

O Clima Organizacional e Dilemas Éticos na Tomada de Decisão em uma Entidade de Controle Localizada no Município do Rio de Janeiro

Resumo

Os estudos sobre clima ético contemplam, frequentemente, uma avaliação do que seja considerado comportamento bem-sucedido, o que é recompensado ou punido, o que é avaliado, e o que é percebido como decisão gerencial justa. O clima ético de uma organização é um fator expressivo da cultura organizacional. Visto que a cultura geral de uma instituição estabelece os objetivos que conduzem grande parte dos tipos de atitudes dos indivíduos da organização, esse clima ético enfoca especificamente as introduções de certo e errado. Dessa forma, torna-se importante analisar a influência do clima organizacional sobre os indivíduos perante diferentes dilemas éticos. O presente estudo teve como objetivo verificar a relação direta entre os fatores de clima considerados na análise do clima ético e a intenção de agir em determinado tipo de clima. Foram considerados alguns fatores individuais e outros organizacionais. Empregando uma pesquisa contendo cenários projetivos, foi aplicado um questionário a uma amostra de conveniência composta por 63 servidores. A influência de cinco variáveis individuais e nove variáveis referentes aos climas éticos indicadas na literatura específica foi testada através de testes estatísticos não paramétricos. Os resultados evidenciaram que quatro variáveis independentes influenciaram as decisões envolvendo dilemas éticos, em dois cenários propostos.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Dilema Ético, Entidade de Controle.

Abstract

Studies of ethical climate often include an assessment of what is considered successful behavior, what is rewarded or punished, what is valued and what is perceived as fair management decision. The ethical climate of an organization is a

Melissa Christina Corrêa de Moraes

Rio de Janeiro - RJ
Mestre em Ciências Contábeis FAF/UERJ¹
melissa.moraes2000@gmail.com

Aline Moura Costa da Silva

Rio de Janeiro - RJ
Mestre em Ciências Contábeis pela FAF/UERJ¹
alinemouracs@yahoo.com.br

Frederico Antonio Azevedo de Carvalho

Rio de Janeiro - RJ
Doutor em Ciências Contábeis Econômicas pela Bélgica/UCL²
fdecav@gmail.com

significant factor of organizational culture. Since the general culture of an institution sets goals that lead many of the types of attitudes of individuals in the organization, ethical climate focus specifically on the issues of right and wrong. Thus, it is important to analyze the influence of organizational environment on individuals with different ethical dilemmas. This study aimed to verify the direct relationship between climate factors considered in the analysis of the ethical climate and intention to act in a certain type of climate. We considered some other individual factors and organizational. Employing a survey with projective scenarios, we applied a questionnaire to a convenience sample consisting of 63 servers. The influence of five individual variables and nine variables related to ethical climates indicated in the literature were tested by non-parametric statistical tests. The results showed that four independent variables influenced the decisions involving ethical dilemmas in two proposed scenarios.

¹ FAF/UERJ - Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - CEP: 20.550-013 - Rio de Janeiro - RJ.

² UCL - Université Catholique de Louvain - B-1348 Louvain-la-Neuve - Bélgica.

Key words: organizational climate, ethical dilemmas, Entity Control.

1. Introdução

Embora a maioria das pessoas goste de colocar a responsabilidade preliminar nas decisões individuais, anos de pesquisa apontam a primazia de fatores organizacionais em determinar decisões éticas no trabalho (FERRELL, 2005).

As corporações, como indivíduos, têm seus próprios conceitos éticos que ajudam a definir suas características. E assim como um guia pessoal ético, que orienta o indivíduo quando este depara com dilemas morais, o guia ético incorporado à organização será orientador quando seus membros enfrentarem conflitos éticos.

Embora os indivíduos devam fazer escolhas éticas, é também verdadeiro que tomam frequentemente estas decisões nos comitês, reuniões de grupo, em discussão com colegas. As decisões éticas, no ambiente de trabalho, são conduzidas pela influência do clima organizacional e pela influência dos *stakeholders*. Juntos, estes elementos podem promover as circunstâncias que limitam ou permitem a má conduta. Quando estas circunstâncias fornecem recompensas, tais como o ganho financeiro, reconhecimento, promoção, ou simplesmente o sentimento bom de um trabalho bem feito, a oportunidade para a conduta não ética pode ser incentivada, ou desestimulada, baseada no clima ético (FERRELL, 2005).

