



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

SERGIO GILBERTO BONOCIELLI JUNIOR.

**REFLEXÃO SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL NO CONTEXTO
DE UM JOGO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO SOBRE POSSIBILIDADES PEDAGÓGICAS E
TÉCNICAS**

SERGIO GILBERTO BONOCIELLI JUNIOR.

**REFLEXÃO SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL NO CONTEXTO
DE UM JOGO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO SOBRE POSSIBILIDADES PEDAGÓGICAS E
TÉCNICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes

Londrina
2009

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

B719r Bonocieli Junior, Sergio Gilberto

Reflexão sobre ética empresarial no contexto de um jogo de empresas: um estudo sobre possibilidades pedagógicas e técnicas. / Sergio Gilberto Bonocieli Juinor – Londrina, 2009.
204 f.

Orientador: Paulo da Costa Lopes

Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado, Programa de Pós-Graduação em Direito Negocial, 2010.

1. Ética empresarial. 2. Jogos de empresas. 3. Ensino. 4. Ética. I. Bonocieli Junior, Sergio Gilberto. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós-Graduação Administração. III. Título.

CDU 658:174

SERGIO GILBERTO BONOCIELLI JUNIOR

**REFLEXÃO SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL NO CONTEXTO DE UM
JOGO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO SOBRE POSSIBILIDADES PEDAGÓGICAS E TÉCNICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes
PPA – UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan
PPA – UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
PUC-PR

Londrina, 21 de agosto de 2009.

Dedico este trabalho a Patricia, minha esposa, pelo apoio e incentivo incondicional, pelo encorajamento constante, pelo debate inteligente, pelas revisões intermináveis, pelo auxílio técnico com este enigma chamado computador, mas principalmente pelo amor eterno que temos um pelo outro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes, meu orientador e incentivador, por ter me convencido a iniciar esta jornada, e por ter me acompanhado durante todo o trajeto.

Agradeço aos Professores Drs. Benilson Borinelli e Mario Nei Pacagnan, participantes da minha banca de qualificação, pelas sugestões precisas, que muito auxiliaram na orientação deste trabalho.

Agradeço à Professora Dra. Elisa Yoshie Ichikawa, minha professora em duas disciplinas, pela forma brilhante de debater e de transferir conhecimento. Jamais será esquecida.

Agradeço à Professora Dra. Maria Yolanda Sachuk, também minha professora, por sua orientação direta, precisa e disciplinada. Conseguiu me mostrar a diferença entre a execução de um trabalho em uma empresa e um trabalho acadêmico.

Agradeço à Professora Msc. Valdete Mrtvi, amiga de longa data, a quem recorri incontáveis vezes na hora do desespero. Nunca deixou faltar uma palavra sensata e incentivadora.

Agradeço aos colegas do mestrado por terem criado um ambiente de aula dinâmico, aberto e propício ao debate.

Agradeço aos meus filhos pela compreensão e pelas horas que não pude estar com eles durante os intermináveis finais de semana de estudo.

Agradeço aos meus pais por terem me criado em um ambiente que sempre incentivou a busca de novos desafios.

Agradeço a todo o pessoal da minha empresa, a ATT, pela maravilhosa cobertura que me deram quando precisava me ausentar para atender

aos compromissos do mestrado e principalmente à Simone, minha secretária, pela inestimável ajuda, digitando e formatando os trabalhos apresentados nas diversas disciplinas do curso.

Agradeço ao Francisco da Secretaria do Mestrado, pelo auxílio e orientação recebidos durante toda a duração do curso.

Todo homem é culpado pelo bem que não fez.

VOLTAIRE

Os progressos obtidos por meio do ensino são lentos; já os obtidos por meio de exemplos são mais imediatos e eficazes.

SENECA

A moralidade é a melhor de todas as regras para orientar a humanidade

F. W. NIETSCHE

O que é ensinado em escolas e universidades não representa educação mas são meios para obtê-la.

R. W. EMERSON

BONOCIELLI JR. Sergio Gilberto. **Reflexão sobre ética empresarial no contexto de um jogo de empresas:** um estudo sobre possibilidades pedagógicas e técnicas. 2009. 204 f Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 2009.

RESUMO

Os recentes escândalos, observados nos cenários nacional e internacional, envolvendo alguma forma de violação de princípios éticos por parte do corpo diretor das empresas, ressaltaram a necessidade, tanto do mundo empresarial quanto do mundo acadêmico, de reforçar o ensino, o treinamento e a reflexão sobre a Ética Empresarial. Sendo um assunto bastante complexo, o ensino da Ética Empresarial para alunos da área de negócios tem sido foco de várias pesquisas. Entre as diversas possibilidades de proporcionar uma adequada reflexão ética para estudantes estão os métodos indiretos, como o estudo de caso e as simulações. Os jogos de empresas, entendidos como uma simulação da realidade empresarial, têm sido, entretanto, pouco utilizados para esse fim. Utilizando-se a técnica de métodos mistos, que permite a utilização de múltiplas formas de coleta de dados, desenvolve-se neste trabalho uma análise da viabilidade técnica e pedagógica de se inserir a reflexão sobre a Ética Empresarial no contexto de um jogo de empresas já existente. Demonstra-se, através dos resultados obtidos com a aplicação da dinâmica aqui desenvolvida a seis turmas de graduação e pós-graduação da área de negócios de uma universidade brasileira, a viabilidade de utilizar esta ferramenta como método de ensino e discussão da Ética Empresarial. Como exemplo da utilização de um jogo de empresas também como laboratório de pesquisa, descreve-se como os estudantes participantes deste estudo decidiram quando confrontados com dilemas éticos durante a aplicação da dinâmica e como fundamentaram essas decisões.

Palavras-chave: Ética empresarial. Jogos de empresas. Ensino. Ética

BONOCIELLI JR. Sergio Gilberto. **A reflection about business ethics in the context of a business game:** a study on technical and pedagogical possibilities. 2009. 204 f. Master's degree dissertation. MBA Program - Universidade Estadual de Londrina and Universidade Estadual de Maringá, 2009.

ABSTRACT

Recent scandals seen in the Brazilian and international scenes, involving some form of violation of ethical principles by the managing boards of companies, have shown the need to reinforce teaching, training and reflection about Business Ethics, both in the corporate and in the academic worlds. A very complex subject, the teaching of Business Ethics to Business students has been the focus of several studies. Indirect methods, such as case studies and simulations, are among the various possible forms of allowing students adequate reflection on Ethics. However, business games, understood as a simulation of business reality, have been scarcely used to this end. Applying mixed methods techniques, which allow multiple forms of data gathering, this paper presents an analysis of the technical and pedagogical viability of inserting the reflection about Business Ethics in the context of an existing business game. Through the results obtained during the application of the business game in a Brazilian university, it shows how it is possible to use this tool, as a means for both teaching and reflecting on Business Ethics. As an example of the uses of business games as a research laboratory, this paper describes how participating students behaved when confronted with ethical dilemmas during the business game and how they based their decisions.

Key-words: Business ethics. Business games. Teaching. Ethics

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– N° de empresas por turma	122
Tabela 2	– Decisões tomadas no Dilema nº 1	123
Tabela 3	– Decisões tomadas no Dilema nº 2134	126
Tabela 4	– Decisões tomadas no dilema nº 3.....	129
Tabela 5	– Decisões tomadas no dilema nº 4.....	130
Tabela 6	– Decisões tomadas no dilema nº 5.....	133
Tabela 7	– Pontuação média das empresas.....	136
Tabela 8	– Motivação das decisões	137
Tabela 9	– Graduação X Pós-Graduação	137
Tabela 10	– Posição pessoal dos alunos.....	139
Tabela 11	– Revisão das decisões no dilema nº 1.....	150
Tabela 12	– Revisão das decisões no dilema nº 2.....	151
Tabela 13	– Revisão das decisões no dilema nº 3.....	151
Tabela 14	– Revisão das decisões no dilema nº 4.....	152
Tabela 15	– Revisão das decisões no dilema nº 5.....	153
Tabela 16	– Decisão das empresas X reconsideração das decisões pelos alunos.....	154
Tabela 17	– Cobertura da aplicação do questionário.....	155
Tabela 18	– Respostas dos alunos à questão 3-A.....	156
Tabela 19	– Respostas dos alunos à questão 3-B.....	156
Tabela 20	– Respostas dos alunos à questão 3-C.....	157
Tabela 21	– Avaliação dos alunos sobre as afirmações apresentadas.....	157
Tabela 22	– Respostas dos alunos à questão 4	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização da revisão da literatura.....	21
Quadro 2 – Organização dos modelos de Ética Empresarial.....	60
Quadro 3 – Princípios de Ética Empresarial que abordam questões sociais	67
Quadro 4 – Princípios de Ética Empresarial que abordam questões ambientais.....	69
Quadro 5 – Princípios de Ética Empresarial que abordam questões genéricas.....	70
Quadro 6 – Fatores que integram um dilema ético	89
Quadro 7 – Critérios de escolha para determinar uma estratégia de investigação de métodos mistos	97
Quadro 8 – Atendimento aos objetivos específicos	102
Quadro 9 – Princípios universais da Ética Empresarial	104
Quadro 10 – Critérios de pontuação	135

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	18
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 ÉTICA	24
2.1.1 Evolução Histórica da Ética.....	27
2.1.2 Moral	50
2.2 ÉTICA EMPRESARIAL.....	55
2.2.1 Códigos de Ética	63
2.3 O ENSINO DA ÉTICA.....	71
2.3.1 Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg.....	74
2.3.2 Aprendizagem	76
2.3.3 Jogos de Empresas.....	82
2.3.4 Criação de Dilemas Éticos nos Jogos de Empresas	87
3 METODOLOGIA	93
3.1 PLANO DE PESQUISA.....	94
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	96
3.3 NATUREZA DA PESQUISA	96
3.3.1 Estratégia de Pesquisa.....	97
3.4 LOCUS DA PESQUISA.....	98
3.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AMOSTRAGEM.....	98
3.6 COLETA DE DADOS	99
3.7 ANÁLISE DE DADOS.....	100
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
4.1 ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA DE APLICAÇÃO.....	103
4.1.1 Definição dos Princípios Universais da Ética Empresarial	103
4.1.2 Escolha do Jogo de Empresas.....	104

