
Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise

Arménio Rego¹

Resumo

A presente investigação fornece material empírico atinente à congruência pessoa-organização, no domínio dos climas éticos, satisfazendo critérios de comensurabilidade para as duas entidades do binómio. Foram inquiridas três amostras: a) a primeira visando o teste da dimensionalização dos climas percebidos (na organização); b) a segunda testando se esta estrutura dimensional era replicável nos climas preferidos (pela pessoa); c) a terceira almejando saber se as duas estruturas dimensionais se poderiam justapor na mesma amostra. Os resultados mostram que, no que concerne a 5 climas éticos (benevolência, auto-interesse, leis, regras e procedimentos organizacionais, lucro), é possível obter estruturas dimensionais similares para as duas entidades. Porém, nem todas as qualidades psicométricas desejáveis são verificadas.

69

Palavras-chave: climas éticos; congruência pessoa-organização; comensurabilidade.

¹ Doutor em Organização e Gestão de Empresas. Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro (arego@egi.ua.pt).

Abstract

The purpose of this study is to show how person-organization fit in ethical climates can be measured, satisfying the commensurability criterion for the two entities (person and organization). Three samples were collected: a) first, the perceived ethical climates were factor-analyzed; b) second, we tested if this dimensional structure could be replicated within preferred ethical climates; c) third, we tested if both dimensional structures were similar within the same sample. The findings show that, as far as 5 climates are concerned, it is possible to extract similar dimensional patterns for both entities. However, some psychometric properties were not achieved, suggesting that future studies should be conducted.

Key words: ethical climates; person-organization fit; commensurability.

1. Introdução

Este artigo expõe material empírico atinente à validação de instrumentos de medição dos climas éticos organizacionais (Victor & Cullen, 1987) em dois níveis de análise: a) climas percebidos; b) climas preferidos. Pretende testar a comensurabilidade dos dois instrumentos para efeitos de cômputo da congruência (*fit*) entre a pessoa e organização (FitPO).

O FitPO pode ser definido como a “compatibilidade entre as pessoas e as organizações, a qual ocorre quando: a) pelo menos uma das entidades proporciona aquilo de que a outra necessita, ou b) ambas partilham características fundamentais similares, ou c) ocorrem ambas as coisas” (Kristoff, 1996: 4, sublinhado nosso). O tópico tem recebido a atenção de numerosos investigadores nos últimos anos (Kristoff, 1996; Hollenbeck, 2000). A sua importância parece indesmentível. Geralmente, a teoria e a literatura (v.g., Caldwell & O'Reilly, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991; Sims & Kroeck, 1994; Kristoff, 1996; Sims & Keon, 1997; Christiansen *et al.*, 1997; Witt, 1998; Powell, 1998; Vanderberghe, 1999; Duarte & Pina, 2000; Finegan, 2000; Hollenbeck, 2000) sugerem que a congruência entre os dois termos da dicotomia tem efeitos positivos sobre, designadamente, a satisfação, as percepções de justiça, o comprometimento organizacional, a confiança e o alcance dos objectivos organizacionais.

Apesar do historial assinalável de estudos neste domínio, a congruência no plano específico dos climas éticos tem recebido escassa atenção. Há, todavia, razões para presumir a sua pertinência. Por exemplo, Kohlberg (1984) sublinhou que os indivíduos podem exercer actividade em grupos cujos sistemas normativos diferem do seu próprio estágio de desenvolvimento moral. E frisou que daí poderiam advir reacções adaptativas como o *stress* e o *whistleblowing* (Near & Miceli, 1985, 1987).

A "gênese" mais recente do tópico pode ser localizada, porém, no preciso momento em que começaram a operacionalizar-se os climas éticos (Victor & Cullen, 1987, 1988). Com efeito, Victor & Cullen alertaram para a necessidade de realizar pesquisa que considerasse "o impacto do ajustamento entre o nível de desenvolvimento moral dos indivíduos e o clima ético organizacional" (p. 119). No seu entender, a ausência de ajustamento pode produzir *stress*, *turnover* e insatisfação, aumentando a probabilidade de os indivíduos abandonarem a organização ou de ingressarem numa "zona de indiferença" (Barnard, 1938). Os raros estudos empíricos entretanto efectuados (Sims & Kroeck, 1994; Sims & Keon, 1997; Rego, 2000a, 2000b) sugerem que, efectivamente, a (in)congruência ética é relevante para o estudo do FitPO, podendo exercer influência sobre o comprometimento organizacional, as intenções de abandonar a organização, a satisfação e os comportamentos de cidadania organizacional.

O presente artigo fornece contributos adicionais neste domínio, embora se debruce "apenas" sobre aspectos de mensuração: a) apresentaremos uma panorâmica geral do conceito de climas éticos e suas dimensões; b) abordaremos alguns aspectos atinentes à medição do FitPO, especialmente a necessidade de usar variáveis de conteúdo similar para medir as características das duas entidades (pessoa e organização); c) reportaremos o material empírico extraído de três estudos; d) criticaremos a investigação e apontaremos avenidas de estudo passíveis de aprofundarem a validação dos instrumentos propostos.

2. Os climas éticos

2.1. Introdução

O clima ético é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como uma componente da cultura organizacional (Cullen et al., 1989; Knouse & Giacalone, 1992; Olson, 1995). Inclui as prescrições, proscricções e permissões atinentes às obrigações morais, isto é, que respondem às questões básicas: a) "o que é correcto fazer-se?"; b) "como devo lidar com as questões éticas?" (Victor & Cullen, 1987, 1988).

A investigação tem sido concretizada, tendencialmente, numa lógica agregada (v.g., Victor & Cullen, 1987, 1988; Sims & Kroeck, 1994; Upchurch & Ruhland, 1995; Sims & Keon, 1997; Vidaver-Cohen, 1998), conferindo prevalência aos "eventos, práticas e procedimentos" consensualmente percebidos por um grupo de pessoas, sejam estas adstrictas a um grupo, organização ou departamento. Esta opção agregativa, que contém riscos de antropomorfização das organizações (Hollenbeck, 2000), tem conduzido à preponderância das conceptualizações dos climas organizacionais (agregados) sobre os climas psicológicos. Estes representam as percepções dos indivíduos acerca de aspectos específicos da vida organizacional (v.g., Glick, 1985; Jones & James, 1979; Wimbush et al., 1997b). Tais percepções não são necessariamente partilhadas pela generalidade dos membros de um mesmo agregado (grupal, seccional, departamental ou organizacional).

Sucede que, do ponto de vista do estudo dos efeitos do FitPO, há razões para pensar que o estudo do clima psicológico é tão (ou mais) pertinente quanto o do clima organizacional "objectivo"/agregado (Kristoff, 1996; Christiansen et al., 1997). É, portanto, presumível que o mesmo ocorra com a congruência ética (Schneider, 1975; Wyld & Jones, 1997; Wimbush et al., 1997b). O presente estudo privilegia esta

segunda lógica. Procura medir a compatibilidade entre os climas éticos percebidos pelas pessoas e os climas por elas preferidos.

2.2. A matriz de variáveis definidoras dos climas éticos

Para a elaboração da teoria dos climas éticos, Victor & Cullen (1987, 1988, 1990) basearam-se nos trabalhos prévios realizados nos domínios da teoria ética (Fritzche & Becker, 1984; Williams, 1985), do desenvolvimento moral (Kohlberg, 1976, 1984) e das teorias socioculturais das organizações (Schneider, 1983). Daí resultou uma abordagem em duas dimensões: a) o critério ético usado para a tomada de decisão; b) o locus de análise usado como referente nas decisões.

2.2.1. O critério ético

Embora haja taxionomias mais minuciosas (v.g., Forsyth, 1980; Miesing & Preble, 1985; Tsalikis & Fritzsche, 1989), a maior parte da filosofia moral descreve três grandes classes de teorias éticas: egoísmo, benevolência/utilitarismo e deontologia/princípios (Fritzche & Becker, 1984; Williams, 1985). A diferença entre elas reside no critério básico usado para o raciocínio moral. O critério inerente ao egoísmo é a maximização dos interesses próprios. O critério subjacente à benevolência/utilitarismo é a maximização dos interesses conjuntos. O critério relativo à deontologia é a adesão a princípios.