O comportamento ético dos gestores torna-se imprescindível, pois as organizações se empenham em manter uma boa imagem e para isso devem determinar os meios reguladores de conduta para que o individualismo não se propague, o que poderá estimular o indivíduo a trabalhar em benefício próprio.

Para que a conduta seja realmente ética, é necessário fomentar políticas e procedimentos que, efetivamente, funcionem no sentido de promover e consolidar atitudes éticas daqueles que estejam envolvidos com os objetivos da empresa.

Merece consideração, portanto, a análise de como o clima organizacional exerce influência nas decisões éticas tomadas pela companhia. Enquanto o campo continua a evoluir, há uma necessidade de refinar, validar e nivelar medidas de climas éticos.

Supõe-se que a chance de tomar uma decisão ética está diretamente relacionada com uma proporção relevante de *stakeholders* incluída na análise. O ideal seria que o tomador de decisão considerasse os *stakeholders* mais importantes. Espera-se que a proporcionalidade maior de decisões éticas ocorra no quadrante onde o *locus* de análise se encontra no nível cosmopolita. Contrariamente, espera-se que a menor proporção de decisões éticas sejam tomadas em climas em que o grupo de referência consiste, unicamente, de indivíduos. A partir do descrito acima, a hipótese dessa pesquisa é a verificação da relação direta entre os fatores de clima considerados na análise do clima ético e a intenção de agir em determinado tipo de clima.

A dimensão do critério ético, baseada no trabalho de Kohlberg e na teoria ética ainda existente, pode aparecer estando associada com a dimensão ética da tomada de decisão. As três categorias de critérios se dividem em: egoísmo, benevolência e princípios. Se se tomar a perspectiva de Kohlberg, existem al-

gumas evidências de que as decisões mais éticas são tomadas nos níveis mais altos do desenvolvimento moral. Espera-se que a proporção maior de decisões éticas sejam tomadas no nível benevolente relativo ao interesse próprio. Alternativamente, a proporção deve ser maior no nível relativo aos princípios do que no nível benevolente de desenvolvimento.

2. O Clima Organizacional Resultante da Cultura Organizacional

Os exames sobre clima ético incluem, frequentemente, uma avaliação do que seja considerado comportamento bem-sucedido, o que é recompensado ou punido, o que é avaliado, e o que é percebido como decisão gerencial justa. Outros exames verificarão a extensão com que os indivíduos (colegas de trabalho, supervisores e líderes) se comprometem com a ética (dando um bom exemplo, mantendo promessas e compromissos, respeitando as pessoas) encorajando outros a aderir aos níveis éticos (MCDOWELL E TABUENA, 2007).

Não há concordância entre os pesquisadores (Joyce e Slocum; James e Jones; Schneider e Bartlett; Navran e outros) ao medir clima para ética. Diversas tentativas foram feitas, por estudiosos e especialistas, para definir este constructo e sua medida correspondente, mas, ainda, não há nenhuma unidade de mensuração acadêmica ou empresarial oficialmente utilizada.

A revisão de literatura científica revela que muitas argumentações giram em torno da filosofia moral que forma a base pela qual se examina o clima ético. Segundo Mcdowell e Tabuena (2007), filosofia moral refere-se a regras e princípios que um indivíduo considera durante a tomada de decisão para distinguir entre o certo e o errado.

Analisando as variações dos climas entre e dentro das companhias, há uma evidência de que os climas éticos, como sistemas de controle normativos para organizações, são multideterminados por normas sociais, pela forma organizacional, e por fatores específicos empresariais (por exemplo, história da empresa) (VICTOR; CULLEN, 1988).