4.1.3 Criação de Dilemas Éticos para um Jogo de Empresas.....	106
4.1.3.1 Dilema nº 1 - Invasão de manifestantes	108
4.1.3.2 Dilema nº 2 - Investimento ambiental	111
4.1.3.3 Dilema nº 3 – Suborno	114
4.1.3.4 Dilema nº 4 - Condições de trabalho	117
4.1.3.5 Dilema nº 5 - Trabalho infantil	120
4.2 ANÁLISE DAS DECISÕES DOS ALUNOS	122
4.2.1 Análise do Dilema nº 1 – Invasão de Manifestantes.....	123
4.2.2 Análise do Dilema nº 2 – Investimento Ambiental	126
4.2.3 Análise do Dilema nº 3 – Suborno.....	128
4.2.4 Análise do Dilema nº 4 – Condições de trabalho	130
4.2.5 Análise do Dilema nº 5 – Trabalho Infantil.....	133
4.2.6 Comparações entre os Dilemas	134
4.2.7 Comparações entre Turmas.....	137
4.2.8 Análise da Posição Pessoal dos Alunos.....	138
4.3 ANÁLISE DA DINÂMICA DE APLICAÇÃO.....	139
4.3.1 Análise da Inserção Técnica dos Dilemas no Simulador.....	139
4.3.2 Análise da Carga de Trabalho dos Alunos	143
4.3.3 Análise do Comportamento dos Alunos Durante a Dinâmica.....	145
4.3.4 Análise da Discussão Final sobre Ética Empresarial	146
4.3.5 Análise da Opinião dos Alunos a Respeito da Experiência.....	155
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
5.1 CONCLUSÕES	161
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	163
REFERÊNCIAS.....	167
APÊNDICES	175
APÊNDICE 1 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 1	176
APÊNDICE 2 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 2.....	180
APÊNDICE 3 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 3.....	185
APÊNDICE 4 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 4.....	191

APÊNDICE 5 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 5.....	194
APÊNDICE 6 – Questionário pós-aplicação	197
APÊNDICE 7 – Roteiro de aplicação dos dilemas éticos na dinâmica do jogo de empresas	198
APÊNDICE 8 – Correspondência enviada aos especialistas.....	203

1 INTRODUÇÃO

Nos anos recentes ocorreram vários episódios relacionados à ética nos negócios. Em nível internacional, alguns se tornaram muito conhecidos, como os casos da WorldCom e Enron, nos Estados Unidos, e mais recentemente a crise econômica americana que teve sua gênese na má gestão de empréstimos habitacionais pelo sistema financeiro americano. O Brasil insere-se nessa paisagem e alguns casos foram bastante divulgados e debatidos na mídia, como por exemplo, o Banco Nacional, a Encol, os Bancos Marka e Fonte-Cindam, entre outros, onde a gestão fraudulenta ou temerária levou a enormes prejuízos tanto para credores como para os contribuintes. Todos esses escândalos tiveram origem em alguma forma de violação dos princípios éticos pelo corpo diretivo dessas organizações.

Alguns autores observam que há um aumento no comportamento criminoso das empresas, ou pelo menos na percepção da deterioração da qualidade da gestão, no que tange a ações ou comportamentos considerados social ou legalmente aceitáveis, e ressaltam a necessidade das empresas preocuparem-se com vários outros objetivos além da mera maximização do lucro ou da satisfação do acionista. Esses outros fatores são relacionados a ações éticas e socialmente responsáveis (WOLFE; FRITZSCHE, 1998; THORNBURGH, 1991; ROSS, 1980; BOS et al, 2006).

Compreender o comportamento ético é, entretanto, algo bastante complexo e exige uma abordagem adequada para que se possa entender os diversos pontos de vista aplicáveis ao assunto. Para isso é necessário que se recorra à Filosofia, que é a área do conhecimento que estuda questões fundamentais e altamente abstratas relacionadas, por exemplo, ao estabelecimento e aplicação de valores (GIBSON, 2007).

A Filosofia pode ser dividida em várias sub-disciplinas. Entre as que abordam as questões do comportamento humano estão:

- a) Ética: é o segmento que estuda as questões relacionadas à moralidade. A moralidade lida com as noções de bom e mau, certo e errado, justiça, e com a maneira com que as pessoas desenvolvem e aplicam seus valores;

- b) Ética normativa: é o segmento que busca a aplicação de padrões e normas de comportamento e tenta encontrar a forma correta de se fazer algo (GIBSON, 2007).

A ética empresarial (*business ethics*), que é uma área dentro da ética normativa que se preocupa especialmente com problemas morais que afloram nas organizações, encontra-se em desenvolvimento e é, ainda, bastante ambígua.

Se a ética no dia-a-dia já se apresenta como um assunto complexo, quando o foco de discussão é seu ensino nas escolas de negócios, a tarefa se torna mais desafiadora ainda. Algumas das mais duras decisões empresariais envolvem situações onde o gestor precisa escolher entre maximizar os lucros ou conduzir-se eticamente e os alunos precisam aprender a balancear esses interesses opostos (SCHUMANN et al., 1996; BOS et al, 2006).

Mesmo diante dessas dificuldades, não há razão para imaginar que não se possa ensinar ética nas universidades. Da mesma forma que ninguém nasce conhecendo os princípios da economia, marketing ou finanças, é necessário ensinar aos alunos os princípios éticos (SCHUMANN et al, 1996). Rest (1988) e Parks (1993) concluíram em suas pesquisas que o desenvolvimento moral do indivíduo continua mesmo na fase adulta e que mudanças dramáticas podem ser obtidas com os jovens durante sua formação superior. Na mesma linha Kolberg (1984) sugere que o desenvolvimento moral de uma pessoa melhora conforme ela amadurece ou participa de “treinamento” moral. Vários outros autores corroboram a idéia de que as escolas de negócios devem aumentar a ênfase no ensino da ética (GIANCALONE, 2004; HAUSER; LOGAN, 1977; KOEHN, 2005; RICCI; MARKULIS, 1992; BENNIS; O'TOOLE, 2005; TEACH et al., 2005).

A literatura identifica dois métodos para o ensino da ética: o direto e o indireto. O método direto, que consiste de leituras e discussões em sala, tende a ser pouco efetivo, pois o estudante tende a agir em função da expectativa do professor, sem externar suas próprias crenças e valores. O método indireto utiliza situações hipotéticas buscando obter opiniões ou ações dos alunos dentro desse contexto e desenvolve a imaginação moral e a análise crítica, pois além de ajudar os estudantes a mergulharem em situações que apresentam dilemas éticos, criam empatia com o protagonista do problema (GOSEN; WERNER, 2006; MARTURANO, 2005).

As simulações e os jogos são ferramentas educacionais caracterizadas como um método indireto. Além disso, as características dos jogos estão bastante alinhadas com os princípios para a boa prática da educação superior, que são:

- a) a interação entre discentes e docentes;
- b) desenvolver reciprocidade e cooperação entre os estudantes;
- c) encorajar a aprendizagem ativa;
- d) fornecer *feedback* imediato;
- e) enfatizar o aproveitamento do tempo na execução das tarefas;
- f) comunicar altas expectativas; e
- g) respeitar a diversidade de talentos e maneiras de aprender (GOSEN e WERNER, 2006; CHICKERING e GAMSON, 1987).

Os jogos possuem várias características que os qualificam como uma ferramenta valiosa para o ensino da ética. O método da simulação permite uma motivação maior dos estudantes, pois além do envolvimento intelectual, possibilita também um envolvimento psicológico e emocional. Outra característica importante dos jogos é a conexão clara entre a ação do participante e a conseqüência advinda da decisão tomada. Esta conexão permite ao aluno testemunhar a diferença entre intenções e comportamento real quando um indivíduo possui a responsabilidade pelo resultado de alguma decisão. Os jogos também levam os alunos a ter, além de uma exposição puramente intelectual aos dilemas éticos, uma exposição comportamental, e permitem que os mesmos vivenciem as conseqüências de seus atos e escolhas em segurança. Os jogos de empresas expõem os alunos a uma forte pressão pelo sucesso e pelo cumprimento de metas e objetivos, o que é fundamental, pois essa pressão influencia as escolhas e decisões dos participantes de maneira semelhante à vida real. Devido a essas características vários pesquisadores ligados à *Association for Business Simulation and Experiential Learning* (ABSEL) advogam que os jogos de empresas são o melhor veículo para o ensino da ética nas escolas de negócios, pois possuem vantagens significativas sobre todos os outros métodos (CHIESL, 1994; FRIETSCHER; ROSENBERG, 1989; JENNINGS et al., 1992; MADDOX et al., 1991; RICCI; MARKULIS, 1992; SMITH,

1979; ULLMANN; BRINK, 1992; BURNS et al, 1990; SCHUMANN et al., 1994; SCHUMANN et al., 1996; WOLFE; FRITZSCHE, 1998; GOSEN; WERNER, 2006).

Entretanto, os autores lembram muito apropriadamente que a maioria dos jogos de empresas são modelados com o foco na gestão do marketing, finanças e operações fabris e nas decisões envolvidas nessas áreas, não incorporando explicitamente os problemas e dilemas éticos.

Muitas universidades brasileiras utilizam a ferramenta didática dos jogos de empresas em seus cursos de administração e já possuem experiência em sua aplicação. Portanto, busca-se analisar neste estudo a seguinte questão: como os jogos de empresas podem auxiliar na discussão da Ética Empresarial para a formação de profissionais da área de negócios?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar as possibilidades técnicas e pedagógicas de se inserir a reflexão sobre ética empresarial no contexto de um jogo de empresas.

