela-se, assim, essencial para fomentar a adesão ativa e o engajamento dos empregados com a mudança.

De forma análoga, a interação foi significativa e negativa para a resistência à mudança ($\beta = -0,365$; $p < 0,001$), o que demonstra que a capacidade do clima ético de reduzir comportamentos de oposição é mais forte quando a comunicação da mudança é eficaz. À medida que a comunicação sobre a mudança melhora, o efeito redutor do clima ético sobre a resistência se intensifica. Em contrapartida, em contextos com comunicação deficiente, o clima ético, por si só, possui menor capacidade de conter a resistência comportamental.

Esses achados apoiam as hipóteses H2a e H2b, evidenciando que a qualidade da comunicação da mudança atua como moderador na relação entre clima ético e os comportamentos frente à mudança, ampliando o apoio e reduzindo a resistência quando a comunicação é percebida como eficaz. Essa interação entre ética e comunicação constitui, portanto, um mecanismo organizacional estratégico para promover comportamentos mais colaborativos, participativos e adaptativos durante processos de mudança.

Observa-se, portanto, um padrão relevante e ambíguo em relação à comunicação da mudança: embora o efeito direto sobre a resistência tenha sido positivo, a interação com o clima ético revelou um efeito inverso, atenuando comportamentos de oposição. Esse resultado sugere que a comunicação, isoladamente, pode gerar desconforto ou resistência quando evidencia aspectos percebidos como ameaçadores, mas que, em um ambiente sustentado por valores éticos, a mesma comunicação é reinterpretada como transparente, justa e confiável. Assim, a qualidade da comunicação sobre a mudança não atua de modo autônomo, mas depende do contexto ético que lhe confira legitimidade. Esse achado reforça a ideia de que a ética e a comunicação funcionam de forma interdependente: enquanto o clima ético confere

sentido moral às mensagens, a comunicação amplia o alcance e a credibilidade dos valores éticos no cotidiano da mudança organizacional.

Em síntese, os resultados da pesquisa demonstram que tanto a liderança ética quanto o clima ético e a qualidade da comunicação exercem papéis centrais na forma como os empregados reagem às mudanças organizacionais. A liderança ética mostrou-se capaz de promover um clima ético que, por sua vez, aumenta o apoio e reduz a resistência à mudança. Além disso, a qualidade da comunicação da mudança potencializa esses efeitos quando integrada a um ambiente moralmente orientado, fortalecendo a confiança e o engajamento dos empregados.

Esses achados, ao apoiar as hipóteses de mediação e moderação propostas, evidenciam a relevância de compreender a mudança organizacional como um processo simultaneamente ético e comunicacional, em que valores e informações interagem para moldar as respostas comportamentais dos indivíduos. A próxima seção aprofunda a interpretação desses resultados, destacando suas implicações teóricas e práticas.

Discussão

Os resultados do presente estudo foram obtidos a partir de um modelo estimado por Análise de Trajetórias (*Path Analysis*), uma vez que o modelo completo testado por equação estrutural (SEM) não apresentou ajuste satisfatório. Essa limitação é comum em modelos com múltiplas variáveis latentes e interações moderadoras, agravada pela possível multicolinearidade entre construtos correlacionados, como liderança ética e clima ético (Hair et al., 2019; Kline, 2016; Byrne, 2016). A alta correlação entre essas variáveis pode ter contribuído para a instabilidade do ajuste, uma vez que ambas representam dimensões próximas da orientação moral no ambiente de trabalho. Nessas condições, o uso do *path*

analysis com escores fatoriais se mostrou mais adequado, por permitir estimar as relações estruturais de forma direta e reduzir a complexidade do modelo.

A partir dessa abordagem, os resultados revelaram um conjunto consistente de evidências sobre o papel da liderança ética, do clima ético e da qualidade da comunicação da mudança nas reações comportamentais dos empregados. As análises indicaram que a liderança ética influencia o apoio e a resistência à mudança por meio do clima ético, e que a qualidade da comunicação modera essas relações, potencializando os efeitos positivos em contextos de alta transparência e clareza informacional. A seguir, discutem-se esses achados à luz da literatura sobre ética, comunicação da mudança e mudança organizacional.