O clima ético de uma organização é um elemento significativo da cultura organizacional. Visto que a cultura geral de uma firma estabelece os ideais que guiam grande parte dos tipos de atitudes dos membros da organização, esse clima ético focaliza especificamente as introduções de certo e errado. O clima ético é o caráter ou consciência da organização. Todos os valores organizacionais que estejam relacionados com perguntas sobre certo e errado contribuem com o clima ético da companhia: as percepções compartilhadas do que é o comportamento correto e de como as questões éticas serão tratadas. Os códigos de conduta e políticas éticas, as ações da gerência superior em publicações éticas, o desenvolvimento moral e de valores e as filosofias dos colegas de trabalho e a oportunidade para a má conduta todos contribuem para o clima ético da organização (FERRELL, 2005; CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989).

Os climas éticos são úteis para contemplar muitas funções nas organizações. Com base em VICTOR; CULLEN, (1988), CULLEN; VICTOR; STEPHENS (1989) e CULLEN; VICTOR; BRONSON (1993), esse tipo de clima ajuda os empregados a identificar importantes questões éticas dentro da organização. Adicionalmente, climas éticos auxiliam os trabalhadores fazendo com que eles pensem sobre o problema e como vão

lidar com questões éticas, dando a eles respostas de "O que devo fazer?" quando depararem com um dilema ético. Ou seja, o clima serve como uma lente perceptual através da qual os trabalhadores diagnosticam e avaliam situações.

O conceito de um clima ético reflete práticas organizacionais com consequências morais. Tal clima surge quando os membros da organização acreditam que determinadas formas de raciocínio e/ou do comportamento éticos são normas esperadas para tomada de decisão. Victor; Cullen (1988) acrescentam, ainda, que os climas éticos são conceituados como características gerais e persuasivas das organizações que afetam uma ampla escala de decisões. Vale ressaltar que, para MCDOWELL E TABUENA (2007), o clima ético não é caracterizado pelos padrões éticos ou pelo nível de desenvolvimento moral do indivíduo.

Na literatura sobre desenvolvimento moral do indivíduo, não há o reconhecimento de que apenas as características individuais sejam suficientes para explicar o comportamento moral e ético.

De acordo com Victor; Cullen (1988), o conceito de atmosfera moral é similar ao de clima ético, que representa as normas previstas pelo grupo e não o nível de desenvolvimento moral individual. O foco da pesquisa de Kohlberg sobre a atmosfera moral era um tanto restrita, considerando somente o desenvolvimento de normas para coletividade e os valores da sociedade, com ênfase principalmente na educação moral. Kohlberg não relacionou sua abordagem, nem metodologicamente nem teoricamente, com a literatura de clima organizacional.

3. Tipologia dos Climas Organizacionais

A abordagem mais comum aos climas éticos foi proposta por Victor e Cullen. Da intersecção entre três critérios éticos e três lócus de análise resultam nove padrões de climas. Embora Victor e Cullen (1988) encontrem, frequentemente, um tipo de clima dominante dentro da organização ou de um grupo, as empresas não têm apenas um. O clima organizacional é geralmente medido pelas percepções agregadas dos indivíduos, isto é, significa o clima do grupo representante ou de níveis da organização.

Inicialmente, esses autores compuseram uma matriz que mostra os climas éticos possíveis, baseados na teoria filosófica, sociológica, e psicológica. A matriz tem dois eixos que representam como derivam os sistemas éticos e a quem se aplica. A linha vertical mostra que os sistemas éticos podem ser baseados no egoísmo, na benevolência, ou no princípio abstrato. A linha horizontal mostra que a ética pode ser aplicada aos indivíduos, ao grupo, ou à sociedade em geral.

Quadro 1 - Climas éticos

CRITÉRIO ÉTICO	REFERENCIAL LÓCUS DE ANÁLISE		
	Individual	Local	Cosmopolita
EGOÍSMO	Auto-interesse	Lucros/Interesses da empresa	Eficiência
BENEVOLÊNCIA	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
PRINCÍPIO	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

Fonte: Victor e Cullen (1988).