Para atender ao seu objetivo geral, esta pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar princípios da Ética Empresarial que possam ser considerados universais;
- b) selecionar um jogo de empresas geral capaz de incorporar dilemas éticos tanto em seu simulador quanto em sua dinâmica de aplicação;
- c) desenvolver situações caracterizadas como dilemas éticos, envolvendo princípios universais da Ética Empresarial, inserindo-as tecnicamente no simulador e metodologicamente na dinâmica do jogo de empresas escolhido;
- d) aplicar a dinâmica em turmas de graduação e pós-graduação de profissionais da área de negócios;
- e) descrever como os alunos resolveram os dilemas éticos propostos e quais os argumentos utilizados para justificar essas decisões;

- f) analisar a reflexão sobre a Ética Empresarial proporcionada pela ferramenta desenvolvida sob as óticas da adaptabilidade ao simulador, da operacionalidade da dinâmica do jogo de empresas e do impacto nos alunos participantes.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Adam Smith (1999, p. 166), quando indagado por que os seres humanos agem de maneira nobre e generosa, respondeu que isto se deve: "...a razão, o princípio, a consciência, o habitante do peito, o homem interior, o grande juiz e árbitro da nossa conduta." Peter Drucker (1954, p. 388) também escreveu:

Mas o mais importante é que a administração perceba que deve levar em consideração o impacto de todas as políticas de negócios e de todas as ações de negócios sobre a sociedade. Deve considerar se a ação provavelmente irá estimular o bem comum, promover as crenças básicas da nossa sociedade, contribuir para sua estabilidade, força e harmonia (tradução nossa).

Mesmo Milton Friedman (1993), expoente do pensamento capitalista liberal, que advoga que o único objetivo dos negócios é maximizar a riqueza do acionista ou proprietário, adita que isso deve ser feito em conformidade com as regras básicas da sociedade, tanto as expressamente contidas nas leis quanto as contidas apenas nos costumes éticos e morais.

A preocupação destes autores é refletida nas ações dos governos e sociedades em geral. Cada vez mais observa-se a aprovação de leis referentes à ética nos negócios, como por exemplo, a Sarbanes-Oxley, nos Estados Unidos. Tem-se também assistido ao aparecimento de diversas organizações não-governamentais (ONGs), como o Instituto Ethos (www.ethos.org.br) no Brasil, e The Integrity Institute (www.integrityinstitute.com) nos EUA, que buscam estimular o comportamento ético no ambiente corporativo.

O meio acadêmico também está atento a essas mudanças que ocorrem na sociedade e busca formas de atender a esses anseios emergentes. Gosen e Werner (2006) reconhecem a preocupação do meio acadêmico americano

quanto ao ensino da ética nos cursos de graduação em administração, no que são acompanhados por Wolfe e Fritzsche (1998). Teach et al. (2005, pg. 383) afirmam que “é necessário resgatar a dimensão ética da tomada de decisões em negócios como assunto prioritário para estudantes e homens de negócios e ajudá-los a entender o papel da integridade”. Portanto, essa preocupação com o aparente crescimento dos problemas éticos relacionados à condução dos negócios na atualidade justifica este estudo e torna urgente que se ache um meio eficaz de incluir este tema de maneira mais efetiva na formação dos futuros líderes e gestores de nossas organizações.

Embora se tenha encontrado vasta literatura estrangeira, principalmente americana, versando sobre as formas de ensino da ética nos cursos de graduação em Administração através da utilização de jogos de empresas, não foram detectados, na produção acadêmica nacional, trabalhos estritamente relacionados ao tema.

Portanto, o primeiro passo no sentido de incluir a discussão sobre o uso dessa ferramenta no ensino da Ética no debate acadêmico é inserir situações que envolvam escolhas éticas nos jogos de empresas de maneira a testar a utilização dos jogos de empresas como ferramenta viável, adequada e com características únicas, no ensino de princípios da Ética Empresarial aos estudantes.

Justifica-se também este trabalho pelo fato de que o desenvolvimento dessa ferramenta oferece uma situação de laboratório que poderá permitir futuras pesquisas na área do comportamento ético ou das decisões de caráter moral de estudantes de negócios.

Além disso, é importante ressaltar o interesse e motivação do autor deste trabalho sobre o assunto, uma vez que o mesmo já trabalhou em projetos de pesquisa do Departamento de Administração de uma universidade, que utiliza a ferramenta de jogos de empresas no ensino de Administração, e também participou de diversas aplicações de vários simuladores, onde pôde atestar pessoalmente a viabilidade desse instrumento didático.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Na seqüência deste estudo são apresentados mais quatro capítulos e um conjunto de apêndices que constituem o desenvolvimento do tema deste trabalho. No capítulo de revisão da literatura buscam-se os fundamentos teóricos necessários e pertinentes ao escopo desta pesquisa e que são subdivididos em três grandes áreas. Inicialmente apresentam-se as diversas teorias éticas, a fim de fornecer os fundamentos necessários para se estudar uma parte específica da Ética, que é a Ética Empresarial. Os conceitos envolvidos na Ética Empresarial, como um segmento especializado da Ética, são apresentados na segunda parte da revisão da literatura. Na terceira parte desta revisão reúnem-se as diversas teorias que sustentam a possibilidade de se ensinar Ética, dando-se ênfase na utilização dos jogos de empresas.

No capítulo seguinte discutem-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa e apresenta-se o detalhamento de todas as fases deste trabalho.

A seguir, no capítulo de Análise dos Resultados, apresentam-se os resultados obtidos no intuito de responder aos objetivos definidos para este estudo.

No quinto capítulo, Conclusão e Considerações Finais, resumem-se os principais resultados obtidos com a realização deste estudo e sugerem-se novos rumos de pesquisas que podem ser realizadas a partir dos resultados aqui apresentados.

Por fim, apresenta-se um conjunto de apêndices onde se pode encontrar o material desenvolvido para a aplicação das dinâmicas. Os apêndices de 1 a 5 contém o material a que os alunos foram expostos durante o jogo de empresas e apresentam o contexto e as informações à sua disposição para tomar as decisões descritas na seção 4.2 deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo buscam-se na literatura os fundamentos conceituais que embasam esta pesquisa. Esta revisão da literatura está dividida em três partes: a) ética; b) ética empresarial; e c) o ensino da ética. O Quadro 1 resume o conteúdo apresentado neste capítulo.

Seção	Subseção	Fontes (por ordem de ocorrência)	Finalidade
Ética	0 Ética	Vaz (1999), Vazquez (2000), Arruda (2002), Srouf (1998), Arruda et al (2001)	Definir os termos e fundamentar a utilização neste trabalho dos vocábulos “Ética” e “Moral” como sinônimos.
	0 Evolução Histórica da Ética	Vazquez (2000), Vaz (1999), Oliveira (1996), Faria (1994), Arruda et al (2001), Aristóteles (2001), Oliveira (1995), Aurelio (2008), Marcondes (2001), Os pensadores (1999), Abbagnano (2000), Reale e Antiseri (1990), Descartes (2008), Hobbes (1979), Kant (1980), Oliveira (1993), Reale (1990), Bentham (1979), Comte (1996), Valls (1986), Xavier (2008), Ruanet (1993), Volpe (1982)	Demonstrar a evolução histórica da conceituação do Bem e a diversidade de teorias éticas desenvolvidas. Esta viagem foi auxiliada e norteadas pelos trabalhos de Vaz (1999) e Vazquez (2000).
	0 Moral	Vaz (1999), Vazquez (2000)	Conceituar o ato moral e fundamentar os critérios de avaliação de um ato moral.
Ética Empresarial	0 Ética Empresarial	Ferrell et al (2001), Arruda et al (2001), Aguilar (1996), Gibson (2007), Delfim Neto (2008), Srouf (1998), Nash (2001), De George (1990), Carroll (2000), Velasquez (1991), Leisinger e Schmitt (2001), Solomon (2006), Brown (1993), Srouf (2000), Guerreiro Ramos (1983)	Definir os conceitos envolvidos na Ética Empresarial.
	0 Códigos de Ética	Nash (1993), Stevens (1994), Arruda (2002), Ferrell et al (2001), Boatright (1993), Arjoon (2000), Von Tulder e Kolk (2001), ONU (2008), Gibson (2007), CAUX (2008)	Discorrer sobre a parte concreta da Ética Empresarial e sobre os valores contidos nos códigos de ética na busca de princípios que possam ser considerados universais.

(continua)

(continuação)

Seção	Subseção	Fontes (por ordem de ocorrência)	Finalidade
Ensino de Ética	0 Ensino de Ética	Vaz (1999), Vazquez (2000), Aristóteles (2000), Colossi (1998), Lopes (2001), Pena (1994), Bos et al (2006), Souza (1994), Kruger (1988), Schumann et al (1996), Murphy e Boatright (1994), Gautschi e Jones (1998), Sims e Sims (1991), Fourneau e Serpa (2006), Rest (1988), Gosen et al (2006)	Investigar a possibilidade de ensinar Ética e especificamente Ética Empresarial.
	0 Teoria do Desenvolvimento Moral de Kolberg	Treviño et al (2005), Kohlberg (1984), Ferrell et al (2001)	Discorrer rapidamente sobre a teoria que sustenta a possibilidade do ser humano evoluir eticamente através da educação.
	0 Aprendizagem	Gosen et al (2006), Ricci e Markulis (1992), Lopes (2001), Marturano (2005), Sauaia (1995), Fleury et al (1997), Kolb (1984), Kolb et al (1978), Amancio et al (2007), Gentry (1990), Markulis et al (1994), Washbush e Gosenpud (1994), Schumann et al (1996), Chiesl (1994), Jennings et al (1992), Ricci et al (1992), Ullmann et al (1992), Maddox et al (1994), Fritzsche et al (1989), Wolfe et al (1998)	Apresentar os fundamentos teóricos que sustentam os métodos indiretos de ensino de Ética, com ênfase nos jogos de empresas.
	0 Jogos de Empresas	Sauaia (1995), Teach et al (2005), Keys et al (1990), Tanabe (1977), Santos (2003), Lopes (2001), Andlinger (1958), Gramigna (1993), Martinelli (1988), Schafranski (2002), Biggs (1990), Jackson (1959), Rocha (1997), Sauaia (1989), Stumpf et al (1990), Bos et al (2006)	Apresentação, caracterização e conceituação de jogos de empresas.
	0 Criação de dilemas éticos nos Jogos de Empresas	Wolfe et al (1998), Fourneau e Serpa (2006), Schumann et al (2006), Chiesl (1994), Bos et al (2006)	Apresentar os fundamentos teóricos para o desenvolvimento de dilemas éticos capazes de serem inseridos em um jogo de empresas.