Os resultados obtidos indicam que o clima ético desempenha papel central nesse processo, funcionando como elo entre a conduta dos líderes e os comportamentos manifestos pelos empregados durante os processos de mudança. A confirmação das hipóteses H1a e H1b demonstra que a influência da liderança ética sobre os comportamentos de apoio e resistência à mudança ocorre de forma indireta, mediada pelo clima ético. Esse resultado sugere que o impacto da liderança ética não se manifesta de maneira imediata sobre as reações individuais, mas é traduzido e amplificado por meio de percepções coletivas sobre justiça, integridade e responsabilidade moral presentes no ambiente de trabalho. Em outras palavras, os efeitos positivos da liderança ética dependem da existência de um contexto organizacional capaz de transformar suas práticas em significados compartilhados que orientam atitudes e comportamentos durante a mudança. Esse resultado é particularmente relevante no contexto do setor público, no qual a literatura aponta que processos de mudança tendem a ser avaliados pelos empregados sobretudo a partir de suas experiências cotidianas, percepções de justiça e legitimidade do processo, e não apenas por seus resultados formais (Moura & Furtado, 2022).

Estudos anteriores corroboram esse achado ao indicar que líderes éticos favorecem a prontidão para a mudança, a abertura a novas práticas, os comportamentos de cidadania

organizacional voltados à mudança e reduzem a resistência disfuncional de forma indireta, por meio de variáveis mediadoras, como confiança organizacional, comprometimento com a mudança, compromisso com a mudança e cultura organizacional da eficácia (Ilyas et al., 2020; Sharif & Scandura, 2014; Metwally et al., 2019; Rahaman et al., 2021; Ye et al., 2022). A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) oferece uma lente adequada para compreender essa dinâmica, pois propõe que relações baseadas em justiça, confiança e apoio mútuo geram reciprocidade.

Nesse sentido, tanto a liderança ética quanto o clima ético funcionam como mecanismos de troca social: líderes éticos, ao agirem com integridade e consideração, e um clima ético, ao reforçar valores de respeito e justiça coletiva, despertam nos empregados um senso de obrigação moral e de retribuição. Essa reciprocidade se traduz em comportamentos colaborativos, confiança organizacional e maior disposição para apoiar as transformações, ao mesmo tempo em que reduz atitudes de oposição e resistência à mudança.

O efeito positivo da liderança ética sobre o clima ético observado neste estudo reforça o que já foi identificado por Mayer et al. (2010) e Kuenzi et al. (2019), ao demonstrarem que líderes éticos moldam o ambiente moral das organizações, estabelecendo normas, práticas e políticas que orientam o comportamento ético. Líderes percebidos como íntegros e justos criam contextos que reforçam valores de justiça, transparência e responsabilidade coletiva (Brown et al., 2005) e, ao promoverem e recompensarem condutas éticas, contribuem para a consolidação de climas organizacionais capazes de inibir práticas oportunistas e comportamentos desviantes (Hsieh & Wang, 2016; Newman et al., 2017). Assim, o clima ético traduz as intenções morais da liderança em comportamentos cotidianos, fortalecendo relações de confiança e cooperação entre os membros da organização.

Os resultados também demonstram que o clima ético exerce influência direta sobre as reações dos indivíduos à mudança, promovendo comportamentos de apoio e reduzindo

resistência. Ambientes percebidos como éticos aumentam a identificação organizacional, o comprometimento, os comportamentos de cidadania voltados ao bem coletivo, além de estimular comportamentos éticos dos empregados (Al Halbusi et al. 2021; Parboteeah et al., 2024). Pode-se então inferir que, quando as práticas e decisões organizacionais são percebidas como coerentes com valores morais e com a preocupação pelo bem comum, os trabalhadores tendem a interpretar as mudanças como legítimas e alinhadas ao propósito da organização.