Estes três critérios estão bem presentes na pesquisa moral e são representativos de duas teorias éticas: a deontológica e a teleológica (Upchurch & Ruhland, 1996; Upchurch, 1998). O

critério “princípio” reflecte uma perspectiva deontológica, na medida em que as acções forem pautadas por princípios universais que visem a decisão mais justa para todos os indivíduos envolvidos.

O critério “benevolência/consequencialista” reflecte uma perspectiva teleológica guiada pela avaliação das consequências das acções, e pela noção de que uma dada acção é correcta se conduzir ao maior bem (ou menor prejuízo) para o maior número de pessoas. O critério “egoísmo” insere-se, igualmente, numa perspectiva teleológica, embora centrada nas consequências que recaem sobre o sujeito da decisão.

2.2.2. O locus de análise (referente)

Um dos grandes contributos de Victor & Cullen residiu na aplicação dos três critérios éticos a três diferentes *loci* de análise. “Um *locus* de análise é um grupo referente que identifica a fonte de julgamento moral usado para aplicar o critério ético às decisões organizacionais e/ou os limites daquilo que será considerado na análise ética das decisões organizacionais” (Victor & Cullen, 1988: 105). A abordagem dos dois autores derivou, em parte, das teorias sociológicas dos papéis e dos grupos de referência. A noção básica que delas emana é a de que os grupos de referência ajudam a modelar os comportamentos e atitudes dos indivíduos incumbidos de desempenhar certos papéis nos sistemas sociais. Por exemplo, Merton (1957) distinguiu o papel local do cosmopolita. Para o indivíduo com um papel local, os grupos de referência ou fontes de definição de papel e expectativas existem dentro do sistema social. Por exemplo, um trabalhador siderúrgico pode direccionar-se para os seus colegas de trabalho ou chefe no sentido de definir o modo como deve agir na organização. Para o indivíduo incumbido de um papel cosmopolita, as fontes de definição do papel existem no sistema

social externo ao sistema em que ele (o indivíduo) está inserido. Exemplificando, um médico pode orientar-se pelo código de Hipócrates.

Gouldner (1957) aplicou esta distinção às organizações para mostrar como os indivíduos com diferentes identidades sociais latentes (locais *versus* cosmopolitas) usam diferentes grupos de referência como fontes definidoras de expectativas de papel apropriadas (ou seja, como elementos definidores do que são comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis). Transpondo estas teorias para a tipologia dos climas éticos, Victor & Cullen introduziram outro *locus* de análise ou referente: o indivíduo (tabela 1).

Tabela 1 – Caracterização dos loci de análise

Referente	Caracterização
Individual	É externo à organização focal porque o normativo de referência se situa dentro do indivíduo (v.g., as suas convicções pessoais).
Local	Respeita às fontes de raciocínio ético dentro da organização (expectativas do grupo de trabalho; práticas e políticas organizacionais...).
Cosmopolita	Concerne a fontes externas à organização focal. Nelas se incluem a associação profissional, a lei ou os códigos deontológicos aplicáveis à profissão.

Construída a partir de Victor & Cullen (1987, 1988, 1990)

2.3. Cruzamento dos critérios éticos com os loci de análise

O cruzamento dos critérios éticos com os três referentes originou nove tipos de climas éticos (tabela 2). Vejamos a sua interpretação tomando como referência os critérios éticos.

- a) Quando o critério é o *egoísta*, se o referente for o indivíduo, espera-se que sejam tomadas em consideração as necessidades e preferências de cada um (ganho pessoal, autodefesa...). Se for local, enfatizam-se os interesses da organização (lucro da empresa, vantagem estratégica...). Se for cosmopolita, realça-se a consideração pelos interesses do “sistema” económico e social.

- b) Nos casos em que o critério é o *benevolente*, se o referente for o indivíduo, espera-se que as pessoas considerem as outras independentemente da sua pertença à organização (v.g., amizade, reciprocidade...). Se for local, a consideração é dirigida ao coletivo organizacional (v.g., espírito de corpo, unidade da equipa...). Se for cosmopolita, a consideração recai sobre entidades exteriores à organização (v.g. responsabilidade social...).
- c) Quanto o critério é *deontológico* (baseado em regras e princípios), o *locus* de análise ou referente define as fontes dos princípios que se espera que as pessoas perfilhem. Se o referente for individual, espera-se que as pessoas se comportem de acordo com os seus próprios valores éticos. Se for local, espera-se a adesão às regras e procedimentos organizacionais. Se for cosmopolita, as fontes dos princípios encontram-se fora da organização (sistema legal, código da associação profissional...).

Tabela 2 – Climas éticos (arquétipos)

			Referente (lôcus de análise)	
		Individual	Local (organização ou grupo)	
Critério Ético	<i>Egoísmo</i> (maximização do auto-interesse)	<i>Auto-interesse</i>	<i>Lucros/interesses da empresa</i>	<i>Cosmopolita (sociedade, associação profissional...)</i>
	<i>Benevolência</i> (maximização dos interesses conjuntos)	<i>Amizade</i>	<i>Interesse da equipe</i>	<i>Eficiência Responsabilidade social</i>
	<i>Princípio</i> (adesão a regras e princípios)	<i>Moralidade pessoal</i>	<i>Regras e procedimentos da organização</i>	<i>Códigos profissionais e leis</i>

Fonte: Victor & Cullen (1987, 1988, 1990)

Segundo Victor & Cullen (1987, 1988, 1990), existe uma dose substancial de exclusividade entre os nove climas: “se os vários modos de julgamento moral são incompatíveis para os indivíduos, o mesmo ocorre provavelmente para as organizações” (Cullen *et al.*, 1989: 55). Estas, tal como os indivíduos, podem ser caracterizadas como instrumentais, diligentes ou normativas. Ilustrativamente, é plausível que

uma empresa tipicamente orientada para a eficiência/lucros conceda relevância marginal à moralidade individual dos seus membros ou ao espírito de equipa. Isto não significa que o espírito de equipa não seja detectável e, até, promovido - o que pode suceder é que seja gerido numa perspectiva instrumental (i.e., como meio conducente à eficiência e lucros). Deve notar-se, porém, que as incompatibilidades entre alguns climas são mais plausíveis do que outras. Por exemplo, é natural que a relação entre o auto-interesse e a responsabilidade social seja negativa: trata-se do confronto entre uma perspectiva hedonista, que favorece o interesse/prazer individual, e uma visão utilitarista que favorece o maior prazer para o maior número de pessoas (Agarwal & Malloy, 1999). Mas é plausível que alguns climas possam coexistir (i.e., as organizações não têm climas únicos). A evidência empírica é disso demonstrativa, pois algumas organizações denotam cotações relativamente elevadas em vários climas (v.g., Sims & Kroeck, 1994; Deshpande, 1996b; Joseph & Deshpande, 1997; Wimbush *et al.*, 1997a).

2.4. Dimensões empíricas

A partir da moldura atrás exposta, Victor & Cullen (1987) erigiram um questionário de medida dos climas. Cada item foi elaborado com o fito de registar as percepções dos respondentes acerca de como os membros da sua organização tomavam tipicamente decisões relativas a vários "eventos, práticas e procedimentos" requerendo critérios éticos.

Da análise factorial aplicada aos dados empíricos emergiram seis climas (tabela 4). Esta estrutura foi quase integralmente replicada no estudo publicado seguidamente (tabela 3). Todavia, a correspondência empírica com o enquadramento teórico foi modesta. Com efeito, apenas três climas (leis e códigos, regras e procedimentos, e independência

ou moralidade pessoal) manifestaram consistência com as dimensões teóricas. Os restantes denotaram conteúdos compósitos: o clima diligência abarcou itens designados para medir a amizade, interesses da equipa e eficiência; o factor instrumental compreendeu itens teoricamente atinentes ao auto-interesse, lucros da organização e eficiência.