Quadro 1 - Organização da revisão da literatura

Fonte: Autor (2009)

Na primeira parte discorre-se sobre a evolução histórica da Ética, com o objetivo de demonstrar que não existe uma única Teoria Ética, mas sim

teorias éticas. A humanidade, no correr dos tempos, encontrou diversas formas de definir o Bem e de explicar o comportamento ético do homem. É importante ressaltar que não há a intenção de exaurir esta discussão, mas apenas de trazer ao leitor a visão de diversos filósofos e pensadores a respeito do assunto. Ao final dessa parte, discute-se brevemente a Moral que, para efeitos desse trabalho, é considerada um conceito idêntico à Ética. Objetiva-se nesse momento explicitar a visão de Vazquez (2000) sobre essa parte concreta da Ética e principalmente qual o critério definido por esse autor para que se possa avaliar a moralidade de um ato praticado pelo homem.

Na segunda parte discute-se a Ética Empresarial como um segmento da Ética Normativa (GIBSON, 2007) que busca encontrar princípios e normas que norteiem o comportamento e as decisões dos homens de negócios. Para tanto, nesse trabalho, adota-se a definição de Ética Empresarial apresentada por Leisinger e Schmitt (2001, p.22):

Moral empresarial é o conjunto daqueles valores e normas que, dentro de uma determinada empresa, são reconhecidos como vinculantes. A Ética Empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa e interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir 'bom'.

Esta Ética é tornada concreta através da elaboração, pelas empresas, dos códigos de ética que, com a colaboração de entidades de alcance mundial como a ONU (Organização das Nações Unidas) acabaram gerando princípios, que podem ser considerados universais, para nortear as decisões empresariais.

Nesta parte da revisão da literatura discutem-se também dois aspectos importantes da Ética Empresarial que são utilizados na análise dos resultados dessa pesquisa: a) a diferença entre moralidade e legalidade, conforme estabelecida por Srour (1998) quando discute a existência de normas legais e normas morais; e b) a diferença entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade, conforme conceituadas por Max Weber e analisadas por Guerreiro Ramos (1983).

Na terceira parte da revisão da literatura discute-se o ensino da Ética em cursos de formação de "homens de negócios". A possibilidade de se ensinar

Ética baseia-se na Teoria do Desenvolvimento Moral de Kolberg (1984), que deixa clara a possibilidade de induzir os indivíduos e se desenvolverem eticamente. Gosen et al (2006) afirmam que há duas maneiras de se obter esse desenvolvimento ético: utilizando métodos diretos ou indiretos. Este trabalho adota uma das ferramentas pedagógicas caracterizadas como um método indireto por Gosen et al (2006): as simulações empresariais ou jogos de empresas. Esses jogos são baseados no Modelo de Aprendizagem Vivencial desenvolvido por Kolb (1978), onde o aluno aprende “através da transformação da experiência” (KOLB et al, 1978, p.41).

Para efeito deste trabalho os jogos de empresas são definidos como

simulações de determinados processos decisórios dentro de determinados contextos empresariais. São considerados como técnica educacional na qual os participantes, geralmente agrupados em equipes, analisam e estudam diversos problemas e situações do modelo empresarial, simulando ciclos sucessivos de decisões e resultados. (LOPES, 2001, p. 59).

Entretanto as pesquisas demonstram que os jogos de empresas adotam poucos dilemas éticos em seus simuladores (WOLFE et al, 1998) e portanto, é necessário desenvolver dilemas com conteúdo ético que possam ser inseridos nessas vivências. Neste trabalho adota-se a metodologia desenvolvida por Schumann et al (1996) e Wolfe et al (1998) para a criação e inserção de dilemas éticos em um jogo de empresas.

Com base nesses fundamentos teóricos, desenvolveu-se uma ferramenta educacional que foi testada neste trabalho e cujo resultado é demonstrado no capítulo de análise dos resultados mais a frente.

2.1 ÉTICA

O termo *ética* tem sido muito utilizado atualmente pelos meios de comunicação de massa, pela literatura especializada na área e no discurso político. É natural que essa disseminação de seu uso em contextos tão diversos produza distorções no seu significado (VAZ, 1999).

Aristóteles foi o primeiro a definir com precisão o termo *ética* como sendo “[...]o exercício constante das virtudes morais”, ou em outra tradução possível,

como “[...] o exercício de investigação e de reflexão metódicas sobre os costumes.” (VAZ, 1999, p. 13).

A Ética compõe, junto com a Lógica e a Física, as três partes em que é dividida a Filosofia, enquanto concebida como ciência. A palavra *ética* (do grego *ethike*) provém do substantivo *ethos* que, conforme as duas grafias possíveis, designa diferentes aspectos da mesma realidade. *Ethos* (com eta inicial) significa o conjunto de costumes normativos da vida de um grupo social, enquanto *ethos* (com epsilon no início) refere-se à constância do comportamento do indivíduo cuja vida é regida pelo costume. Dessa origem etimológica da palavra *ética* surge um aspecto importante, que é a relação individual/universal-social que permeia a discussão da Ética durante a evolução da história (VAZ, 1999).

Este aspecto fica melhor caracterizado pela definição de Ética apresentada por Vazquez (2000, p. 23), segundo a qual “a Ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. Nessa mesma linha, Matheus (apud ARRUDA, 2002, p. 8) pondera que “a Ética é a filosofia da ação; só posso falar se uma pessoa é ética a partir da conduta que ela demonstra no dia-a-dia. Estarei sendo ético quando o outro puder me reconhecer ético”.

Esses autores explicitam a Moral, ou comportamento moral na discussão ética. A Ética seria, portanto, a ciência da Moral e a Moral, o objeto de estudo da Ética. *Moral* é a tradução do latim *moralis*, cuja raiz é o substantivo *mos* (ou *mores*), que significa costume (ou costumes) no sentido de um conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito. Os clássicos utilizavam o vocábulo *moralis* como tradução do grego *ethike*, o que denota uma origem etimológica e uma evolução semântica paralela entre Moral e Ética que pouco diferencia os termos (VAZ, 1999; VAZQUEZ, 2000).

Mais recentemente a filosofia moderna passa a distinguir entre a motivação que rege o ato do indivíduo, impelido por suas necessidades e interesses, dos objetivos da sociedade, criando diferenciação entre a Moral e a Ética.

[...] a significação do termo moral refluíu progressivamente para o terreno da praxis individual, enquanto o termo ética viu ampliar-se seu campo de significação passando a abranger todos os aspectos da praxis social. [...] A Moral continuou mostrando uma tendência a privilegiar a subjetividade do agir, enquanto a Ética aponta preferentemente para a realidade histórica e social dos costumes. (VAZ, 1999. p.15).

Agir numa situação concreta é um problema moral. Investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade ou com o determinismo a que nossos atos estão subordinados é um problema ético.

Os problemas teóricos e os problemas práticos, no terreno moral, se diferenciam, portanto, mas não estão separados por uma barreira intransponível. As soluções que se dão aos primeiros não deixam de influir na colocação e na solução dos segundos, isto é, na própria prática moral; por sua vez, os problemas propostos pela moral prática, vivida, assim como as suas soluções, constituem a matéria de reflexão, o fato ao qual a teoria ética deve retornar constantemente para que não seja uma especulação estéril, mas sim a teoria de um modo efetivo, real de comportamento humano. (VAZQUEZ, 2000, p.19).

Portanto, os problemas éticos podem ser caracterizados por sua generalidade, enquanto os problemas morais são os que se apresentam nas situações concretas, realmente vivenciadas pelo indivíduo.

Posição um pouco mais contundente é defendida por Srouf (1998) ao afirmar que a Ética é algo distinto da Moral. Para ele, a Ética deve ser rigorosa e bem fundamentada, como de resto, toda a ciência. Com este aspecto científico a Ética “aborda as normas que as coletividades consideram válidas, sem prejudicá-las ou sequer julgá-las.” (SROUR, 1998, p.271). A Moral, por sua individualidade, não pode ser científica. Podemos ter um conhecimento da Moral, este sim, científico. A Moral, portanto, não é ciência, mas apenas um objeto de estudo.

Porém, mesmo reconhecendo as opiniões expressas anteriormente, para efeito desta dissertação, adotar-se-á a abordagem de utilizar os termos *ética* e *moral* como algo, em termos práticos, indistinto. Isso alinha-se com o entendimento de Arruda et al (2001), que afirmam que “ética e moral são tratadas com um mesmo sentido, substancialmente idêntico, como ciência prática que tende a procurar pura e simplesmente o bem do homem.” (ARRUDA et al, 2001, p.7). Da mesma forma, Vaz (1999, p.12) parece concordar com esse argumento ao afirmar que

considerados, porém, em, sua procedência etimológica, os dois termos são praticamente sinônimos e dado seu uso indiscriminado na imensa maioria dos casos, talvez seja preferível manter essa sinonímia de origem e empregar indiferentemente os termos *ética* e *moral* para designar o mesmo objeto.

As diversas doutrinas éticas que se desenvolveram em diferentes épocas e sociedades foram respostas aos problemas suscitados pelas relações entre os homens e particularmente pelo seu comportamento moral efetivo. Dessa maneira existe estreita vinculação entre os conceitos morais e a realidade humana sujeita historicamente à mudança. Portanto as doutrinas éticas devem ser consideradas dentro de um processo de mudança e de sucessão. Ética e História podem então ser relacionadas de duas maneiras:

- a) com sua história própria, já que cada doutrina conecta-se com as anteriores e posteriores, tanto opondo-se a argumentos ou agregando novos problemas ou aspectos;
- b) com a vida social dos diversos tempos e conseqüentemente com as morais concretas que são um de seus aspectos (VAZQUEZ, 2000).

Em um primeiro momento, será elaborada uma sinopse histórica das doutrinas éticas, desde a Ética antiga ou clássica até a Ética contemporânea. A seguir discutir-se-á brevemente a moral concreta vivida pelos indivíduos de forma a introduzir conceitos relevantes à discussão da Ética empresarial.