Esse alinhamento moral reforça a confiança nos líderes e aumenta a motivação para contribuir com o processo de mudança (Ye et al., 2022). Moura & Furtado (2022), em uma revisão de literatura sobre mudança organizacional no setor público indicam que essa percepção de legitimidade é central para a aceitação das reformas, uma vez que ambientes marcados por elevada regulação, múltiplos stakeholders e influência política tendem a intensificar reações emocionais e comportamentais dos empregados diante da mudança.

De modo geral, os resultados aqui analisados confirmam o papel mediador do clima ético e indicam que o impacto da liderança ética sobre as reações à mudança depende da internalização coletiva de valores morais e de um ambiente que favoreça confiança e cooperação.

Quanto às hipóteses H2a e H2b, os resultados corroboram o papel moderador da qualidade da comunicação da mudança na relação entre o clima ético e os comportamentos de reação à mudança. A comunicação de qualidade potencializa os efeitos positivos de um ambiente ético sobre o apoio à mudança e intensifica sua capacidade de reduzir a resistência. Contudo, a comunicação eficaz não garante, por si só, aceitação, pois pode também ampliar a conscientização dos empregados sobre riscos, perdas ou injustiças percebidas, tornando a oposição mais explícita e legitimada (Shrivastava et al., 2022).

Dessa forma, a qualidade da comunicação sobre a mudança não opera de forma independente, mas complementar ao clima ético: enquanto o clima ético estabelece um

ambiente de confiança e justiça, a comunicação da mudança reduz a incerteza e legitima o processo de mudança, favorecendo comportamentos de engajamento e aceitação. Em contextos públicos, esse papel da comunicação torna-se ainda mais crítico, pois a literatura aponta que a complexidade institucional, a dependência de decisões externas e a multiplicidade de interesses dificultam a manutenção de mensagens claras e consistentes ao longo do processo de mudança (Van der Voet et al., 2015).

O resultado para o apoio à mudança (H2a) demonstrou que o impacto do clima ético é mais forte quando a comunicação é percebida como de qualidade. Esse achado é coerente com a literatura que destaca a importância da comunicação na construção de sentido durante períodos de mudança (Stouten et al., 2018; Wanberg & Banas, 2000). Quando a organização oferece informações suficientes sobre os motivos, as etapas e as consequências da mudança, os empregados tendem a interpretar o processo de forma mais positiva e alinhada aos valores organizacionais. A clareza e a coerência das mensagens sobre a mudança reduzem ambiguidades e fortalecem a percepção de legitimidade, favorecendo o engajamento e o reconhecimento da mudança como necessária e justa.

O resultado referente à resistência à mudança (H2b) também revelou uma moderação significativa, indicando que o efeito redutor do clima ético sobre comportamentos de resistência é fortalecido quando a comunicação é percebida como de qualidade. Embora o clima ético, por si só, já contribua para reduzir a resistência, sua influência se fortalece quando os empregados recebem informações claras, transparentes e consistentes sobre o processo de mudança.

A qualidade da comunicação sobre a mudança ajuda a diminuir incertezas e percepções de risco, o que reduz respostas defensivas e atitudes de oposição. Esse resultado converge com estudos que apontam que a clareza e a consistência das informações são determinantes para mitigar reações negativas e favorecer a aceitação (Rodell & Colquitt,

2009; Stouten et al., 2018). No setor público, evidências empíricas indicam que, à medida que o ambiente se torna mais complexo, líderes passam a dividir sua atenção entre demandas internas e externas, o que frequentemente compromete a continuidade e a clareza da comunicação com os empregados, ampliando incertezas e resistências (Van der Voet et al., 2015). Nesse contexto, o papel da comunicação de qualidade torna-se ainda mais relevante.