Embora o trabalho abaixo trate de organizações e o de Kohlberg de indivíduos, eles usaram alguns de seus conceitos para construir a matriz. Kohlberg diz que como os indivíduos se desenvolvem moralmente — da infância à idade adulta — eles usam tipos diferentes de critérios éticos e apresentam diferentes padrões de raciocínio moral. Neste progresso, Kohlberg lista três tipos de padrões éticos, que são utilizados por eles no eixo vertical: egoísmo, benevolência e princípio. Esses três padrões correspondem às três principais classes da teoria ética filosófica: egoísmo, utilitarismo e deontologia. Essencialmente, o egoísmo é motivado pelo desejo de maximizar os próprios interesses; o utilitarismo é movido pelo desejo de maximizar os interesses de alguém e de outros significantes; e o deontológico motivado pelo desejo abstrato de fazer o que é certo, independentemente do resultado específico de sua ação e de quem os interesses, particularmente, são afetados.

Os lócus da análise foram derivados das teorias sociológicas, dos papéis e dos grupos de referência. Um lócus de análise é um grupo de referência que identifica a fonte do raciocínio moral utilizado, aplicando critérios éticos às decisões organizacionais e/ou limites em que seriam consideradas as análises éticas das decisões organizacionais.

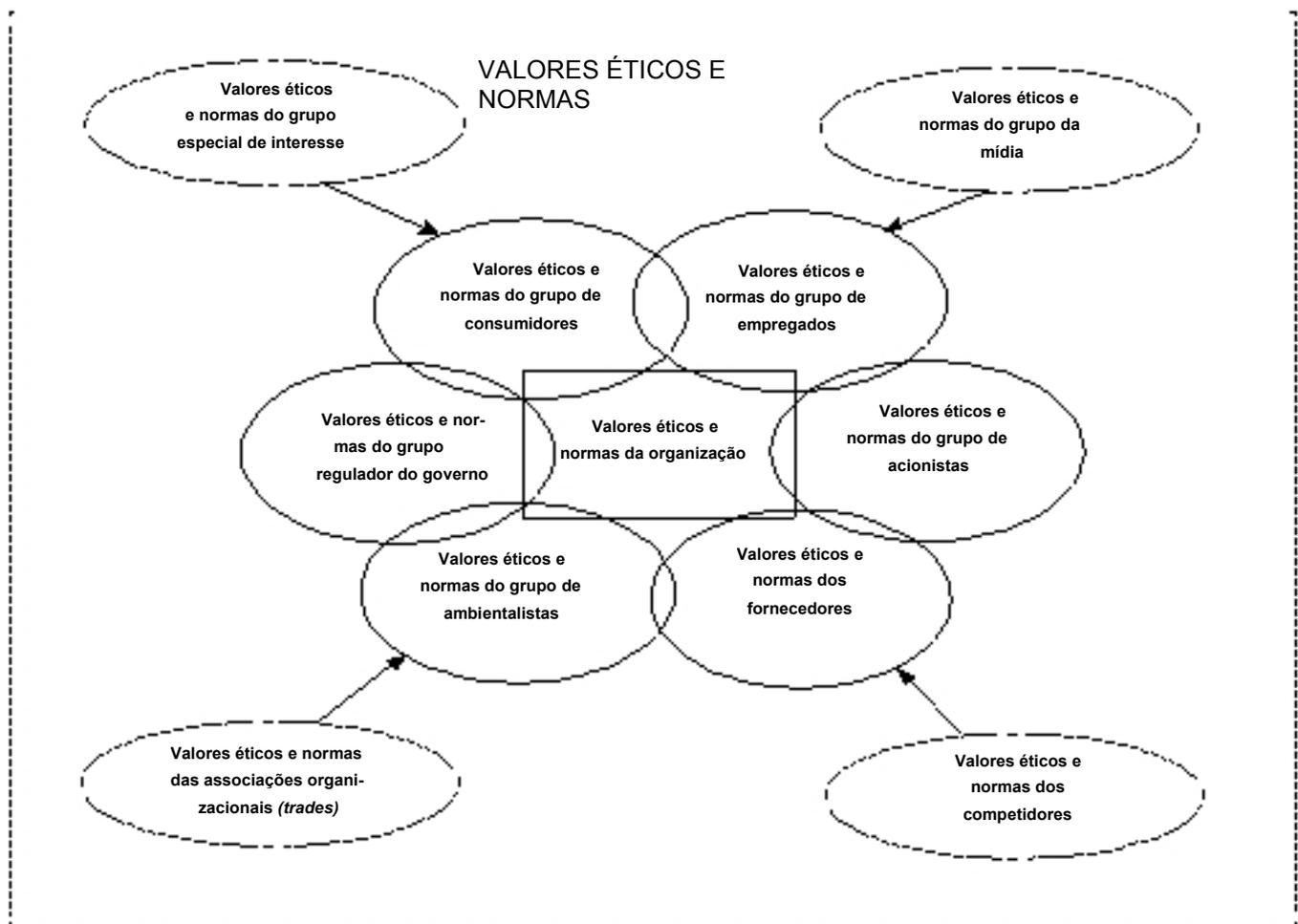
Na tipologia ética do clima, o lócus individual é externo à organização local no sentido de que o clima normativo predominante suporta um referencial de raciocínio ético situado dentro do indivíduo.