2.1.1 Evolução Histórica da Ética

Neste segmento abordam-se as principais construções teóricas relacionadas à Ética sem a pretensão de esgotar o assunto. O objetivo neste momento é mostrar que a reflexão sobre os costumes e o comportamento humano é um *continuum*. As mudanças na vida social conduzem à necessidade de revisar e repensar os princípios, valores ou normas vigentes e que se tornaram problemáticos em uma nova realidade. “Assim se explica a aparição e sucessão de doutrinas éticas fundamentais em conexão com a mudança e a sucessão de estruturas sociais, e, dentro delas, da vida moral.” (VAZQUEZ, 2000, p. 267).

Com a finalidade apenas de organizar a exposição, a evolução do pensamento ético é dividido cronologicamente em quatro fases:

- a) a Ética grega;
- b) a Ética cristã;
- c) a Ética moderna;
- d) a Ética contemporânea.

A ética grega

“A Ética, já o sabemos, nasceu na Grécia” (VAZ, 1999, p.85) e originou-se na crise da cultura grega durante os séculos V e IV A.C., quando democratizou-se a vida política dessa sociedade, principalmente na cidade de Atenas.

Diferentemente de outras religiões, a religião grega não apresentava formalmente leis e mandamentos morais e portanto não se constituía como instância suprema da regulação do comportamento humano. “Essa distância entre crenças e costumes permitiu, sem dúvida, que as formas da nova razão científica [...] estendessem sem dificuldade ao domínio do *ethos* seus procedimentos analíticos e críticos.” (VAZ, 1999, p.86). Essa relativa independência permite aos filósofos gregos preocuparem-se “[...]com os problemas do homem, e sobretudo, com os problemas políticos e morais.” (VAZQUEZ, 2000, p. 268).

O primeiro movimento intelectual grego a ocupar-se deste problema é constituído pelos sofistas. Este vocábulo, que significa mestre ou sábio, acabou tornando-se pejorativo após Platão e Aristóteles. “O sofista reage contra o saber a respeito do mundo porque o considera estéril e se sente atraído especialmente por um saber a respeito do homem, particularmente político e jurídico.” (VAZQUEZ, 2000, p. 268). Portanto os sofistas buscam um conhecimento prático que possa influenciar a vida pública, mas acabam caindo no relativismo. A formulação tradicional do relativismo é atribuída ao sofista Protágoras, que afirma que o homem é a medida de todas as coisas. Para estes pensadores não existe a verdade nem o erro pois as normas, por serem humanas, são sempre transitórias. O que é verdade para um indivíduo pode ser falso para outro, não havendo nenhum critério objetivo para decidir quem tem razão.

Sócrates comunga com o desprezo dos sofistas pelo conhecimento da natureza e com sua crítica à tradição, mas rejeita seu relativismo. As idéias de Sócrates são conhecidas através dos escritos de seus discípulos, pois ele não

deixou obra escrita. A construção teórica de Sócrates gira em torno da máxima: “conhece-te a ti mesmo”. Essa máxima contém três elementos:

- a) este é um conhecimento que deve ser válido universalmente (em oposição ao relativismo dos sofistas);
- b) este é um conhecimento fundamentalmente moral; e
- c) é um conhecimento que deve ser praticado, ou seja, deve-se conhecer para agir corretamente.

A Ética de Sócrates é racionalista e possui três componentes fundamentais:

- a) o conceito do bem (felicidade) e do bom (útil para a felicidade);
- b) o conceito da virtude (conhecimento) e do vício (ignorância). Portanto só age mal quem desconhece o bem;
- c) a tese que a virtude pode ser ensinada

Assim, para Sócrates, felicidade e conhecimento estão intimamente conectados. “O homem age retamente quando conhece o bem e, conhecendo-o, não pode deixar de praticá-lo; por outro lado, aspirando o bem, sente-se dono de si mesmo, e por conseguinte, é feliz.” (VAZQUEZ, 2000, p 270).

Valls (1986) também aborda a centralidade dos conceitos de felicidade e virtude na Ética socrática e lista as principais virtudes:

- a) justiça: a virtude geral que torna o homem semelhante ao divino, imortal e sábio;
- b) prudência ou sabedoria: a racionalidade como o divino no homem;
- c) fortaleza ou valor: o prazer se subordina ao dever;
- d) temperança: serenidade, autodomínio, harmonia individual.

Já a Ética de Platão, principal discípulo de Sócrates, está ligada à política pois para ele a *polis* é o *locus* da vida moral. “O homem é bom enquanto cidadão. A idéia do homem se realiza somente na comunidade. A Ética desemboca necessariamente na política.” (VAZQUEZ, 2000, p. 271). Platão, como Sócrates, investiga e pensa sobre como se deve viver.

A idéia central da ética de Platão é a idéia de ordem e de como, a partir disso, se chega ao Bem. “[...] o conhecimento da ordem implica o conhecimento do Bem, do qual deriva, e o conhecimento das realidades a serem ordenadas: [...] o Bem deverá residir justamente na unidade ordenada das partes e o mal na multiplicidade desordenada.” (VAZ, 1999, p. 101).

Platão dedica-se a identificar um Bem supremo que esteja acima de todos os outros. “Assim o que mais caracteriza a ética platônica é a idéia do Sumo Bem, da vida divina, da equivalência de contemplação filosófica e virtude, e da virtude como ordem e harmonia universal.” (VALLS, 1991, p. 28). O Bem para Platão realiza-se na vida prática. “O lugar antropológico da justiça é a *praxis* individual e social. Na *praxis* que procede da ordem reinante no indivíduo e na sociedade, a justiça estará pois necessariamente presente.” (VAZ, 1999, p. 101). “Platão edifica a ciência do *ethos* como ciência da justiça e do bem e conseqüentemente, como crença da ação justa e boa, que é a ação segundo a virtude.” (VAZ, 1993, p. 51).

Em sua obra filosófica mais importante, *A República*, um guia da prática da vida em comunidade, Platão constrói um Estado ideal à imagem da alma humana. Este Estado é composto de várias partes e à cada parte corresponde uma classe social guiada por uma virtude específica:

- a) governantes: razão;
- b) filósofos: prudência;
- c) guerreiros: fortaleza;
- d) artesãos ou comerciantes: temperança.

“Cada classe social deve consagrar-se à sua tarefa especial e abster-se de realizar outras. De modo análogo ao que sucede na alma, compete à justiça social estabelecer na cidade a harmonia indispensável entre as várias classes.” (VAZQUEZ, 2000, p. 271). Portanto, “justo é o Estado em que cada um está no lugar que lhe compete, para o qual a educação o preparou.” (OLIVEIRA, 1996, p. 45).

Na Ética platônica transparece o desprezo, característico da antiguidade, pelo trabalho físico e, em consonância com a realidade política e social reinante naquela época, não há lugar neste Estado ideal para os escravos. Esses seriam desprovidos de virtudes morais ou direitos cívicos.

Nesse contexto “[...] encontramos na Ética de Platão, a estreita unidade da moral e da política, dado que, para ele, o homem se forma espiritualmente somente no Estado e mediante a subordinação do indivíduo à comunidade.” (VAZQUEZ, 2000, p. 271).

Discípulo de Platão em Atenas, Aristóteles também pensa a Ética como algo ligado à filosofia política.

A Ética é considerada por Aristóteles como uma parte, um capítulo da política: enquanto esta última se interessa pelo homem em sua dimensão social, a primeira diz respeito a sua realidade individual, ao modo como se conduz em busca da felicidade. (FARIA, 1994, p. 72).

Para Aristóteles, não é possível ter uma vida moral como indivíduo isolado mas apenas como membro de uma comunidade. “[...] a comunidade social e política é o meio necessário da moral. Somente nela pode realizar-se o ideal da vida teórica na qual se baseia a felicidade. O homem [...] é, por natureza, um animal político, ou seja, social.” (VAZQUEZ, 2000, p. 273).

Entretanto Aristóteles opõe-se a Platão pois não busca apenas o Bem supremo mas considera a necessidade de uma diversidade de bens para que o homem alcance a felicidade. “O bem pode apresentar-se sob tantas acepções quanto o próprio ser.” (ARRUDA et al, 2001, p. 28). Também diverge do dualismo de Platão ao afirmar que a moral “não existe separada dos indivíduos concretos, que são o único existente real; a idéia existe somente *nos* seres individuais.” (VAZQUEZ, 2000, p. 272).

Esta diversidade de bens pensada por Aristóteles leva-o a ter que responder a seguinte questão: “quais os verdadeiros bens da vida humana e como classificá-los hierarquicamente?” (VAZ, 1999, p.120). A esta questão Aristóteles responde:

[...] falemos daquilo que consideramos a finalidade da ciência política, e do mais alto dos bens que pode levar a ação. Em palavras, o acordo quanto a este ponto é quase geral; tanto a maioria dos homens quanto as pessoas mais qualificadas dizem que este bem supremo é a felicidade. (ARISTÓTELES, 2001, p. 19).

Mas o que é esta felicidade (eudaimonia)? “Não é o prazer, nem tampouco a riqueza; é a vida teórica ou contemplação, como atividade humana guiada pelo que há de mais característico e elevado no homem: a razão.”

(VAZQUEZ, 2000, p. 272). Portanto, para Aristóteles deve haver um bem supremo em razão do qual os demais bens orientarão a ação prática humana. A questão socrática sobre como devemos viver encontra sua resposta na Ética

como ciência dos bens da vida humana, de sua ordenação segundo o grau de perfeição que lhes compete e da forma de eudaimonia que deles resulta. É dessa finalidade que decorre, para Aristóteles, a natureza constitutivamente prática da Ética, pois nela não se investiga o que é em si a virtude, mas como nos tornaremos bons [...] praticando-a. (VAZ, 1999, p. 120)

Esta relação entre o bem e a felicidade é o alicerce sobre o qual Aristóteles discute outra questão fundamental: a liberdade. Para Aristóteles, assim como para Platão, o homem só pode ser livre se conhecer o bem e “agir segundo o bem”. “A relação ativa da *praxis* com o bem universal é, individualmente, conhecimento e liberdade” (VAZ, 2000, p. 91). Existe, assim, uma conexão entre a felicidade e a liberdade. É necessário que o homem tenha autonomia e que detenha a posse dos meios que possibilitem atingir essa autonomia. “Felicidade, enquanto bem supremo, é a situação do homem em que ele se possui a si mesmo e a tudo o que é necessário a uma vida autônoma. [...] O bem supremo do homem é a realização de suas possibilidades.” (OLIVEIRA, 1995, p. 78). No entanto, para Aristóteles, como também para Platão, “a vida moral é exclusiva de uma elite que pode realizá-la” (VAZQUEZ, 2000, p. 273).