É importante destacar que, apesar do efeito direto da comunicação sobre a resistência ter se mostrado positivo, sugerindo que mensagens claras podem também expor aspectos percebidos como ameaçadores ou injustos, o efeito interativo com o clima ético inverte esse padrão, reduzindo significativamente a resistência quando ambos os fatores estão presentes. Isso indica que a comunicação, por si só, não é suficiente para diminuir a resistência; ela precisa estar ancorada em um contexto ético que atribua sentido e legitimidade às mensagens. Assim, o clima ético fornece a base moral sobre a qual a comunicação se torna eficaz, transformando informação em confiança e transparência em cooperação.

De forma integrada, os achados deste estudo evidenciam que tanto a liderança ética, por meio de seu efeito sobre o clima ético, quanto a qualidade da comunicação da mudança são fatores determinantes para reações construtivas diante de processos de mudança organizacional. Em conjunto, essas dimensões reforçam que comportamentos de apoio e resistência à mudança não dependem apenas de atitudes individuais, mas de condições organizacionais que favorecem a confiança, o sentido de justiça e a compreensão do processo de mudança.

Esses resultados dialogam diretamente com a literatura sobre mudança organizacional no setor público, que enfatiza o papel da liderança e da comunicação como mecanismos centrais para sustentar processos de mudança em ambientes caracterizados por elevada complexidade institucional, pressões políticas e múltiplos stakeholders (Moura & Furtado, 2022; Van der Voet et al., 2015).

Outro aspecto que merece consideração refere-se ao possível viés de desejabilidade social, um desafio recorrente em pesquisas que envolvem constructos de natureza ética. Mesmo que as análises realizadas tenham indicado correlações baixas a moderadas entre desejabilidade social e as variáveis do modelo, é possível que parte das respostas tenha sido influenciada pela tendência dos participantes em se apresentar de forma socialmente aceitável. A literatura aponta que medidas autorrelatadas de comportamento ou intenção ética estão particularmente sujeitas a esse tipo de viés (Randall & Fernandes, 1991). Assim, embora os resultados não indiquem impacto significativo da desejabilidade social sobre as relações testadas, esse fator deve ser reconhecido como uma limitação inerente ao estudo de fenômenos éticos, podendo afetar parcialmente a precisão das percepções relatadas pelos respondentes.

Os resultados contribuem para a literatura ao integrar, em um mesmo modelo, aspectos éticos, comunicacionais e de mudança organizacional que geralmente não são estudados de forma simultânea. Ao demonstrar que o clima ético medeia os efeitos da liderança ética sobre as reações à mudança e que a qualidade da comunicação modera essa relação, o estudo amplia a compreensão sobre como fatores morais e informacionais se combinam para sustentar comportamentos adaptativos. Além disso, os achados reforçam a importância de alinhar práticas éticas e estratégias comunicacionais como elementos complementares e interdependentes para a condução de mudanças organizacionais bem-sucedidas.

Assim, este trabalho avança na compreensão dos mecanismos psicossociais que explicam por que líderes éticos tendem a ser mais bem-sucedidos em conduzir mudanças organizacionais. Em contextos de mudança, líderes que agem de forma íntegra e transparente não apenas constroem um ambiente ético, mas também criam as condições para que a comunicação seja percebida como legítima e confiável. Mesmo quando informações claras

expõem aspectos desafiadores da mudança, um contexto ético oferece segurança psicológica e sentido compartilhado, reduzindo reações defensivas e fortalecendo o engajamento coletivo. Essa combinação entre moralidade e qualidade comunicacional forma, portanto, o alicerce de um modelo de gestão mais humano, participativo e sustentável.

Considerações finais

Os resultados obtidos oferecem suporte empírico ao modelo teórico proposto, evidenciando que a liderança ética influencia as reações dos empregados à mudança organizacional por meio do clima ético, e que a qualidade da comunicação modera essas relações. O estudo contribui, assim, para o avanço da compreensão dos mecanismos pelos quais líderes éticos promovem comportamentos de apoio e reduzem a resistência à mudança.