Ford e Richardson (1994, p. 206) informam que os fatores inerentes ao indivíduo compreendem "variáveis resultantes do nascimento (ex.: nacionalidade, sexo, idade, etc.) assim como aquelas resultantes do processo humano de desenvolvimento e de socialização (ex.: personalidade, atitudes, valores, instrução, religião, emprego, etc.)".

O lócus local especifica fontes do raciocínio ético dentro da organização, tais como os grupos de trabalho. O nível cosmopolita especifica as fontes organizacionais do raciocínio ético externas à organização local, tais como as associações profissionais ou organizações legais. As fontes cosmopolitas de raciocínio ético podem ser conceitos abstratos, gerados fora das organizações, mas utilizados internamente como parte do sistema normativo institucional.

Atribuindo uma interpretação mais específica, FRITZSCHE (2000) argumenta que o grupo referente ao nível individual consiste em um único *stakeholder*, o tomador de decisão (analista, técnico, inspetor). Os *stakeholders* que se limitam à organização representam o nível local (*stakeholders* primários). O nível cosmopolita refere-se ao grupo onde se encontram todos os *stakeholders* (*stakeholders* secundários).

Figura 1



Fonte: Adaptado de Isabelle Maignan, OC Ferrel, e Linda Ferrel, "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility", *European Journal of Marketing*, vol. 39, #9, 10, PP. 956-977.

Estes enfoques são, geralmente, mutuamente excludentes: as organizações que têm climas éticos locais ou individuais não podem estar tão atentas aos interesses sociais como as organizações com orientações cosmopolita (CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989).

A interpretação desses cruzamentos seria:

Quando o critério é o egoísta, se o referencial for o indivíduo, espera-se que sejam levadas 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 econômico e social.

Quando o critério é o benevolente, se o referencial for o indivíduo, espera-se que as pessoas considerem as outras independentemente de elas pertencerem à organização (v.g., amizade, reciprocidade...). Se for local, a consideração é dirigida ao coletivo organizacional (v.g., espírito de equipe, unidade da equipe...). Se for cosmopolita, a consideração recai sobre entidades exteriores à organização (v.g., responsabilidade social...).

Quando o critério é deontológico (baseado em regras e prin-

cípios), o lócus de análise define as fontes dos princípios que se espera que as pessoas apresentem. Se o referencial for individual, espera-se que as pessoas atuem de acordo com os seus próprios valores éticos. Se for local, espera-se a adesão às regras/procedimentos organizacionais. Se for cosmopolita, as fontes dos princípios encontram-se fora da organização (sistema legal, associação profissional...). Espera-se, então, que as pessoas atuem de acordo com a lei ou o código deontológico que rege o exercício da sua profissão (REGO, 2002, p. 53).

A existência de climas éticos distintos tem implicações claras no controle do comportamento ético nas organizações - uma atividade na qual as firmas estão tendo mais e mais interesse.

As percepções éticas do clima podem influenciar que as questões éticas devem ser consideradas no trabalho e que tipos de critérios utilizados servem para resolver estas questões (VICTOR; CULLEN, 1988).