Já no processo de decadência do mundo greco-romano surge Epicuro, para quem

a moral não mais se define em relação a polis, mas ao universo. O problema moral é colocado sobre o fundo da necessidade física, natural, do mundo. [...] Não há nenhuma intervenção divina nos fenômenos físicos nem na vida do homem. Libertado assim do temor religioso, o homem pode buscar o bem neste mundo. (VAZQUEZ, 2000, pp. 274-275).

Definido, portanto, a priori, que o homem tem a capacidade de ser feliz, para os epicuristas “o único problema digno de toda a sua atenção, e que cabe à Ética resolver, é o de como ser feliz.” (VAZ, 1999, p. 139). Para Epicuro, ser feliz é alcançar o prazer, que na verdade não é absoluto pois “a felicidade não está na procura do prazer, mas na ausência de dores e preocupações” (ARRUDA et al, 2001, p. 30). Existem, portanto, muitos prazeres e nem todos são bons. “É preciso

escolher entre eles para encontrar os mais duradouros e estáveis, que não são os corporais (fugazes e imediatos), mas os espirituais; isto é, que contribuem para a paz da alma.” (VAZQUEZ, 2000, p. 275). Trata-se de um prazer refletido, racionalizado e escolhido sábia e filosoficamente. Para Epicuro é necessário dominar os prazeres e não se deixar dominar por eles.

A corrente ética estóica, contemporânea de Epicuro, difere do epicurismo pelo seu determinismo.

No mundo acontece somente o que Deus quer, e, assim, domina nele uma fatalidade absoluta; não existe nem liberdade nem acaso. O homem, como parte deste mundo, possui nele o seu destino. E, como tudo é regido por uma necessidade radical, a única coisa que lhe resta é aceitar o seu destino e agir consciente dele. Esta é a atitude do sábio. (VAZQUEZ, 2000, p. 274).

Para os estóicos, portanto, devemos viver em acordo com a natureza que é o mundo criado e ordenado pela razão divina. Para qualquer criatura, isso significa viver

numa estrita conformidade com o princípio essencial da constituição dessa mesma criatura. No caso do homem, este princípio essencial é a sua razão, que é parte da razão universal. Desde que, portanto, ele siga esta lei racional do seu ser, aproxima-se da felicidade; se se afasta dela, não a alcançará. A vida natural é, de facto, a vida controlada pela razão; e tal vida é descrita, em resumo, como virtude. [...] ‘a virtude é o único bem, e a felicidade consiste exclusivamente na virtude’. (AURELIO, 2008, p. 16).

Portanto “para o estóico, a vida feliz é a vida virtuosa, isto é, viver conforme a natureza, que é viver conforme a razão.” (ARRUDA et al, 2001, p. 24).

Resumindo, os pensadores gregos dedicam-se em entender o Bem e em como o homem, na vida prática, poderia fazer o bem. Toda a Ética grega é constituída sobre o conceito do Bem e a realização deste Bem é uma tarefa do homem. Para realizar o Bem o homem deve utilizar uma característica específica sua: a razão (VAZ, 1999).

A ética cristã

As transformações da sociedade antiga permitem a ascensão do cristianismo que,

propondo a solução de graves problemas do mundo num [mundo] mais além, [...] introduz uma idéia de enorme riqueza moral: a da igualdade entre os homens. Todos os homens, sem distinção - escravos e livres, cultos e ignorantes - são iguais diante de Deus e são chamados a alcançar a perfeição e a justiça num mundo sobrenatural. (VAZQUEZ, 2000, p. 277).

O cristianismo fundamenta a construção filosófica dos dois principais pensadores deste período: Santo Agostinho e São Tomás de Aquino. Diferentemente das doutrinas éticas da antiguidade, exceto o Epicurismo, que “são coroadas por uma *theologia* [...] de origem platônica [...] especificamente filosófica, obra da *razão*, a teologia agostiniana, como toda teologia cristã, é uma inteligência da *fé*, e funda-se na *revelação* divina.” (VAZ, 1999, p. 181).

Santo Agostinho transforma a visão platônica de ascensão libertadora da alma rumo à contemplação das idéias em uma elevação ascética até Deus, felicidade esta que não pode ser alcançada neste mundo. “Para Santo Agostinho, a verdadeira e legítima ciência é a teologia, e é a seus ensinamentos que o homem deve dedicar-se, pois preparam sua alma para a salvação, e a visão de Deus que é a sua recompensa.” (MARCONDES, 2001, p. 111). Para Santo Agostinho o bem é identificado como a norma suprema da moralidade, que é definida como “medida última e absoluta da bondade moral do ato, estabelecida por Deus.” (VAZ, 1999, p. 105). Para a Ética agostiniana o bem é o fim, o objetivo máximo do agir humano e está ligado à idéia de ordem que normatiza a vida ética. “[...] o bem que é, por definição, o fim, orienta a vida do indivíduo no sentido do bem realizado, ou seja, na busca da beatitude, e realiza o bem no indivíduo e na sociedade na forma da paz, ou seja, ‘na tranquilidade da ordem’.” (VAZ, 1999, p. 196).

Ao valorizar a experiência pessoal, a vontade e o amor, Santo Agostinho se contrapõe ao racionalismo ético dos gregos e influencia as doutrinas posteriores, em especial a de São Tomás de Aquino.

A Ética tomista constitui-se de duas vertentes: a teológica, derivada principalmente de Santo Agostinho; e a filosófica, baseada principalmente em

Aristóteles. Entretanto, é importante deixar clara a hierarquia imaginada por São Tomás de Aquino em suas reflexões.

Ele é, acima de tudo, teólogo e religioso, para quem a filosofia deve servir à fé. Não no sentido de auxiliá-la, mas de submeter-se a ela. Para Tomás, quando a fé e a razão entram em desacordo, é sempre esta que se equivoca. (OS PENSADORES, 1999, p. 115).

Como Aristóteles, São Tomás de Aquino considera a contemplação e o conhecimento os meios mais adequados de alcançar o bem supremo, mas discorda de Aristóteles ao colocar Deus como o bem objetivo e o fim último. Esta dualidade na Ética tomista leva ao problema de conceituar a felicidade conciliando a concepção filosófica de Aristóteles com a concepção teológica da graça divina. Buscando a solução deste problema, São Tomás de Aquino cria os conceitos de beatitude perfeita e beatitude imperfeita. A segunda constitui a felicidade (eudaimonia) como concebida por Aristóteles e que pode ser alcançada na vida terrena; e a primeira corresponde à essência divina e só pode ser conseguida em uma vida futura. Este conceito de beatitude, originado da ética grega e remodelado por Santo Agostinho é a base do pensamento ético tomásico. Se analisada conforme o modelo platônico-aristotélico, a Ética de São Tomás de Aquino é uma Ética das virtudes. Para ele as virtudes são: fé, esperança e caridade, chamadas de virtudes teológicas; e prudência, justiça, fortaleza e temperança, chamadas virtudes cardeais. As primeiras dependem de dons divinos e isso as distingue das demais. (ABBAGNANO, 2000; VAZ, 1999).

A construção ética de São Tomás de Aquino possui duas vertentes:

- a) a subjetiva, correspondente à hierarquia existente entre as virtudes definidas por ele; e
- b) a objetiva, correspondente à natureza normativa do agir ético e presente nas discussões sobre a lei.

Para São Tomás, a lei significa uma regra ou medida, de caráter universal, dos atos humanos segundo a qual o indivíduo deve ou não agir. Conforme a própria definição de São Tomás, a lei é “uma certa ordenação da razão em vista do bem comum, promulgada por quem tem o cuidado da comunidade” (TOMÁS DE

AQUINO, apud VAZ, 1999, p. 236). Essa definição considera os pontos básicos de uma lei segundo a Ética tomásica:

- a) a causa formal - a universalidade como ordenação da razão;
- b) a causa final - o bem comum; e
- c) a causa eficiente - a promulgação pela autoridade legítima (VAZ, 1999).

Resumindo, enquanto na Ética grega a beatitude (felicidade aristotélica) voltava-se para a vida contemplativa do sábio, a beatitude da Ética tomásica realiza-se na prática das virtudes segundo os valores teológicos. Para São Tomás, uma vida ética não é condicionada apenas pela natureza, uma vez que essas condições oferecidas pela natureza são modificadas pela ação da graça divina.

A Ética moderna

Os turbulentos tempos da Renascença inspiram o repensar da teoria ética. O que historicamente podemos classificar como Ética moderna

deve as suas origens a uma ampla e profunda mudança das estruturas e condições históricas e dos universos simbólicos da civilização ocidental, mudanças cujo desenrolar trouxe consigo o declínio e o fim da Ética então medieval como forma de um ciclo civilizatório que chegava ao seu termo. (VAZ, 1999, p. 258).

Nesta nova sociedade

consolida-se um processo de separação daquilo que a Idade Média unira:

- a) a razão separa-se da fé (e a filosofia, da teologia);
- b) a natureza, de Deus (e as ciências naturais, dos pressupostos teológicos);
- c) o Estado, da Igreja; e
- d) o homem, de Deus.

O homem adquire um valor pessoal, não só como ser espiritual, mas também como ser corpóreo, sensível, e não só como ser dotado de razão, mas também de vontade. (VAZQUEZ, 2000, p. 280).

O Antropocentrismo é uma das características presentes nos pensadores deste período. “O homem aparece, portanto, no centro da política, da

ciência, da arte e também da moral” (VAZQUEZ, 2000, p. 280). Outra característica comum nas diversas teorias éticas modernas é a lenta passagem da natureza à cultura como pólo organizador da vida ética.