Do ponto de vista teórico, as evidências ampliam o escopo da literatura ao demonstrar que fatores de natureza moral e comunicacional se articulam para moldar as respostas dos trabalhadores durante os processos de mudança. A influência da liderança ética ocorre de forma indireta, por meio da criação de um ambiente ético que orienta percepções coletivas e legitima o processo de mudança. Esse efeito é fortalecido quando a comunicação é clara e transparente, confirmando que a ética e a comunicação não são dimensões paralelas, mas interdependentes na construção de confiança e de sentido compartilhado. Dessa forma, o estudo integra perspectivas da ética e da comunicação organizacional em um mesmo arcabouço explicativo, contribuindo para uma visão mais abrangente e integrada da mudança organizacional, especialmente relevante em contextos organizacionais marcados por elevada complexidade institucional e múltiplos interesses, como o setor público.

Em termos práticos, os achados reforçam a importância de fortalecer as dimensões ética e comunicacional das práticas de gestão e liderança em contextos de mudança. Programas de desenvolvimento de lideranças devem contemplar competências éticas

explícitas, como justiça, empatia, coerência e responsabilidades, aliadas à capacidade de comunicar de forma clara, participativa e transparente. Além disso, o sucesso das mudanças depende não apenas do planejamento de etapas e metas, mas da construção de um ambiente de confiança, no qual os empregados compreendam as razões das mudanças e percebam alinhamento entre discurso e prática. Assim, gestores e formuladores de políticas organizacionais podem utilizar as evidências deste estudo para articular lideranças éticas e comunicação de qualidade como fatores complementares que reduzem resistências e ampliam o apoio à mudança.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. O delineamento transversal impede inferências causais mais precisas, sendo recomendável que pesquisas futuras adotem delineamentos longitudinais para examinar a evolução das percepções ao longo do tempo. Também seria relevante investigar esses construtos em organizações que estejam vivenciando mudanças específicas, acompanhando o processo por períodos mais longos. Além disso, sugere-se que futuras pesquisas examinem a efetividade das mudanças no nível organizacional, mensurada por indicadores objetivos de implementação ou de adaptação estrutural, de modo a complementar as percepções individuais com evidências mais tangíveis de resultado.

O fato de o estudo ter sido conduzido em uma única organização pública limita a generalização dos achados, o que reforça a importância de replicações em outros contextos setoriais e culturais. Pesquisas futuras podem ainda incluir outras variáveis explicativas, como cultura organizacional, justiça percebida, práticas de gestão de pessoas e confiança organizacional, a fim de aprofundar a compreensão dos fatores que fortalecem ou enfraquecem a relação entre liderança ética, comunicação e mudança.

Em síntese, ao reconhecer a ética e a comunicação como dimensões complementares dos processos de mudança organizacional, este estudo reforça que mudanças bem-sucedidas

não se sustentam apenas em estratégias e estruturas, mas em relações pautadas por confiança, coerência e sentido compartilhado. Ao integrar esses elementos em um mesmo modelo empírico, o trabalho contribui para consolidar uma visão da mudança organizacional como um fenômeno simultaneamente ético, comunicacional e humano.

Referências

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Almeida, J. G., & Porto, J. B. (2019). Ethical Climate Index: Evidence of validity of the Brazilian version. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), eRAM 190030.
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190030>
- 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/10.1177/0007650310362862>
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225–245.
<https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: Algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423–432. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272253201314>

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). Routledge.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2006.10.004>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). Information Age Publishing.
- Gouveia, V. V., Costa, J. M., Araújo, L. B. U., Gouveia, R. S. V., Medeiros, E. D., & Gonçalves, M. P. (2009). Disposição para perdoar, desejabilidade social e religião: Um estudo correlacional. *Revista Bioética*, 17(2), 297–308.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Second edition). The Guilford Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(9), 3600–3608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.004>
- Imran, M. K., Khan, M. K., Batool, F., & Fatima, G. (2023). I value ethics, do you? An employee-oriented perspective on ethical leadership and organizational change. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, ahead-of-print*, 11(4): 577–593. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2022-0008>
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664–1693. <https://doi.org/10.1177/0149206310364243>.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–223. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Lourenço, V. P. (2016). *Absenteísmo, presenteísmo, síndrome de Burnout, liderança ética e estratégias de enfrentamento em professores no Distrito Federal* [Dissertação de mestrado, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB]. Repositório Institucional UniCEUB. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11145>