Tabela 3 – Dimensões empíricas dos climas éticos evidenciados em Victor & Cullen (1988)

Dimensão	Critério de decisão contido no factor/dimensão	Dimensões teóricas correspondentes	
		Locí de análise	Critério(s) ético(s)
Diligência/Zelo (Caring)	Bem-estar conjunto dos indivíduos ou da organização como um todo.	• Individual • Local	• Utilitarista (benevolente) • Instrumental
Regras	Adesão e obediência às regras e políticas da organização.	• Local	• Deontológico
Leis e códigos	Adesão e obediência às leis e aos códigos profissionais.	• Cosmopolita	• Deontológico
Independência	Obediência às crenças morais pessoais.	• Individual	• Deontológico
Instrumental	Satisfação dos auto-interesses.	• Individual • Local	• Instrumental (egoísta)

A tabela 3 expõe uma breve caracterização de cada clima. Esta penta-estrutura dimensional tem-se mantido relativamente estável (e aceite) nas várias pesquisas entretanto desenvolvidas, embora sejam diagnosticáveis algumas *nuances*. Se considerarmos a evidência empírica que a tabela 4 procura resumir, vários comentários podem ser aduzidos.

- Em caso algum se encontra evidência empírica dos nove arquétipos teóricos.
- Frequentemente se encontram dimensões factoriais empíricas compostas por itens de proveniência teórica diversa.
- Existe uma certa constância nas dimensões empíricas encontradas, mas as especificidades amostrais tendem a contribuir para aumentar as diferenças entre as estruturas factoriais.

- d) Os investigadores tendem a “abastecer-se” nos estudos pioneiros de Victor & Cullen (1987, 1988). Daí partem para novos testes factoriais, ou simplesmente recorrem aos itens originais para gerarem cotações nos climas que desejam estudar.
- e) As consistências internas das escalas são, em geral, satisfatórias, mas é raro que isso ocorra para todas as dimensões.
- f) A evidência empírica existente tem qualidade e dimensão suficiente para justificar o interesse prático e teórico dos climas éticos.

A presente pesquisa expõe alguma evidência empírica susceptível de incrementar a compreensão da dimensionalização dos climas. Será possível melhorar a justaposição entre os factores empíricos e os arquétipos teóricos? Manter-se-á a tendência para que determinados climas continuem a marcar presença nas estruturas factoriais, enquanto outros ficam arredados? E isso ocorrerá mesmo com a inclusão de novos itens? Será possível obter consistências internas generalizadamente superiores a 0,70?

Sucede que a questão mais desafiante que se nos coloca é, porventura, a que se refere à similitude dimensional dos climas percebidos *versus* preferidos. Ela é fundamental para a comensurabilidade, e dela depende a possibilidade de se computar o grau em que as percepções de cada indivíduo em determinado clima se assemelham/distanciam das suas preferências. O facto de se dispor de elementos validativos de uma determinada dimensionalização dos climas percebidos (sejam eles os individualmente percebidos ou os agregados) não garante que se obtenham idênticos resultados de validade quando os itens são reformulados e transpostos para o constructo dos climas preferidos.

O presente estudo testará empiricamente esta possibilidade.

Tabela 4 - Tipos de climas éticos: dimensões presentes/estudadas em diversos estudos e proveniência teórica dos itens que as compõem

Tipos de clima teórico →	Auto-interesse	Lucros organização	Eficiência	Amizade	Interesse do grupo/equipa	Responsabilidade social	Moralidade pessoal	Procedimentos e regras da organização	Códigos e leis profissionais	Nº de dimensões
Critério ético →	Egásmo	Egásmo	Egásmo	Benevolência	Benevolência	Benevolência	Princípios	Princípios	Princípios	
Locus de análise →	Individual	Local	Cosmo-polita	Individual	Local	Cosmo-polita	Individual	Local	Cosmo-polita	
Victor & Cullen (1987)	Instrumental (4)	Instrumental (4)	Eficiência (5)	Diligência (2)	Diligência (2)	Profissionalismo (6)	Inte perandência (6)	Regras (5)	Profissionalismo (6)	6
Victor & Cullen (1988)	Instrumental (4)	Instrumental (4)	Diligência (6) Instrumental (4)	Diligência (6)	Diligência (6)		Inte perandência (5)	Regras (5)	Leis e códigos (5)	5
Victor & Cullen (1990)	Instrumental (4)	Instrumental (4)	Eficiência (5)	Diligência (2)	Diligência (2)	Profissionalismo (6)	Inte perandência (6)	Regras (5)	Profissionalismo (6)	6
Kelley & Dorsch (1991)**	Instrumental	Instrumental	Diligência	Diligência	Diligência		Inte perandência	Regras	Leis e códigos	5
Cullen et al. (1993)	Auto-interesse (6) Moral pessoal (5)		Eficiência ou lucro organiz. (2)	Auto-interesse (6) Exército de equipa (5)	Exército de equipa (5)	Responsabilidade Social (4)	Moral pessoal (5)	Regras, rituais e procedimentos (6)	Leis, códigos profissionais (6)	7
Sims & Knack (1994)*	Instrumental	Instrumental		Diligência	Diligência		Inte perandência	Regras	Leis e códigos	5
Uchikawa & Ruhlandt (1995)**	Egásmo	Egásmo	Egásmo	Benevolência	Benevolência	Benevolência	Princípios	Princípios	Princípios	3
Deshpande (1996a, 1996b)***	Instrumental		Eficiência		Diligência		Inte perandência	Regras	Profissionalismo	6
Uchikawa & Ruhlandt (1996)**	Egásmo	Egásmo	Egásmo	Benevolência	Benevolência	Benevolência	Princípios	Princípios	Princípios	3

Wacy et al. (1996)	Auto-interesse (1)		Eficiência (6)	Espírito da equipa	Esperança da equipa	Responsabilidade social (6)	Moral, justiça (6)	Regras e códigos (6)	6
Sims e Ken (1997) (*)	Instrumental	Instrumental		Diligência	Diligência		Independência (6)	Regras	5
Wimush et al. (1997a, 1997b)	Diligência (6)	Instrumental (6)	Diligência (6) Serviço (6)	Diligência (6)	Diligência (6)	Diligência (6) Serviço (6)	Independência (4)	Leis e Regras (6)	5
McConinch e Lewis (1997) (**)	Instrumental	Instrumental	Diligência Instrumental	Diligência	Diligência		Independência	Regras	5
Joseph & Deshpande (1997) (***)	Instrumental	Instrumental	Eficiência	Diligência	Diligência	Profissionalismo	Independência	Regras	6
Uphatsh (1998) (***)	Egoísmo	Egoísmo	Egoísmo	Benévola	Benévola	Benévola	Privacidade	Privacidade	3
Agarwal & Malloy (1999)	Maquiavismo (6)			Zelo/diligência instrumental (6)	Zelo/diligência instrumental (6)	Zelo/diligência social (4)	Independência (6)	Leis e códigos (6)	5
Fritzsche (2000)	Diligência (6) Interesses da empresa (6)	Diligência (6) Eficiência (6) Interesses da empresa (6)	Eficiência (6) Regras (4)	Diligência (6)	Diligência (6)	Leis e códigos (6)	Independência (6)	Leis e códigos (6)	6
Deshpande et al. (2000) (***)	Instrumental	Instrumental	Eficiência		Diligência		Independência	Regras	6
Bonnet & Sander (2000)	Egoísmo (6)	Egoísmo (6)	Egoísmo (6)	Benévola (6)	Benévola (6)	Benévola (6)	Privacidade (6)	Privacidade (6)	3

(*) Não houve factorialização. Para cada clima, foram usados os três itens com mais elevadas saturações em Vior & Cullen (1988). (***) Não houve factorialização. Para cada clima, foram usados os três itens com mais elevadas saturações em Vior & Cullen (1988). (**) Não houve factorialização. Para cada clima, foram usados os três itens com mais elevadas saturações em Vior & Cullen (1988). (****) Cada clima foi medido, apenas, através de um item de cada factor.

(*) Não houve factorialização. Para cada clima, foram usados os três itens com mais elevadas saturações em Vior & Cullen (1988). (**) Não houve factorialização. Para cada clima, foram usados os três itens com mais elevadas saturações em Vior & Cullen (1988). (****) Cada clima foi medido, apenas, através de um item de cada factor.