Os gestores podem, então, determinar se o clima ético da empresa condiz com seus valores pessoais, e com os alvos estratégicos da companhia. Além disso, assim como

há mudanças do mercado, os riscos da empresa também se alteram; mas o clima ético da organização pode retardar-se, tornando-se cada vez mais inapropriado ao novo ambiente. Aprender qual o clima ético da companhia pode ser a primeira etapa para a execução da mudança.

Os executivos devem sempre ter em mente que não há clima ético melhor: as empresas podem ser éticas de muitas maneiras. Entretanto, a eficácia de um clima ético tem implicações importantes para o comportamento ético da organização (CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989).

Um fator chave da eficácia é um bom ajuste entre o clima ético da organização e sua estratégia; além disso, o reforço dos mecanismos e dos processos de tomada de decisão deve estar de acordo com o clima (CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989).

4. Metodologia

Levando em consideração o objetivo da pesquisa, pode-se classificá-la de várias formas. O escopo deste artigo envolve uma pesquisa descritiva, que de acordo com COLLINS; HUSSEY (2005, p. 24), "é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão". Esse tipo de pesquisa, geralmente, utiliza dados quantitativos e técnicas estatísticas para sintetizar as informações.

Em contraste com os estudos exploratórios, os estudos formais são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas. Os estudos formais atendem a diversos objetivos da pesquisa:

1. Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o quem, que, quando, onde e como de um tópico);
2. Estimativa das proporções de uma população que tenha essas características;
3. Descoberta de associações entre as diferentes variáveis;
4. Descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 136).

Construído a partir da tipologia descrita anteriormente, foram obtidos dados em uma entidade voltada para a atividade de controle, situada no Município do Rio de Janeiro, com o propósito de examinar empiricamente a influência dos fatores éticos sobre as decisões envolvendo dilemas éticos.

Será utilizada a escala de Victor e Cullen (1988) por ter um desenvolvimento mais completo e apresentar uma maior aceitação entre as pesquisas. A evidência empírica aparece para estabelecer o efeito dos fatores éticos.

Dois tipos de dados são requeridos para os testes de hipóteses acima. Primeiramente, devem ser obtidos dados relacionados ao clima ético interno da organização. Posteriormente, os dados serão utilizados para verificar a dimensão ética das específicas decisões. A escala do clima ético desenvolvida por Victor e Cullen (1988) e Cullen, Victor e Bronson (1993) será utilizada, com adaptações, para obter os fatores éticos. Até hoje, essa é a única escala de clima ético testada empiricamente e que se mostra relativamente estável, segundo os au-

tores e outros pesquisadores. Os dados que definem as decisões serão obtidos através de uma série de cenários adaptados e prolongados a partir dos utilizados por Fritzsche e Becker (1984).

Os cinco cenários utilizados no questionário enfocam problemas éticos específicos, tais como, suborno, coerção, decepção, roubo e discriminação injusta. Eles fornecem um panorama da variedade de problemas éticos. Pesquisas anteriores indicam os gerentes não veem as questões morais genericamente, porém respondem aos problemas morais por tipo (FRITZSCHE; BECKER 1983). Isto ocorre porque o tipo de problema ético, tanto quanto o tipo de clima ético, afeta a dimensão ética da tomada de decisão.

Após compilados os dados, estes foram tratados e analisados através de um *software* de estatística denominado *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

O método de análise de dados utilizado nesta pesquisa para o ingresso das variáveis é conhecido como o Modelo Completo, ou Modelo de Entrada. Este método inclui todas as variáveis no modelo, significativas ou não (ALVES, 2005).

O uso do método de entrada permite ao pesquisador escolher quais variáveis independentes devem ser incluídas no modelo de regressão. Dessa forma, o pesquisador detém o controle completo sobre a variável estatística de regressão em termos de previsão e explicação (HAIR, 2005).

Ao ser utilizado o Modelo Completo, torna-se importante verificar a Colinearidade das variáveis independentes desta pesquisa, através do Teste de Colinearidade ou Teste VIF, elaborado através do SPSS.