- 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(1), 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Moura, F. F., & Furtado, L. M. G. P. (2022). *Mudança organizacional no setor público: uma revisão sistemática da literatura* [Trabalho apresentado em congresso]. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD).
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47, 22-37. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n1/v47n1a02>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Nery, V. de F., Neiva, E. R., & Franco, K. S. (2017). Estrutura fatorial da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional. *Revista Avaliação Psicológica*, 17(01). <https://doi.org/10.15689/ap.2017.1701.09.13327>.

- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing Intentions to Resist Future Change: Combined Effects of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. *Human Resource Management*, 56(5), 803–820. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Parboteeah, K. P., Weiss, M., & Hoegl, M. (2024). 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>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805–817. <https://doi.org/10.1007/BF00383696>
- Rahaman, H. S., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: The role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 50(2), 630–647. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0122>

- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). *Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context*. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989–1002. <https://doi.org/10.1037/a0015351>
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Sage.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 675–697. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290–300. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2013-0182>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Wells, J. E., & Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179–199. <https://doi.org/10.1123/jis.2016-0007>

Ye, X., Lyu, Y., He, Y., & Li, W. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 851653.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.851653>

Discussão Geral

Esta dissertação teve como propósito compreender como a liderança ética se relaciona com processos de mudança organizacional, articulando evidências teóricas e empíricas sobre de que forma líderes éticos influenciam o apoio e a resistência dos empregados diante da mudança. Os dois manuscritos que compõem o trabalho se complementam. O Manuscrito 1 mapeou a produção científica recente sobre liderança ética e mudança organizacional e mostrou que a liderança ética aparece recorrentemente associada a reações mais favoráveis à mudança, como comprometimento afetivo com a mudança, prontidão para mudar, abertura à mudança, cidadania organizacional voltada à mudança e menor resistência disfuncional (Bormann & Rowold, 2016; Metwally et al., 2019; Ilyas et al., 2020; Ye et al., 2022; Rahaman et al., 2021).

Esses efeitos, porém, não ocorrem de forma direta. A literatura aponta que a influência da liderança ética é explicada por mecanismos individuais e relacionais, como confiança organizacional, comprometimento com a mudança, por mecanismos culturais e de ambiente, como cultura organizacional de eficácia e clima ético, e por condições contextuais, como informação sobre a mudança, transparência e percepção de justiça (Ilyas et al., 2020; Neves et al., 2018; Metwally et al., 2019; Ye et al., 2022; Rahaman et al., 2021; Wells & Walker,

2016). Além disso, alguns estudos sugerem que o contexto informacional e político da mudança pode inclusive alterar a força dessa influência, indicando que a liderança ética não opera isoladamente, mas está inserida em um ambiente que pode potencializá-la ou limitar seu efeito (Rahaman et al., 2021; Bormann & Rowold, 2016).

O Manuscrito 2 examinou empiricamente parte desse encadeamento em um contexto organizacional específico, característico do setor público, no qual processos de mudança tendem a ocorrer sob elevada complexidade institucional, múltiplos interesses e forte dependência de fatores informacionais e relacionais. Partindo das tendências identificadas no Manuscrito 1, o estudo testou se a liderança ética estaria associada aos comportamentos de apoio e resistência à mudança por meio do clima ético e se a qualidade da comunicação da mudança atuaria como uma condição contextual capaz de intensificar ou enfraquecer esse processo. O modelo foi estimado por análise de trajetórias (*Path Analysis*) e os resultados demonstraram que a liderança ética se associa positivamente ao clima ético, o qual, por sua vez, aumenta o apoio e reduz a resistência à mudança. Além disso, a qualidade da comunicação da mudança moderou a relação entre clima ético e reações comportamentais, potencializando os efeitos positivos e atenuando os negativos. Esses resultados indicam que as relações entre liderança ética, clima ético e comunicação da mudança são interdependentes e se reforçam mutuamente na promoção de comportamentos de apoio à mudança. A literatura revisada no Manuscrito 1 já apontava nessa direção: há múltiplos caminhos possíveis entre liderança ética e as variáveis da mudança, e esses caminhos parecem estar no contexto informacional e relacional em que a mudança ocorre.