3. Medidas directas e indirectas de cálculo do FitPO

Uma das recomendações mais comuns para a medição do FitPO incorpora a necessidade de usar dimensões com o mesmo conteúdo para comparar as duas entidades em causa (pessoa *versus* organização). Esta estratégia denomina-se comensurabilidade. Coloca-se, todavia, a questão de saber qual o procedimento mais adequado para medir a congruência entre as duas entidades. Existem dois tipos de medidas: as directas e as indirectas.

As primeiras consistem em questionar as pessoas, directamente, sobre o grau de congruência entre as duas entidades, para determinadas dimensões. Por exemplo, Netemeyer *et al.* (1997) questionaram os indivíduos acerca do FitPO em quatro itens (v.g., “Eu sinto que os meus valores pessoais são congruentes com os da organização”). O resultado é um índice de congruência subjectiva ou percebida, e reflecte os juízos/percepções das pessoas acerca do ajustamento entre elas próprias e a organização. Estas medidas comportam, todavia, diversos problemas, os quais é recomendável evitar (Edwards, 1991, 1993).

As medidas indirectas cotejam as notações referentes às duas entidades. Por exemplo, o indivíduo é convidado a declarar os valores que perfilha em determinadas dimensões, e outra(s) pessoa(s) é(são) convidada(s) a pontuar os valores da organização nas mesmas dimensões (v.g., Cable & Judge, 1997). As cotações referentes a cada entidade são, então, comparadas. Esta aparente simplicidade é, contudo, diminuída se pensarmos na possibilidade de diferentes pessoas cotarem os valores da organização de modo distinto ou, até, antagónico. Nesse caso, emerge a questão de se saber se, de facto, existem valores “da organização”.

É crucial a compreensão deste problema, porque dele emana a distinção entre dois tipos de medidas indirectas: as que manipulam variáveis de um só nível (normalmente

individual), e as que cruzam níveis de análise distintos. As primeiras calculam a congruência a partir da comparação entre cotações provenientes do mesmo nível de análise. Por exemplo, coteja-se a percepção que cada indivíduo tem da organização com as suas próprias preferências (i.e., o que o indivíduo percebe ocorrer na sua organização *versus* o que entende que deveria acontecer). As segundas computam as cotações organizacionais através da agregação das percepções individuais. Esta cotação agregada é, depois, confrontada com a cotação da entidade individual (por exemplo, valores individuais). É controverso, no entanto, proceder à agregação quando não ocorre "suficiente acordo" (George & Bettenhausen, 1990; Vanderberghe, 1999) entre os inquiridos. Duas posições podem ser detectadas (Dansereau & Alutto, 1990):

- 84
- a) uma considera que o acordo entre os indivíduos é desnecessário porque a variância inter-individual pode ser considerada um erro em torno duma "verdadeira" cotação na variável organizacional em causa (v.g., Glick, 1985);
 - b) a outra (v.g., James *et al.*, 1988; Kristoff, 1996) advoga que, quando a variável organização é perceptual por natureza, não existe uma verdadeira cotação organizacional. A variância entre as pessoas não é um erro, antes deriva do facto de haver reais diferenças intra-organizacionais que são representadas pelos indivíduos. Assim, por exemplo, se duas pessoas têm representações distintas da organização, não faz sentido tomar a média como reflectindo uma cotação organizacional. A ilação metodológica daqui resultante é clara: só se justifica a agregação se for demonstrada a existência de suficiente acordo entre os indivíduos a respeito da variável organizacional sob estudo.

Esta segunda posição metodológica é teoricamente verosímil. Porém, a inobservância da referida concordância inter-individual não é impeditiva do estudo do FitPO. Ou seja, mesmo sem uma cotação organizacional consistente, o estudo do FitPO é pertinente. O facto de se admitir que não existe um clima organizacional (agregado, consistente) não impede

que as pessoas tenham percepções acerca do contexto organizacional e que as suas características individuais sejam mais ou menos congruentes com esse contexto percebido. A solução é então cotejar, para cada pessoa, as suas características individuais com as suas percepções acerca da organização. Aqui, a congruência resultante não é propriamente a que representa a compatibilidade indivíduo-organização, mas a que reflecte o ajustamento entre o indivíduo e a percepção que ele alimenta da organização em que se insere.

Do ponto de vista do interesse científico e da capacidade preditiva que a congruência possa denotar para determinadas variáveis atitudinais e comportamentais, não há, aliás, razões para esmorecer: a percepção das características organizacionais pode exercer um efeito mais forte em variáveis como o *stress*, satisfação ou o comprometimento organizacional do que propriamente o clima organizacional objectivo/agregado (Kristoff, 1996; Finegan, 2000). Daqui resulta que a congruência entre o indivíduo e a (percepção que ele tem da) organização pode ter maior valor explicativo (das suas reacções atitudinais e comportamentais) do que propriamente a congruência entre ele próprio e essa cotação organizacional agregada. É neste pressuposto que a presente investigação se enquadra. Nada impede, porém, que o instrumento de medição dos climas percebidos aqui exposto venha a ser testado numa perspectiva agregada.

4. Método

4.1. Primeiro estudo: climas percebidos

A preparação do questionário de medida dos climas éticos iniciou-se com a recolha de itens na literatura. Sucede

que os investigadores têm usado, quase invariavelmente, o instrumento proposto por Victor & Cullen, quer na sua forma original (Victor & Cullen, 1987, 1988), quer na configuração mais recente (Cullen *et al.*, 1993). Foi a esta última que recorrêmos. Tentando descortinar maior correspondência entre os arquétipos teóricos e a estrutura factorial empírica, redigimos 14 itens adicionais. São, tendencialmente, descritores relativos a climas que, com frequência, não aparecem nas dimensões empíricas (v.g., lucros da empresa), ou surgem agrupados numa só dimensão (v.g., regras e procedimentos organizacionais + leis e códigos). Resultam, fundamentalmente, de reformulações de itens pré-existentes, ou novas formulações enquadradas pelo sentido inerente aos arquétipos teóricos.

Daqui emergiu um elenco de 50 itens, a partir do qual foi elaborado um questionário, posteriormente aplicado a 159 pessoas (oriundas de 46 organizações de sectores muito diversos). Cada inquirido foi convidado a descrever “o modo como as coisas acontecem, de facto, na sua organização”, numa escala de 6 pontos (1: “discordo completamente”; ...; 6: “concordo completamente”). Esta hexa-solução escalar é condizente com a estratégia adoptada em considerável número de pesquisas (v.g., Victor & Cullen, 1987, 1988; Cullen *et al.*, 1993; Upchurch & Ruhland, 1996; Vaicys *et al.*, 1996; Sims & Keon, 1997).

Os dados foram sujeitos a uma análise factorial das componentes principais. Após várias tentativas visando obter uma estrutura factorial interpretável e clara, e considerando o critério gráfico, emergiram 5 factores (KMO: 0,776; teste de esfericidade de Bartlett: 3095,75, $p=0,0000$), explicando 60,7% da variância total (tabela 5). Neste processo, foram eliminados 18 itens, ficando o questionário reduzido a 32.

4.2. Segundo estudo: climas preferidos

Por motivos de comensurabilidade, os itens atinentes aos climas éticos preferidos foram redigidos em consonância com os relativos aos climas percebidos (tabela 6). O processo foi operado para todos os descritores que emergiram da estrutura factorial acabada de mencionar. As escalas de falsidade/veracidade foram, todavia, substituídas por escalas de concordância/discordância. Pelas mesmas razões de comensurabilidade, mantiveram-se os seis pontos escalares.

Os 32 descritores foram, então, integrados num questionário, que veio a ser exposto a uma amostra de 167 indivíduos, integrando estudantes de Gestão (abordados em sala de aula) e membros organizacionais (abordados por contacto telefónico, após o que lhes foi remetida uma carta por correio). Os primeiros responderam, no momento, em sobrescrito fechado. Os restantes inquiridos responderam através de sobrescrito de RSF. Todas as respostas foram anónimas, tendo colaborado 131 indivíduos.