A Colinearidade ou Multicolinearidade consiste na situação na qual duas ou mais variáveis independentes são altamente correlacionadas. Quando essa condição ocorre, os coeficientes de regressão estimados podem flutuar, de forma abundante, de uma amostra para outra, fazendo com que seja arriscado interpretar os coeficientes como um indicador de importância relativa das variáveis de previsão (COOPER e SCHINDLER, 2003).

5. Descrição e Análise dos Dados

A amostra foi composta por 63 servidores, de ambos os sexos, pertencentes ao quadro da instituição em análise. As características desses indivíduos são: faixa etária entre 30 e 58 anos; com nível superior, médio ou fundamental; alguns professam algum tipo de religião; e certo quantitativo tem especialização em Ciências Contábeis, Administração ou Economia.

Os fatores socioeconômicos, anteriormente citados, e os fatores que influenciam o clima organizacional, analisados no Quadro 1, foram correlacionados com a variável Intenção de Agir.

Com base no questionário original de Victor e Cullen, com 26 assertivas, verifica-se que os fatores éticos que influenciam o clima de uma organização não foram significativos para o teste F em relação aos Cenários 1, 2 e 5, que tratam respectivamente de suborno, decepção e coerção.

No entanto, considerando o Cenário 3, que narra uma situação de discriminação injusta, a análise estatística apresenta um R^2 ajustado, muito bom, igual a 0,50; e algumas variáveis com o Teste F bom, significativa a 5%, conforme ilustrado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Modelo Completo (inclui a constante) - Variáveis significativas, referentes ao Cenário 3

Variáveis	B	S.E.	Beta	t	Significância
A9	-0,778	0,244	-0,698	-3,188	0,005
A10	0,826	0,266	0,691	3,107	0,006
A12	0,613	0,28	0,598	2,188	0,043
A18	-0,539	0,219	-0,513	-2,463	0,035
A23	0,507	0,176	0,47	2,882	0,010

As variáveis que se mostram significativas negativamente a esse cenário são A₉, lócus de análise individual e critério ético princípio; e A₁₈, lócus de análise local e critério ético princípio. E aquelas que respondem com significância positiva são A₁₀, lócus de análise individual e critério ético egoísmo; A₁₂, lócus de análise local e critério ético benevolente; e A₂₃, lócus de análise local e critério ético princípio.

Por fim, ainda na análise dos cenários e dos fatores éticos, algumas variáveis do Cenário 4, que aborda a possibilidade de roubo, se manifestam muito bom, significativo à 1% para o Teste F; e o R2 ajustado 0,634, também muito bom.

Tabela 2 - Modelo Completo (inclui a constante) - Variáveis significativas, referentes ao Cenário 4

Variáveis	B	S.E.	Beta	t	Significância
A2	0,522	0,18	0,468	2,904	0,010
A9	0,492	0,202	0,456	2,436	0,026
A10	-1,066	0,22	-0,92	-4,842	0,000
A12	-0,584	0,232	-0,589	-2,521	0,022
A18	0,477	0,181	0,468	2,632	0,017
A23	-0,351	0,146	-0,336	-2,411	0,028
A24	-0,594	0,25	-0,574	-2,375	0,030
Dummy Pós-graduação	0,806	0,328	0,432	2,456	0,025

Com referência às variáveis, são significativas positivamente a A2, lócus de análise cosmopolita e critério ético egoísmo; A9, lócus de análise individual e critério ético princípio; A10, lócus de análise individual e critério ético egoísmo; A12, lócus de análise local e critério ético benevolente; A18, lócus de análise local e critério ético princípio; A23, lócus de análise local e critério ético princípio; A24, lócus de análise cosmopolita e critério ético princípio; e variável *Dummy Pós-Graduação*.

6. Conclusão

O presente estudo abordou o tema Clima Organizacional. Seu objetivo geral consistiu em verificar se os fatores que compõem o clima na organização em análise influenciam a in-

tenção de agir dos servidores. Para realizar o propósito dessa pesquisa, a literatura especializada foi dirigida para a identificação dos fatores que fazem parte do clima organizacional.