Apesar disso, o estudo também revelou um aspecto ambíguo da comunicação: a qualidade da comunicação não esteve associada diretamente ao aumento do apoio, mas apresentou relação positiva com a resistência. Esse resultado indica que a comunicação eficaz nem sempre gera adesão, pois, ao tornar o processo mais claro, também pode ampliar a

consciência dos empregados sobre riscos, perdas ou injustiças percebidas. Assim, a transparência pode tanto reduzir incertezas quanto tornar a resistência mais explícita e legitimada em contextos de mudança percebidos como ameaçadores. Essa ambivalência reforça que a comunicação, isoladamente, não é suficiente para garantir aceitação, sendo necessário um contexto ético que atribua sentido moral às mensagens e legitime o processo de mudança.

A análise de mediação mostrou que a liderança ética se associa ao fortalecimento de um clima ético percebido como justo, íntegro e orientado ao bem coletivo, e que esse clima, por sua vez, aumenta o apoio e reduz a resistência à mudança. Esses achados reforçam a ideia de que os efeitos da liderança ética sobre o comportamento dos empregados diante de processos de mudança não se dão de forma imediata, mas passam pela construção de um ambiente moral compartilhado que legitima a mudança, gera previsibilidade e diminui ameaças. A análise de moderação indicou que a qualidade da comunicação da mudança altera a intensidade com que o clima ético se relaciona com o apoio e a resistência: quando a comunicação é percebida como clara, consistente e transparente, o clima ético tem maior força para estimular comportamentos de apoio e enfraquecer comportamentos de resistência. Esse resultado é consistente com a literatura que descreve a comunicação como um recurso que reduz incerteza e ansiedade em cenários de mudança, tornando a transformação mais compreensível e legitimada pelos empregados (Rodell & Colquitt, 2009; Wanberg & Banas, 2000).

Em conjunto, os dois manuscritos contribuem teoricamente para três pontos centrais. Primeiro, eles reforçam que a liderança ética não pode ser entendida apenas como um traço individual do gestor, mas como um processo relacional que estrutura a forma como as pessoas interpretam a mudança. A liderança ética cria condições sociais e normativas (justiça, coerência entre discurso e prática, orientação coletiva) que ajudam os empregados a avaliar se

a mudança é legítima, necessária e segura. Segundo, os resultados indicam que essa influência opera por meio de mecanismos explicativos específicos, e não por um efeito direto amplo.

O Manuscrito 1 mostrou um conjunto de mecanismos já estudados na literatura, como comprometimento com a mudança, confiança e percepção de progresso; o Manuscrito 2 ofereceu evidência empírica para o clima ético como mediador entre liderança ética e apoio ou resistência à mudança. Terceiro, os achados sugerem que condições contextuais importam. A revisão de literatura estruturada mostrou que fatores como percepção de políticas, clima ético e informação sobre a mudança alteram a relação entre liderança ética e reações dos empregados. O estudo empírico mostrou que a qualidade da comunicação da mudança tem esse papel moderador na prática, ao intensificar os efeitos positivos do clima ético sobre apoio e ao fortalecer sua capacidade de reduzir a resistência.