O primeiro filósofo a colocar o homem como base de seu pensamento é Descartes. Para Descartes a bússola do comportamento humano deve ser a sabedoria e a razão, e não suas emoções ou sentimentos. “A sabedoria consiste precisamente na adoção do pensamento claro e distinto como norma, tanto do pensar como do viver.” (REALE; ANTISERI, 1990, v.2, p. 388).

Descartes elabora o conceito de moral provisória, porém é necessário cuidado ao interpretar este conceito. Para o filósofo, a moral provisória não é algo que espera ser substituído pelo definitivo, mas sim algo possível enquanto não se alcança o definitivo. Portanto, não se deve pressupor que o provisório será necessariamente substituído pelo definitivo se e quando ele vier (VAZ, 1999).

Ao elaborar sua moral provisória, Descartes enuncia algumas máximas. A primeira é

obedecer às leis e aos costumes de um país, mantendo-me na religião na qual Deus me concederá a graça de ser instruído a partir da infância, e conduzindo-me, em tudo o mais, de acordo com as opiniões mais moderadas e as mais distantes do excesso, que fossem comumente aceitas pelos mais sensatos daqueles com os quais teria que conviver. (DESCARTES, 2008, p. 15).

Sua segunda máxima consiste “em ser o mais firme e decidido possível em minhas ações, e em não seguir menos constantemente do que se fossem muito seguras as opiniões mais duvidosas, sempre que eu me tivesse decidido a fazer o tanto.” (DESCARTES, 2008, p. 15). Se você se perder em uma floresta caminhe o mais reto possível. Mesmo que você não chegue ao lugar desejado, ele será melhor que o anterior, quando estava perdido na floresta. “Quando não está em nosso poder distinguir as opiniões mais verdadeiras, devemos seguir as mais prováveis.” (DESCARTES, 2008, p. 15).

Sua terceira máxima é

a de procurar sempre antes vencer a mim próprio do que ao destino, e de antes modificar os meus desejos do que a ordem do mundo; e, em geral, a de habituar-me a acreditar que nada existe que esteja completamente em nosso poder, salvo nossos pensamentos.” (DESCARTES, 2008, p. 15).

Reale e Antiseri comentam esta máxima de forma clara. “O tema de Descartes, portanto, é a reforma de si mesmo, reforma que é possível fazer, refinando a razão através do habituar-se às regras de clareza e de distinção. Nós retificamos a vontade reformando a vida do pensamento” (REALE; ANTISERI, 1990, v.2, p. 389).

Estas três máximas levam Descartes a decidir “utilizar toda a [sua] existência em cultivar [sua] razão, e progredir o máximo que puder no conhecimento da verdade, de acordo com o método que me determinara.” (DESCARTES, 2008, p. 16).

Estes pensamentos demonstram o foco deste filósofo na busca do conhecimento e do aprimoramento da razão e que impregna sua Ética. A Ética de Descartes, chamada cartesiana, contrapõe-se à Ética antiga que funda-se nos costumes vividos pela comunidade, explicados e ordenados pelo saber ético, ao colocar a razão como alicerce de um agir ético racional que deve ser vivido com sabedoria.

Para Descartes, “o projeto de uma moral definitiva formulada segundo o método de uma nova idéia de razão submete o agir moral à regência de uma razão do tipo dedutivo segundo o modelo da razão matemática.” (VAZ, 2000, p. 41).

Outro filósofo importante desta época é Thomas Hobbes. O pensamento filosófico de Hobbes objetiva uma explicação racional da sociedade e sua ética está ligada à natureza política do homem. Hobbes rejeita o pressuposto presente na Ética clássica de que o homem é naturalmente social. “Durante o tempo em que os homens vivem sem um poder comum capaz de manter a todos em respeito, eles se encontram naquela condição a que se chama de guerra; e uma guerra que é de todos os homens contra todos os homens.” (HOBBS, 1979, p. 75). A necessidade de evitar esta guerra geral explica o aparecimento do vínculo e do contrato social.

O ideal ético deste filósofo abrange os conceitos de direito da natureza e leis da natureza.

O direito da natureza [...] é a liberdade que cada homem possui de usar seu próprio poder, da maneira que quiser, para a preservação de sua própria natureza, ou seja, de sua vida; e conseqüentemente de fazer tudo aquilo que seu próprio julgamento e razão lhe indiquem como mais adequado a esse fim. Uma lei da natureza é um preceito ou regra geral, estabelecido pela razão, mediante o qual se proíbe a um homem fazer tudo o que possa destruir a sua vida ou privá-lo dos meios necessários para preservá-la, ou omitir aquilo que pense poder contribuir melhor para preservá-la. (HOBBS, 1979, p. 78).

Como em Descartes, a razão é parte fundamental do pensamento de Hobbes e surge como mediadora do progresso moral. Ela permite a criação do Estado, que por meio de sua legislação permite a auto-conservação e a satisfação das necessidades básicas do homem.

Hobbes diferencia os conceitos de lei e de direito. “O direito consiste na liberdade de fazer ou omitir, ao passo que a lei determina ou obriga a uma dessas duas coisas.” (HOBBS, 1979, p. 78). O direito natural, portanto, protege e capacita o homem na sua luta pela auto-preservação. É algo inerente ao seu estado natural e não há nenhum julgamento moral nele. Já a lei, criada pela razão, sob instância do Estado, limita este direito na busca da paz e harmonia entre os homens.

Enquanto o homem está em seu estado natural “as noções de bem e de mal, de justiça e injustiça não podem [...] ter lugar. Onde não há poder comum não há lei, e onde não há lei não há injustiça.” (HOBBS, 1979, p. 77). Para Hobbes neste contexto individualista é impossível a existência de um universo ético. Sua Ética só se realiza em sociedade sob um pacto que permita, na presença da razão, a elaboração das leis. “E a ciência dessas leis é a verdadeira e única filosofia moral. Porque a filosofia moral não é mais do que a ciência do que é bom e mau, na conservação e na sociedade humana.” (HOBBS, 1979, p. 94).

A teoria ética de Hobbes baseia-se na ação do indivíduo enquanto cidadão, afastando-se da Ética eudemonística dos gregos. Sua principal crítica é sobre o conceito de virtude, que perde sua função de caracterizar o bem-agir de um indivíduo e passa a significar a ação voluntária em busca da paz.

É um preceito ou regra geral da razão. Todo o homem deve esforçar-se pela paz, na medida em que tenha esperança de conseguí-la. Caso não a consiga, pode procurar todas as ajudas e vantagens da guerra. A primeira parte desta regra encerra a lei primeira e fundamental da natureza, isto é, procurar a paz e segui-la. A segunda encerra a suma do direito da natureza, isto é, por todos os

meio que pudermos defendermo-nos a nós mesmos. (HOBBS, 1979, p. 78).

Isto, para Hobbes, determina o que é justo e injusto e possibilita o agir ético dentro da sociedade civil.

Contemporaneamente aos acontecimentos que culminaram na Revolução Francesa, aparecem então os trabalhos do principal pensador ético deste período: o alemão Immanuel Kant. Kant revoluciona o pensamento ético ao reverter a ordem tradicionalmente aceita nas relações sujeito-objeto.

No terreno do conhecimento - sustenta Kant - não é o sujeito que gira ao redor do objeto, mas o contrário. O que o sujeito conhece é o produto de sua consciência. E a mesma coisa se verifica na moral: o sujeito - a consciência moral - dá a si mesmo a própria lei. O homem como sujeito cognoscente ou moral é ativo, criador e está no centro tanto do conhecimento quanto da moral. (VAZQUEZ, 2000, p. 282).

A Ética de Kant se caracteriza por uma ética do dever e “está preocupada não em estabelecer normas para o agir humano, mas em ‘fundamentar um princípio moral’, no sentido de uma regra suprema de discernimento e julgamento para o agir ético.” (OLIVEIRA, 1995, p. 43). Busca assim princípios morais universais que tenham validade para todos os homens.

Ao utilizar o fato moral como ponto de partida de sua Ética, Kant depara-se com a necessidade de conceituar o bom. O conceito de bom para Kant compõe-se de três teses:

- a) o único bom moralmente, sem restrições, é a boa vontade;
- b) a boa vontade é a vontade de agir por dever; e
- c) a ação moralmente boa, como ação querida por uma boa vontade, é aquela que se realiza não somente de acordo com o dever, mas pelo dever. (VAZQUEZ, 2000, p.193).

Portanto a bondade de uma ação não está em si mesma mas na vontade com que se fez. Nas palavras de Kant: “a boa vontade não é boa por aquilo que promove ou realiza, pela aptidão para alcançar qualquer finalidade proposta, mas tão somente pelo querer.” (KANT, 1980, p. 110).

Para Kant, o propósito de uma ação não lhe confere nenhum valor moral. Para terem valor moral estas ações precisam ser executadas em função de princípios ou leis pré-estabelecidas. “Para ser moral, uma ação, segundo Kant, tem

que se fazer não simplesmente de acordo com a lei, mas em virtude da lei.” (OLIVEIRA, 1993, p.153). O indivíduo deve *querer* cumprir a lei e não apenas submeter-se a ela. “[...] a necessidade das minhas ações por puro respeito à lei prática é o que constitui o dever, perante o qual tem de ceder qualquer outro motivo, porque ele é a condição de uma boa vontade em si, cujo valor é superior a tudo.” (KANT, 1980, p. 117).

Para Kant as leis morais devem ser universais e válidas para todo o ser racional. “[...] tem que valer [...] para todos os seres racionais em geral, não só sob condições contingentes e com exceções, mas sim absoluta e necessariamente.” (KANT, 1980, p. 120) . Kant limita este conceito aos seres racionais, uma vez que só eles têm vontade e portanto capacidade de agir segundo as leis, e deixa claro que o dever é incondicionado.

Para explicar a relação entre vontade e lei, Kant elabora sua teoria a respeito do *imperativo categórico*. Um imperativo, para Kant, é a forma de um mandamento. Já um mandamento é “a representação de um princípio objetivo, enquanto obrigante de uma vontade.” (KANT, 1980, p. 124). Os imperativos são regras práticas e são expressos sempre pelo verbo *dever*. Para Kant, há dois tipos de imperativos:

- a) hipotéticos: “representam a necessidade prática de uma ação possível como meio de alcançar qualquer outra causa que se quer (ou é possível que se queira).” (KANT, 1980, p. 124). Exemplo: se quiser ter sucesso, trabalhe muito;
- b) categórico: é um imperativo “que, sem se basear como condição em qualquer outra intenção a atingir por um certo comportamento, ordena imediatamente este comportamento.” (KANT, 1980, p. 126). Exemplo: faça porque é seu dever.