Primeiramente, elaborou-se uma revisão da literatura — tanto brasileira quanto estrangeira — para obter aspectos relevantes referentes aos temas em questão. Em seguida, foi estabelecida e testada a hipótese de pesquisa. Foram consideradas 14 variáveis independentes, sendo nove delas extraídas do Quadro 1 (autointeresse, amizade, moralidade pessoal, lucros/interesse da empresa, interesse da equipe, regras e procedimentos da organização, eficiência, responsabilidade social e códigos profissionais e leis) resultantes do cruzamento matricial de outras seis variáveis, três concernentes ao lócus de análise (individual, local e cosmopolita) e três referentes ao critério ético (egoísmo, benevolência e princípio). Uma escala para a variável Intenção de Agir foi considerada e utilizada para mensurar a atitude frente ao dilema ético.

Após a coleta, realizada através de questionário específico, os dados foram compilados e tratados estatisticamente por meio de *software* especializado.

Os resultados obtidos indicaram que, das nove variáveis independentes, quatro influenciaram a disposição de agir dos servidores em dois dos cenários apresentados: autointeresse, moralidade pessoal, interesse da equipe, regras e procedimentos da organização. Além das quatro anteriores, o Cenário 4 ainda apresenta a influência das variáveis eficiência, códigos profissionais e leis e formação acadêmica com pós-graduação.

Considerando os resultados apresentados, a classificação dos climas inerentes a cada entidade e a pequena quantidade de estudos desenvolvidos nesta área no Brasil, pode-se aconselhar à Academia mais atenção em relação aos dilemas éticos envolvendo diferentes climas.

Esta pesquisa possui diversas limitações, tais como o tamanho da amostra e sua restrição a apenas uma organização governamental no Município do Rio de Janeiro. Sendo assim, a fim de continuar e ampliar as pesquisas relativas ao tema em questão, sugere-se estender o número de respondentes e de organizações.

Dessa maneira, com o propósito de aumentar as pesquisas referentes ao tema em questão, são recomendados os seguintes estudos:

- Redução das variáveis utilizando componentes principais;
- Redução das variáveis por método *Stepwise*;
- A utilização da versão nova do questionário de Victor e Cullen, ampliado para 36 perguntas.

Referências

- ALVES, Francisco José dos Santos. Adesão do contabilista ao código de ética da sua profissão: um estudo empírico sobre percepções. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2005.
- COLLINS, J., HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 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 weather report: assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*. v. 18, p.50-62, 1989.

- FERRELL, O.C., FERRELL L., Managing the Risks of Business Ethics and Compliance, Adapted from Understanding How to Teach Business Ethics by Understanding Business Ethics. *In: TRUE, S. L., FERRELL, O.C., FERRELL, L. Fulfilling Our Obligations: Perspectives on Teaching Business Ethics.* Kennesaw State University Press: 2005.
- FORD, Robert C.; RICHARDSON, Woodrow D. Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics* 13: 205-221, 1994. © 1994 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- FRITZSCHE, D. J., BECKER, H. Ethical Behavior of Marketing Managers. *Journal of Business Ethics*. n.2. p.291-299, 1983
- FRITZSCHE, D.J., Ethical Climates and The Ethical Dimension Of Decision Making. *Journal of Business Ethics*. v.24, n.2, p.125-140, 2000.
- HAIR, Joseph *et. al. Análise multivariada de dados.* Porto Alegre. Bookman:2005.
- KUNDU , K. Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate. *Journal of Commerce.* Vidyasagar University, vol 12, mar. 2007.
- MCDOWELL, T., Tabuena, J.. Measuring Your Organization's Climate for Ethics: the survey approach. 2007. Society of Corporate Compliance and Ethics. Disponível em: <www.corporatecompliance.org>. Acesso em: 10 set. 2009.
- MORAES , M. C. P. de, BENEDICTO, G. C. de. Uma Abordagem da Importância da Ética Nas Organizações. *Cadernos da FA-CECA.* Campinas, v. 12, n. 2, p. 5-11, jul./dez. 2003.
- REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.
- VICTOR, B., CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly.* v. 33, p. 101-125, 1988.