Essa integração oferece uma leitura ampliada dos processos de mudança organizacional. A mudança não aparece apenas como um processo técnico de implementação de novas práticas ou de realocação de recursos, mas como um processo social e moral, no qual os empregados avaliam se podem confiar na liderança, se aquilo que está sendo proposto é coerente com os valores que a organização afirma ter e se o processo está sendo comunicado de forma justa e transparente. A partir dessa perspectiva, apoiar a mudança deixa de ser apenas adesão instrumental e passa a envolver um julgamento ético: vale a pena se engajar? É seguro confiar? Esse enquadramento aproxima as discussões sobre mudança organizacional das discussões sobre ética e variáveis contextuais, respondendo à necessidade identificada no Manuscrito 1 de compreender não apenas se a liderança ética importa, mas como e em quais condições ela importa.

Do ponto de vista prático, os achados desta dissertação apontam que iniciativas de gestão da mudança não podem se limitar ao desenho técnico do plano de transformação. Elas dependem da capacidade dos líderes de atuar de forma ética, consistente e previsível e de

ancorar a mudança em um clima coletivo percebido como justo. Isso envolve práticas de liderança que enfatizem equidade, respeito, clareza de critérios e preocupação genuína com o bem comum. Além disso, os resultados sugerem que a qualidade da comunicação sobre a mudança não é apenas informativa, mas reguladora do sentido atribuído à mudança.

A forma como a mudança é explicada, justificada e acompanhada influencia se os empregados interpretam o processo como legítimo ou como ameaça. Investimentos em desenvolvimento de lideranças, portanto, precisam contemplar tanto competências éticas (justiça, integridade, responsabilidade) quanto competências comunicacionais (clareza, transparência, consistência). Esses elementos combinados aumentam a probabilidade de que a mudança seja vista como necessária, justa e segura, reduzindo comportamentos de resistência e favorecendo comportamentos de apoio ativo.

Apesar das contribuições, algumas limitações devem ser reconhecidas. A presente revisão concentrou-se em estudos publicados em um recorte temporal específico e em determinadas bases, o que pode não capturar todas as variações culturais e setoriais presentes em contextos de mudança. O estudo empírico utilizou dados de uma única organização pública e adotou um delineamento transversal, o que limita inferências causais e a generalização dos resultados para outros setores e arranjos institucionais. Pesquisas futuras podem avançar em algumas direções. Primeiro, ampliar a diversidade de contextos, examinando setores privados, organizações do terceiro setor e diferentes níveis hierárquicos. Segundo, empregar delineamentos longitudinais que permitam observar como liderança ética, clima ético, comunicação da mudança e reações comportamentais evoluem ao longo das etapas de implementação da mudança. Por último, testar modelos que combinem múltiplos mecanismos explicativos e múltiplas condições contextuais, aproximando ainda mais o desenho empírico da complexidade que a revisão de literatura estruturada evidenciou.

Em síntese, os resultados desta dissertação sugerem que a liderança ética funciona

como um ponto de ancoragem nos processos de mudança organizacional. Líderes éticos ajudam os empregados a lidar com incerteza, interpretar o propósito da mudança e avaliar sua legitimidade. Esse efeito passa por elementos coletivos, como o clima ético, e é fortalecido por práticas comunicacionais claras e consistentes. Ao articular revisão de literatura estruturada e evidência empírica, este trabalho reforça que mudanças sustentáveis não dependem apenas de estratégia e estrutura, mas de relações baseadas em confiança, justiça e sentido compartilhado.

Referências

- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225–245.
<https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Ilyas, M., Muneer, S., & Tripathi, A. (2020). Analyzing building blocks of organizational trust and openness during change process in Saudi Arabia's telecom sector. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 173–185.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.13>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing Intentions to Resist Future Change: Combined Effects of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. *Human Resource Management*, 56(5), 803–820. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>

Rahaman, H. S., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: The role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 50(2), 630–647.

<https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0122>

Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). *Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context*. Journal of Applied Psychology, 94(4), 989–1002. <https://doi.org/10.1037/a0015351>

Ye, X., Lyu, Y., He, Y., & Li, W. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 851653.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.851653>

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*. Journal of Applied Psychology, 85(1), 132–142.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>

Wells, J. E., & Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179–199.

<https://doi.org/10.1123/jis.2016-0007>