Os dados foram sujeitos a uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. Através de um processo de depuração destinado a obter uma estrutura factorial clara, e após remoção de alguns itens, alcançou-se um esquema factorial (KMO: 0,760; teste de esfericidade de Bartlett: 942,67) semelhante ao obtido na medida dos climas percebidos (tabela 6). A variância explicada pelos cinco factores cifra-se em 61,8%.

4.3. Terceiro estudo

Para o terceiro estudo, recorrêmos a uma amostra de 290 membros organizacionais oriundos de 37 organizações, com proveniência geográfica e sectorial diversa. A cada um

foram apresentados os dois questionários anteriormente referidos, ambos contendo os 32 itens correspondentes aos emergentes do primeiro estudo. Dado que a pesquisa se inseria numa investigação mais ampla, onde as percepções de justiça estavam incluídas, a sequência foi a seguinte: climas percebidos (“como é que as coisas ocorrem, realmente, na sua organização?”), percepções de justiça, climas preferidos (“como é que, no seu entender, as coisas deveriam ocorrer na sua organização?”). Os dados foram sujeitos a análises factoriais confirmatórias (método da máxima verossimilhança), tendo sido adoptada esta sequência:

- a) testámos o modelo penta-factorial nos dados perceptuais. Devido ao elevado nº de itens originais, recorrêmos apenas aos 20 descritores correspondentes aos que emergiram da factorialização da segunda amostra. Os índices de ajustamento não se revelaram satisfatórios, pelo que removêmos itens de acordo com os valores dos índices de modificação e dos resíduos standardizados (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998);
- b) o modelo resultante foi posteriormente testado nos dados de preferência pelos climas.

5. Resultados

5.1. Primeiro estudo: climas percebidos

A estrutura factorial penta-partida emergente do primeiro estudo pode ser assim interpretada (tabela 5):

- a) o factor 1 engloba itens referentes a dois climas teóricos: espírito de equipa e amizade. Designámo-lo de Benevolência Interna. O primeiro termo da denominação advém do princípio ético subjacente (benevolência). O segundo provém do facto de os dois *loci* de análise abrangidos serem os indivíduos enquanto tal e os

membros da equipa no seu todo. Não são, portanto, abrangidos os clientes e o público (*locus cosmopolita*);

- b) todos os itens referentes ao factor 2 se inserem no critério ético “princípios”: cinco itens referem-se à dimensão teórica “regras e procedimentos” da organização, um item reporta à “moralidade pessoal”, e um outro se relaciona com as “leis e códigos profissionais”. As saturações relativas a estes dois descritores surgem, todavia, com sinal negativo, o que denota a sua associação negativa com os restantes cinco itens. Parece, pois, que reflectem o reverso da adesão a regras e procedimentos da organização. Por esta razão, nomeámos o factor de Regras e Procedimentos;
- c) o factor 3 engloba itens relativos ao critério egoísmo: três referem-se ao auto-interesse (egoísmo individual) e dois aos lucros da organização (“egoísmo” organizacional). Um destes últimos surge, porém, com saturações de sinal negativo, o que denota a sua associação negativa com os restantes itens. Parece representar, portanto, uma espécie de reverso do egoísmo individual, ou seja: as organizações percebidas como mais individualmente egoísticas são percebidas como menos orientadas para os interesses organizacionais.

Resta explicar a presença do item nº 10. Dizendo respeito aos lucros da organização, a saturação “deveria” aparecer com sinal negativo, o que não ocorre. Uma breve análise sugere, todavia, uma hipótese explicativa. Com efeito, a formulação pode ter sido entendida pelos inquiridos deste modo: apenas quando prejudica os interesses da organização é que as pessoas consideram que o trabalho está abaixo do normal; nenhum outro critério (interesse de cada colega; interesse da equipa; interesse dos clientes e público) é utilizado para fazer essa avaliação. Ainda que esta interpretação incorpore noções de interesse organizacional, parece razoável supor que também reflecte formas mitigadas de auto-interesse (comodismo pessoal, despreocupação relativamente aos restantes participantes organizacionais e aos clientes e público). Por todas as razões apontadas, a denominação atribuída ao factor foi auto-interesse.

- d) no factor 4, encontramos cinco itens relativos ao egoísmo não individual: três referem-se ao egoísmo local (lucros) e dois dizem respeito ao egoísmo cosmopolita (eficiência). Como estes dois revelam saturações mais baixas do que as restantes, e porque a eficiência acaba por reverter em favor da organização (menores custos geram maiores lucros), optámos por denominar o factor de Interesses Organizacionais;
- e) o factor 5 revelou-se de muito fácil interpretação, pois os cinco itens que o compõem respeitam à dimensão Leis e Códigos Profissionais. Recebeu, por conseguinte, designação homónima.

Sucintamente, pode afirmar-se que a estrutura emergente reproduz grande parte das características evidenciadas pela literatura. Designadamente, quatro aspectos são mencionáveis. Primeiro: não se obtém a estrutura correspondente aos nove arquétipos teóricos. Segundo: alguns climas teóricos não têm existência autónoma, antes são inseridos em dimensões "contíguas". Terceiro: o clima teórico da responsabilidade social não "sobrevive" à depuração factorial. Quarto: apenas o último factor é teoricamente "puro" (i.e., integra descritores de uma só dimensão teórica). Importa, porém, registar que todos os Alphas ultrapassam a cifra de 0,70 (Nunnally, 1978).

Tabela 5 - Análise Fatorial: componentes principais (após rotação *varimax*) aplicada aos climas éticos percebidos (*1º estudo*)

	Componentes					F o n t e	Dimensão teórica (a priori- rística)
	Fator 1 <i>Ben- volência</i>	Fator 2 <i>Regras e proced. organiza- cionais</i>	Fator 3 <i>Auto- interesse</i>	Fator 4 <i>Interes- ses organiza- cionais</i>	Fator 5 <i>Leis e cód. profissio.</i>		
15. A preocupação mais importante nesta organização é o bem de todas as pessoas que nela trabalham.	0,72	-0,09	-0,35	0,01	0,17	V&C	Espírito de equipe
19. Nesta organização, cada um preocupa-se com o que é melhor para a outra pessoa.	0,59	0,13	-0,25	-0,09	0,13	V&C	Amizade
24. Todos nós estamos muito interessados em defender o que é melhor para todos.	0,71	0,23	-0,17	0,18	0,06	V&C	Espírito de equipe
34. Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação é fazer o melhor para cada indivíduo que trabalha nesta organização.	0,71	0,07	-0,09	-0,14	0,10	V&C	Amizade
37. Espera-se, sobretudo, que as decisões respeitem cada pessoa que trabalha nesta organização.	0,77	0,02	0,06	-0,07	0,18	V&C	Amizade
41. Quando tomam decisões, as pessoas defendem sobretudo o interesse de todos os membros da organização.	0,83	0,03	-0,13	0,20	-0,10	NA	Espírito de equipe
42. Quando se tomam decisões, a principal preocupação é não prejudicar os empregados.	0,79	-0,14	0,01	0,07	0,20	NA	Amizade
44. Decidese de acordo com o que é melhor para todos.	0,84	-0,03	-0,19	0,07	0,05	NA	Espírito de equipe
46. As pessoas fazem tudo o que podem para não tomarem decisões prejudiciais ao interesse de todos.	0,77	0,12	-0,26	0,09	-0,06	NA	Espírito de equipe
50. Espera-se que as decisões estejam de acordo com o que é globalmente melhor para os empregados.	0,85	-0,09	-0,11	-0,00	-0,10	V&C	Espírito de equipe
5. As pessoas seguem as suas próprias regras pessoais e morais.	0,12	-0,61	0,17	0,07	0,07	V&C	Moralidade pessoal
6. Nesta organização, é muito frequente as pessoas não cumprirem as leis. (I)	0,06	-0,58	0,24	-0,01	-0,13	NA	Leis e cód. profis.
9. Considera-se que é muito importante seguir rigorosamente as regras e procedimentos da própria organização.	-0,10	0,78	-0,08	0,09	0,14	V&C	Regras e proced. organizacio.
17. Nenhuma decisão é tomada sem o respeito pelas regras e procedimentos da própria organização.	0,02	0,67	-0,05	0,06	0,08	V&C	Regras e proced. organizacio.
30. As regras e procedimentos da organização estão sempre presentes quando se tomam decisões.	0,24	0,79	0,09	0,10	-0,13	NA	Regras e proced. organizac.

32. As pessoas são fiéis às regras e procedimentos da própria organização.	0,21	0,70	0,00	0,24	0,13	V&C	Regras e p. org.
47. O cumprimento das regras e procedimentos da própria organização não é considerado prioritário. (I)	-0,00	-0,73	-0,01	0,10	-0,03	NA	Regras e proced. organizac.
1. Na maioria das vezes, as pessoas interessam-se sobretudo em procurar satisfazer os seus próprios interesses.	-0,40	0,06	0,62	0,02	-0,05	V&C	Auto-interesse
7. As pessoas fazem tudo para promover os interesses da organização.	0,27	0,13	-0,73	0,18	-0,02	V&C	Lucros da org.
10. Só se considera que o trabalho está abaixo do normal quando prejudica os interesses da organização.	-0,02	-0,00	0,63	0,30	-0,17	V&C	Lucros da org.
12. Nesta organização, cada um protege, acima de tudo, os seus próprios interesses.	-0,29	-0,18	0,82	-0,04	0,12	V&C	Auto-interesse
36. Nesta organização, cada um preocupa-se, acima de tudo, com o que é melhor para si próprio.	-0,33	-0,37	0,64	0,02	0,17	V&C	Auto-interesse
14. Espera-se que, antes de tudo, as pessoas trabalhem eficientemente.	0,16	0,08	-0,16	0,67	-0,11	V&C	Eficiência
22. Nesta organização, cada decisão é considerada correcta se for eficiente.	-0,00	-0,02	-0,10	0,14	-0,12	V&C	Eficiência
31. Espera-se que as decisões contribuam, acima de tudo, para os lucros da organização.	0,09	0,04	0,17	3,07	0,14	V&C	Lucros da org.
40. As decisões são consideradas correctas quando contribuem para aumentar os lucros da organização.	-0,02	-0,07	0,03	0,66	0,19	NA	Lucros da org.
45. Considera-se sobretudo incorrecto que uma decisão prejudique os lucros da organização.	-0,07	0,06	0,13	0,73	0,05	NA	Lucros da org.
16. Quando tomam uma decisão, as pessoas procuram sobretudo não violar a lei.	0,20	0,37	-0,10	0,78	0,71	V&C	Leis e cd. profis.
27. Nesta organização, as pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a lei e os códigos éticos.	0,15	0,36	-0,03	0,74	0,62	V&C	Leis e cd. profis.
39. As pessoas preocupam-se mais em cumprir as leis do que as regras e procedimentos da própria organização.	0,02	-0,13	0,19	0,11	0,72	NA	Leis e cd. profis.
43. Nesta organização, o cumprimento das leis está em primeiro lugar.	0,20	0,20	-0,14	0,18	0,75	NA	Leis e cd. profis.
49. As regras e procedimentos organizacionais estão em primeiro lugar; só depois é que vêm as leis. (I)	0,05	0,36	-0,02	0,14	-0,61	NA	Leis e cd. profis.
Valores próprios	7,85	4,11	2,61	3,07	1,76		
Variância explicada	24,5	12,9	8,2	9,6	5,5		
Alpha de Cronbach	0,93	0,82	0,81	0,78	0,75		

V&C o item foi proposto por Victor & Cullen (1987, 1988, 1990) ou Cullen *et al.* (1993).
N.A.: o item é da nossa autoria.

(I) Estes itens estão formulados de modo inverso.

5.2. Segundo estudo: climas preferidos

Os resultados da factorialização dos dados atinentes às preferências pelos climas estão expostos na tabela 6. Aí está representada também a factorialização dos dados referentes aos climas éticos percebidos (1º estudo). Dela se constata que é possível desenhar dois modelos factoriais similares. Esta evidência é fundamental para a prossecução dos objectivos de comensurabilidade. Note-se, ainda, que os Alphas de Cronbach são recorrentemente superiores a 0,70.

Registe-se que a remoção de itens visando a depuração das estruturas factoriais conduziu a uma "pureza" teórica superior à exposta na tabela 5: em cada dimensão surgem, agora, apenas descritores com similar origem teórica. Mesmo a excepção atinente ao primeiro factor se presta a uma interpretação inequívoca, pois engloba itens claramente benevolentes (preocupação com cada indivíduo e a equipa no seu todo).

Tabela 6 - Estrutura factorial dos climas éticos percebidos (1º estudo) e preferidos (2º estudo), após rotação varimax

Ítems nº	Factor 1 Benevolência		Factor 2 Regras e procedimentos organizacionais		Factor 3 Auto-interesse		Factor 4 Interesses organizacionais (Lucro)		Factor 5 Leis e códigos profissionais	
	Percep.	Prefer.	Percep.	Prefer.	Percep.	Prefer.	Percep.	Prefer.	Percep.	Prefer.
15. A preocupação mais importante deveria ser o bem de todas as pessoas que trabalham na organização.	0,69	0,55	-0,09	-0,02	-0,38	-0,05	-0,05	0,16	0,24	0,29
34. Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação deveria ser fazer o melhor para cada indivíduo que trabalha na organização.	0,69	0,78	0,06	0,04	-0,23	0,10	-0,07	0,24	0,13	0,07
37. As pessoas deveriam, sobretudo, respeitar cada pessoa que trabalha na organização.	0,82	0,61	0,12	0,20	0,04	0,08	-0,05	-0,19	0,13	0,18
41. Quando tomam decisões, as pessoas deveriam defender, sobretudo, o interesse de todos os membros da organização.	0,80	0,83	0,08	0,12	-0,30	0,10	0,24	0,02	-0,08	0,06
42. Quando se tomam decisões, a principal preocupação deveria ser não prejudicar os empregados.	0,80	0,73	-0,11	-0,09	-0,07	0,12	0,07	0,01	0,23	0,15
50. As decisões deveriam estar de acordo com o que é globalmente melhor para os empregados.	0,85	0,77	0,04	-0,02	-0,12	0,07	-0,05	-0,01	-0,11	0,06
9. As pessoas deveriam seguir rigorosamente as regras e procedimentos da própria organização.	-0,20	-0,06	0,74	0,78	-0,08	0,16	0,02	-0,04	0,20	-0,02
17. Nenhuma decisão deveria ser tomada sem o respeito pelas regras e procedimentos da própria organização.	-0,03	-0,09	0,73	0,65	0,01	0,14	-0,15	0,02	0,12	0,27
30. As regras e procedimentos da organização deveriam estar sempre presentes quando se tomam decisões.	0,16	0,25	0,85	0,66	-0,09	-0,33	0,08	0,01	-0,09	0,29
32. As pessoas deveriam ser fiéis às regras e procedimentos da própria organização.	0,15	0,21	0,74	0,66	-0,13	-0,30	0,20	0,25	0,15	0,10
1. Na maioria das vezes, as pessoas deveriam, sobretudo, procurar satisfazer os seus próprios interesses.	-0,33	0,19	0,09	-0,03	0,68	0,74	0,10	0,09	-0,13	-0,09
12. Cada um deveria proteger, acima de tudo, os seus próprios interesses.	-0,17	0,07	-0,10	0,03	0,90	0,80	-0,01	0,19	0,03	0,16
36. Cada um deveria preocupar-se, acima de tudo, com o que é melhor para si própria.	-0,18	0,11	-0,30	0,02	0,83	0,73	0,08	0,28	0,04	0,18
31. As decisões deveriam contribuir, acima de tudo, para os lucros da organização.	0,07	0,09	0,08	0,39	0,05	0,17	0,85	0,74	0,06	-0,02

40. No meu entender, as decisões são correctas quando contribuem para aumentar os lucros da organização.	0,00	0,10	-0,08	0,08	-0,01	0,23	0,81	0,77	0,16	-0,06
45. No meu entender, as decisões incorrectas são, sobretudo, as que prejudicam os lucros da organização.	-0,07	-0,04	0,09	-0,20	0,09	0,15	0,79	0,73	0,03	0,20
16. Quando tomam uma decisão, as pessoas deveriam, sobretudo, não violar a lei.	0,18	0,16	0,11	0,33	0,00	0,00	0,05	0,11	0,72	0,68
27. As pessoas deveriam preocupar-se, acima de tudo, com a lei e os códigos éticos.	0,07	0,15	0,31	0,26	-0,13	-0,01	0,21	0,10	0,69	0,66
39. As pessoas deveriam preocupar-se mais em cumprir as leis do que as regras e procedimentos da própria organização.	0,05	0,21	-0,19	-0,20	0,29	0,10	-0,02	-0,03	0,73	0,66
43. Na organização, o cumprimento das leis deveria estar em primeiro lugar.	0,14	0,10	0,11	0,17	-0,20	0,13	0,12	-0,04	0,80	0,79
Valores próprios	5,2	4,73	3,1	2,60	1,8	1,56	1,4	1,14	2,4	2,31
Variância explicada	26,0	23,7	15,6	13,0	9,1	7,8	6,9	5,7	12,0	1,5
Alpha	0,89	0,83	0,78	0,70	0,83	0,75	0,77	0,71	0,78	0,74

5.3. Terceiro estudo: congruência entre climas percebidos e preferidos

Os resultados da análise factorial confirmatória aplicada aos dados perceptuais e de preferência estão expostos na tabela 7. e merecem alguns comentários.

- Os índices de ajustamento são moderadamente satisfatórios, embora os respeitantes aos climas percebidos denotem menor valia psicométrica.
- Os Alphas atingem, em geral, valores satisfatórios, mas são inferiores a 0,70 em 4 casos.
- Em geral, o valor dos Lambda é igual ou superior a 0,50, excepto em 5 casos.
- Globalmente, o modelo penta-factorial atinente aos climas percebidos reproduz-se no modelo dos climas preferidos.

Tabela 7 - Confirmatória aplicada aos dados do terceiro estudo (solução completamente standardizada)

Itens	Climas Percebidos	Climas preferidos
Benevolencia	(0,83)	(0,71)
<i>34 - AM</i>	0,75	0,58
<i>37 - AM</i>	0,78	0,65
<i>41 - EE</i>	0,77	0,61
<i>50 - EE</i>	0,69	0,63
Regras e procedimentos organizacionais	(0,79)	(0,64)
<i>9 - RPO</i>	0,54	0,49
<i>17 - RPO</i>	0,76	0,48
<i>30 - RPO</i>	0,78	0,61
<i>32 - RPO</i>	0,71	0,72
Auto-interesse	(0,76)	(0,80)
<i>1 - AI</i>	0,72	0,57
<i>12 - AI</i>	0,69	0,76
<i>36 - AI</i>	0,76	0,75
Lucros	(0,60)	(0,66)
<i>31 - LO</i>	0,89	0,57
<i>40 - LO</i>	0,42	0,71
<i>45 - LO</i>	0,39	0,61
Leis	(0,70)	(0,56)
<i>16 - L&CP</i>	0,71	0,35
<i>27 - L&CP</i>	0,71	0,67
<i>43 - L&CP</i>	0,54	0,67
Índices de ajustamento		
Qui-quadrado (p)	288,58 (p=0,0000)	21943 (p=0,0000)
Qui-quadrado/Causa de liberdade	2,7	2,0
Root mean square root of approximation	0,076	0,059
Goodness of fit index	0,90	0,92
Adjusted goodness of fit index	0,85	0,89
Parsimony goodness of fit index	0,64	0,65
Normed fit index	0,85	0,81
Non-normed fit index	0,87	0,86
Parsimony normed fit index	0,68	0,65
Comparative fit index	0,90	0,89
Incremental fit index	0,90	0,89
Relative fit index	0,81	0,76
N crítico	143,47	191,95

Entre parêntesis e a cheio: Alphas
Em itálico: as dimensões teóricas subjacentes ao item (I: Amizade; EE: Espírito de Equipa; RPO: Regras e Procedimentos Organizacionais; AI: Auto-interesse; L&CP: Leis e Códigos Profissionais; LO: lucros da organização).

6. Discussão e conclusões

Os dados expostos acrescentam valor à compreensão do constructo dos climas éticos, seja na sua versão perceptiva ou preferencial/valorativa. No que concerne especificamente à comensurabilidade, o resultado final é bastante promissor, mas revela que os instrumentos e procedimentos carecem de melhorias. É necessário, todavia, apontar diversos comentários críticos e caminhos para pesquisas futuras.

Primeiro: a riqueza teórica descrita na tipologia de Victor & Cullen tem sofrido alguma erosão na fase da sua aplicação empírica (tabela 4). Esta tendência é inequivocamente reiterada no actual estudo: dos nove arquétipos teóricos, apenas cinco tiveram tradução empírica. A adição de 14 descritores aos 36 "tradicionais" não foi suficiente para incrementar a riqueza dimensional. O dado suscita a interrogação: os arquétipos teóricos não são pertinentes... ou é o instrumento de medida que não consegue captá-las? Estudos posteriores deverão prosseguir as tentativas de esclarecimento desta matéria.

Segundo: quando se atenta nas dimensões emergentes dos dois primeiros estudos, os Alphas são sempre superiores a 0,70. Esta evidência representa incrementos de validade psicométrica relativamente aos estudos detectáveis na literatura. Todavia, no terceiro estudo, o critério não é cumprido.

Terceiro: a análise factorial confirmatória representa rigores psicométricos que a análise factorial das componentes principais não consegue captar. Mas os dados do terceiro estudo revelam que, quando essa ferramenta é usada, os Lambdas e os índices de ajustamento não cumprem todos os requisitos que costumam ser apontados como desejáveis (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998).

Quarto: é possível que (pelo menos) algumas destas carências psicométricas resultem dos procedimentos metodológicos seguidos. Na verdade, a sequência adoptada

na investigação foi a seguinte.

- a) Testou-se a dimensionalização dos climas percebidos.
- b) Partindo dos descritores remanescentes da análise factorial, e recorrendo a outra amostra, testou-se a dimensionalização dos climas preferidos.
- c) Com base nos resultados destes dois estudos, elaborou-se o questionário (contendo ambos os tipos de descritores) que veio a ser aplicado à amostra "final".

Pode suceder, então, que as preferências manifestadas pelos indivíduos sejam diferentes consoante são convidados, ou não, a expressarem simultaneamente as suas percepções acerca das ocorrências organizacionais. Afigura-se-nos, portanto, que poderá haver vantagens em que estudos posteriores testem, *ab initio*, os dois elencos de 50 itens (perceptivos e de preferência) na mesma amostra. Uma variante possível é a metodologia longitudinal: as pessoas são convidadas a expressarem as percepções num determinado momento, e as preferências algum tempo mais tarde (ou vice-versa). Sugerimos, pois, que se retenham para a fase confirmatória apenas os itens comuns às duas estruturas dimensionais da mesma amostra exploratória.

Quinto: metodologicamente, há grandes vantagens em que o cálculo do FitPO assente em medidas indirectas. Quando se dispõe de instrumentos comensuráveis para as duas entidades, o investigador pode optar pelas diversas vias ao seu dispor (v.g., calcular as diferenças entre as cotações de cada entidade, correlacionar os perfis organizacionais e pessoais). O presente estudo não privilegia nenhuma das fórmulas - antes expõe modos de medir as duas entidades, podendo o estudioso seguir a opção que melhor lhe aprouver.

Sexto: um dos debates recorrentes acerca do modo de cálculo do FitPO tem, na sua rectaguarda, a discussão sobre a agregação das percepções individuais a um determinado nível de análise para se calcular o clima inerente a esse nível (v.g.,

organizacional). Alguns autores advogam que apenas se justifica a agregação quando ocorre "suficiente" grau de concordância entre os indivíduos que se agrupam sob uma mesma unidade de análise. Mas outros defendem que a matéria relevante para efeitos do estudo das reacções dos indivíduos reside nas percepções destes - independentemente do grau de concordância entre eles. O enquadramento assumido na presente investigação reteve esta última noção. Estudos posteriores poderão, todavia, enriquecer este terreno metodológico através do teste da estrutura factorial com base em dados agregados.

Em suma: esta investigação fornece contributo adicional relevante para a dimensionalização dos climas éticos, ajuda a compreender o grau em que as duas entidades do FitPO (pessoa e organização) são comensuráveis, e expõe elementos de medição a que outros investigadores poderão recorrer. Fica claro que, pelo menos no que concerne a alguns climas éticos, o estudo da congruência pessoa-organização é metodologicamente viável. Oxalá outros investigadores adicionem elementos relevantes - sejam ou não confirmatórios dos que brotam da presente pesquisa.

Referências Bibliográficas

- AGARWAL, J. & MALLOY, D. C. Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, v. 20, p. 1-14, 1999.
- BARNARD, C. I. *The functions of executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- BROWER, H. H. & SHRADER, C. B. Moral reasoning and ethical climate: not-for-profit vs. for-profit boards of directors. *Journal of Business Ethics*, v. 26, p. 147-167, 2000.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with Lisrel, Prellis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum, 1998.
- CABLE, D. M. & JUDGE, T. A. Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, v. 47, p. 317-348, 1994.
- CALDWELL, D. M. & O'REILLY, C. A. Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, p. 648-657, 1990.
- CHRISTIANSEN, N., VILLANOVA, P. & MIKULAY, S. Political influence compatibility: fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, p. 709-730, 1997.
- CULLEN, J. B., VICTOR, B. & BRONSON, J. W. The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, v. 73, p. 667-674, 1993.
- CULLEN, J. B., VICTOR, B. & STEPHENS, C. An ethical report: assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, v. 18, p. 50-62, 1989.
- DANSEREAU JR, F. & ALUTTO, J. Level-of-analysis issues in climate and culture research. In: SCHNEIDER, B. (Org.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- DECONINCK, J. B. & LEWIS W. F. The influence of deontological and teleological considerations and ethical climate on sales managers's intentions to reward or punish sales force behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 497-506, 1997.

DESHPANDE, S. P.

Ethical climate and the link between success and ethical behavior: an empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, v. 15, p. 315-320, 1996a.

DESHPANDE, S. P.

The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, v. 15, p. 655-660, 1996b.

DESHPANDE, S. D., GEORGE, E. & JOSEPH, J.

Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 23, p. 211-217, 2000.

DUARTE, A. & CUNHA, M. P. Congruência organizacional: impactos na satisfação, implicação e intenção de saída. *Psychologica*, v. 23, p. 165-175, 2000.

EDWARDS, J. R.

Person-job fit: a conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, v. 6, p. 283-357, 1991.

EDWARDS, J. R.

Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, v. 46, p. 641-664, 1993.

FINEGAN, J. E.

The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 73, p. 149-169, 2000.

FORSYTH, D. R.

A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 39, p. 175-184, 1980.

FRITZSCHE, D. J.

Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, v. 24, p. 125-140, 2000.

FRITZSCHE, D. J. & BECKER, H.

Linking management behavior to ethical philosophy - an empirical investigation. *Academy of Management Review*, v. 27, p. 166-175, 1984.

GEORGE, J. M. & BETTENHAUSEN, K.

Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, p. 698-709, 1990.

GLICK, W. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 601-616, 1985.

GOULDNER, A. W.

Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, v. 2, p. 281-306, 1957.

HOLLENBECK, J. R.

A structural approach to external and internal person-team fit. *Applied Psychology: An International Review*, v. 49, p. 534-549, 2000.

JAMES, L. R., JOYCE, W. F. & SLOCUM, J. W. JR.

Comment: organizations do not cognize. *Academy of Management Journal*, v. 13, p. 129-132, 1988.

JONES, A. P. & JAMES, L. R.

Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 23, p. 201-250, 1979.

JORESOKG, K. & SORBOM, D.

Lisrel 8: Structural equation modeling with the Simplis command language. Scientific Software International, 1993.

JOSEPH, J. & DESHPANDE, S. P.

The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review*, v. 22, p. 76-81, 1997.

KNOUSE, S. B. & GIACALONE, R. A.

Ethical decision-making in business: behavioral issues and concerns. *Journal of Business Ethics*, v. 11, p. 369-377, 1992.

KELLEY, S. W. & DORSCH, M. J.

Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XI, p. 55-66, 1991.

KOHLBERG, L. Moral stages and

moralization. In: LICKONA, T. (Org.) *Moral development and behavior*. New York, Holt: Rinehart & Winston, 1976.

KOHLBERG, L.

The philosophy of moral development. New York: Harper & Row, 1984.

KRISTOFF, A. L.

Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, v. 49, p. 1-48, 1996.

MERTON, R. K.

Social theory and social structure. New York: Free Press, 1957.

MIESING, P. & PREBLE, J. F.

A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics*, v. 4, p. 465-476, 1985.

NEAR, J. P. & MICELI, M. P.

Organizational dissidence: the case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, v. 4, p. 1-16, 1985.

NEAR, J. P. & MICELI, M. P.

Whistle-blowing in organizations: dissidents or reformers? In: STAW, B. M. & CUMMINGS, L. L. (Org.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1987, vol. 9, p. 321-368.

NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S., MCKEE, D. & MCMURRIAN, R. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 85-98, 1997.

NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

O' REILLY, C. A., CHATMAN, J. & CALDWELL, D. M. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, p. 487-516, 1991.

OLSON, L. Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review*, v. 42, p. 85-90, 1995.

POWELL, G. N. Reinforcing and extending today's organizations: the simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, v. 26, p. 50-61, 1998.

REGO, A. *Comportamentos de cidadania organizacional - uma abordagem a alguns dos seus antecedentes e consequências*. 2000a. Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

REGO, A. O papel explicativo da congruência ética para os comportamentos de cidadania organizacional. Artigo aceite para publicação na revista *Psicologica*, 2000b.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, v. 28, p. 447-479, 1975.

SCHNEIDER, B. Work climates: an interactionist perspective. In: FEIMER, N. R. & GELLER, E. S. (Org.) *Environmental psychology - directions and perspectives*. New York: Praeger Publishers, 1983, p. 106-128.

SIMS, R. L. & KEON, T. L. Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 1.095-1.105, 1997.

SIMS, R. L. & KROECK, K. G. The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, v. 13, p. 939-947, 1994.

TSALIKIS, J. & FRITZSCHE, D. J. Business ethics: a literature review with a focus on marketing ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 8, p. 695-743, 1989.

UPCHURCH, R. A. conceptual foundation for ethical decision making: a stakeholder perspective in the lodging industry (USA). *Journal of Business Ethics*, v. 17, p. 1.349-1.361, 1998.

UPCHURCH, R. S. & RUHLAND, S. K. An analysis of ethical work climate and leadership relationship in lodging operations. *Journal of Travel Research*, v. XXXIV, p. 36-42, 1995.

UPCHURCH, R. S. & RUHLAND, S. K. The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, v. 15, p. 1.083-1.093, 1996.

VAICYS, C., BARNETT T. & BROWN, G. An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological Reports*, v. 79, p. 115-120, 1996.

VANDENBERGHE, C. Organization culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, p. 175-184, 1999.

VICTOR, B. & CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W. C. (Org.), *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987, vol. 9, p. 51-71.

VICTOR, B. & CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 101-125, 1988.

VICTOR, B. & CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W. & PRESTON, L. (Org.), *Business ethics: research issues and empirical studies*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990, p. 77-97.

VIDAVER-COHEN, D. Moral climate in business firms: a conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, v. 17, p. 1.211-1.226, 1998.

WIMBUSH, J. C., SHEPARD J. M. & MARKHAM, S. E.

An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 67-77, 1997a.

WIMBUSH, J. C., SHEPARD, J. M. & MARKHAM, S. E. An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 1.705-1.716, 1997b.

WITT, L. A. Enhancing organizational goal congruence: a solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, p. 666-674, 1998.

WYLD, D. C. & JONES, C. A. The importance of context: the ethical work climate construct and models of ethical decision making – an agenda for research. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 465–472, 1997