O imperativo categórico não admite exceções e se realiza sem se submeter a nenhuma condição. “O imperativo categórico é, portanto, só um único, que é este: age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal.” (KANT, 1980, p. 126).

Para Kant, um imperativo ou lei moral não depende de seu conteúdo pois “quando se subordina a lei moral ao conteúdo, se cai no empirismo e no

utilitarismo, porque nesse caso a vontade é determinada pelos conteúdos, conforme agradem ou não.” (REALE, 1990, p. 911).

Entretanto, para Kant, o homem não apenas submete-se a uma lei, mas ele próprio a enuncia através da racionalidade. Como o que o homem conhece é fruto de sua própria consciência, ele dará a si mesmo sua própria lei. Aparece aqui o conceito de autonomia, que é muito importante para entender a Ética de Kant. “Autonomia da vontade é aquela propriedade graças à qual ela é para si mesma a sua lei.” (KANT, 1980, p. 144). Cria-se então a relação kantiana entre vontade e lei: a vontade se auto-determina pela lei e sua síntese é o dever. Esta autonomia da vontade é derivada do conceito de liberdade. Para Kant, somente a vontade livre dará origem a uma ação moral. “[...] vontade livre e vontade submetida a leis morais são uma e a mesma coisa.” (KANT, 1980, p. 149).

Em resumo,

a Ética kantiana é uma ética formal e autônoma. Por ser puramente formal, tem de postular um dever para todos os homens, independente de sua situação social e seja qual for seu conteúdo concreto. Por ser autônoma [...] aparece como a culminação da tendência antropocêntrica iniciada no Renascimento, em oposição à Ética medieval. Finalmente, por conceber o comportamento moral como pertencente a um sujeito autônomo e livre, ativo e criador, Kant é o ponto de partida de uma filosofia e uma ética nas quais o homem se define antes de tudo como ser ativo, produtor ou criador. (VAZQUEZ, 2000, p. 283).

Entretanto a Ética de Kant apresenta-se frágil quando aplicada a situações concretas e em uma sociedade onde haja conflito entre deveres. Sua moral universal encontra dificuldade de aplicabilidade no mundo prático e “por conseguinte, trata-se de uma teoria de obrigação moral inoperante e inexecutável para o homem real.” (VAZQUEZ, 2000, p.198).

A ética contemporânea

A Ética contemporânea tem sua origem na reação contra o formalismo e racionalismo abstrato de Kant, e surge em uma sociedade em grande ebulição social e em uma época em que o desenvolvimento científico e técnico é impressionante. Neste período o mundo conhece um novo sistema social, o socialismo, e passa por um processo de descolonização nunca antes vivenciado.

Isto leva a sociedade a reavaliar comportamentos, princípios e heranças que não mais se enquadram na cultura ocidental (VAZQUEZ, 2000).

Em linhas gerais, o pensamento ético se insurge então:

- a) contra o formalismo e universalismo absoluto e em favor do homem concreto;
- b) contra o racionalismo absoluto e em favor do reconhecimento do irracional no comportamento humano; e
- c) contra a fundamentação transcendente (metafísica) da ética e em favor da procura de sua origem no próprio homem. (VAZQUEZ, 2000, p. 285).

Assumindo o risco de alguma simplificação, é possível identificar três correntes éticas básicas na contemporaneidade e que criam condições para a enorme produção sobre o tema na atualidade: o empirismo, o racionalismo e o historicismo.

O empirismo é a marca da cultura filosófica anglo-saxônica, o racionalismo distingue a tradição francesa, o historicismo, a tradição alemã. Essas denominações não devem, no entanto, ser entendidas em sua generalidade absoluta, mas sim referidas a condições históricas que influenciaram nos tempos modernos a formação daquelas culturas nacionais. (VAZ, 1999, p.352).

O empirismo, surgido na Inglaterra, reflete as mudanças político-sociais que acompanharam a formação da primeira nação industrial moderna. Esta corrente de pensamento conecta-se com o liberalismo na política e com o individualismo na ideologia. “É inútil falar do interesse da comunidade, se não se compreender qual o interesse do indivíduo.” (BENTHAM, 1979, p. 15).

No campo ético, essa corrente dá origem ao utilitarismo, cujos dois principais pensadores são Jeremy Bentham e John Stuart Mill. Bentham dá uma interpretação claramente hedonista ao utilitarismo. A origem do bem e do mal está nos sentimentos de prazer e sofrimento.

A natureza colocou o gênero humano sob o domínio de dois senhores soberanos: a dor e o prazer. Somente a eles compete apontar o que devemos fazer, bem como determinar na realidade o que faremos. Ao trono desses dois senhores está vinculada, por uma parte, a norma que distingue o que é reto do que é errado, e, por outra a cadeia das causas e dos efeitos. (BENTHAM, 1979, p. 3).

Portanto a busca do prazer é o ponto central do atendimento das necessidades humanas “e o juízo moral torna-se juízo sobre a felicidade: bom é o prazer (ou a felicidade), má é a dor.” (REALE, 1990, v.3, p. 314). Na corrente utilitarista o homem deve buscar a maior felicidade e a menor dor.

Entretanto para Bentham essa felicidade precisa ser aferida de maneira quantitativa, chamada por ele de *felicific calculus*. Esta régua servirá para avaliar as ações morais. “A moral, então, é o ato de orientar as ações dos homens de tal modo que se possa conseguir a maior soma de felicidades.” (OLIVEIRA, 1995, p. 36). Assim a ação verdadeiramente moral é a que busca não só a felicidade do indivíduo, mas a felicidade de todos.

Se para Aristóteles a felicidade é o fim último, o bem supremo em função do que os demais bens são buscados pelo homem, para os utilitaristas a felicidade é o resultado da maximização do prazer e da minimização da dor.

Já Mill propõe uma forma mais elaborada do utilitarismo hedonista e diverge de Bentham ao afirmar que, na avaliação da ação moral, além da quantidade, deve-se levar em consideração também a qualidade da felicidade (VAZ, 1999).

Mill (apud ARRUDA et al, 2001) procura resolver um problema com o qual quem utiliza o modelo puro de Bentham se defronta em algum momento: deve-se fazer um maior bem a um número menor de pessoas ou um menor bem a um número maior de pessoas? Este problema não tem solução aritmética como proposto pelo *calculus* de Bentham e a qualidade desta felicidade precisa ser considerada para determinar o melhor em termos morais. Neste caso não há, como indicava Kant, como se determinar *a priori* uma forma absoluta de comportamento. O empirismo é, portanto, relativista. “Não há norma superior nem, portanto, critério para saber o que deve ser considerado ético a cada momento. Mill, tal como Bentham, é relativista.” (ARRUDA et al, 2001, p. 35).

Outra vertente dessa corrente ética surge nos Estados Unidos no final do século XX: o pragmatismo. O pragmatismo afasta-se dos problemas abstratos da metafísica e concentra-se nos problemas práticos. Seus maiores representantes são S. Pierce, W. James e J. Dewey. Caracteriza-se por identificar a verdade como o útil, o que, em termos éticos, significa dizer que o bom é o que conduz à obtenção de um fim de maneira eficaz, ou seja, o que leva ao sucesso. É uma doutrina ética que retira dos princípios, valores e normas todo o conteúdo

objetivo. O bom varia de acordo com cada situação. “Reduzindo o comportamento moral aos atos que levam ao êxito pessoal, o pragmatismo se transforma numa variante utilitarista marcada pelo egoísmo.” (VAZQUEZ, 2000, p. 288).

A segunda corrente que agrupa diversas doutrinas éticas contemporâneas é o racionalismo. O racionalismo vem atender às necessidades e exigências do processo de racionalização da vida social na França do século XVII e é fundamentado no pensamento cartesiano de Descartes (VAZ, 1999). Um de seus principais autores é Auguste Comte, que desenvolve uma moral positivista caracterizada pela supressão de conceitos éticos tradicionais, como o bem, a norma, a lei e a virtude. “O que resta na moral comtiana são os deveres para com a Humanidade e as obrigações deles decorrentes que não implicam nenhuma moralidade intrínseca, mas tem um conteúdo social.” (VAZ, 1999, p. 361).

A moral de Comte baseia-se nos seus estudos sobre a sociedade. “A ciência social não é somente a mais importante de todas, mas fornece, sobretudo, o único elo, ao mesmo tempo lógico e científico que de agora em diante comporta o conjunto de nossas contemplações reais.” (COMTE, 1996, p. 71).

Para Comte, o saber baseado nos fatos sociais é o caminho para o progresso moral que leva uma sociedade em crise a uma nova ordem social. O lema de sua moral é: “o Amor por princípio, o Progresso por meio, a Ordem por fim.” (VAZ, 1999, p. 362).

A terceira corrente básica da ética contemporânea é o historicismo. O historicismo tem raízes na Alemanha do século XVIII, ainda não unificada em um estado nacional, o que propiciava condições para a procura de uma identidade histórica e cultural por seus pensadores. Esta corrente baseia-se em três conceitos básicos: história, cultura e *ethos*. A história tem na cultura sua tradução humana e a cultura encontra no *ethos* as normas que a caracterizam. “A Ética, segundo o paradigma historicista, terá diante de si o problema decisivo de conciliar a criatividade do homem como ser histórico, e a normatividade do *ethos*, que se constitui de fato como tradição ética.” (VAZ, 1999, p. 367).

Esta corrente da Ética contemporânea funda-se no pensamento de Georg Wilhelm Hegel que, embora não tenha redigido nenhuma obra especificamente sobre Ética, deixa uma marca importante ao tentar unir a Metafísica e a Ética. Seu ‘Sistema’ é um modelo que privilegia a “relação entre filosofia e

cultura, vale dizer, entre o teórico e o prático, ou entre razão e liberdade.” (VAZ, 1999, p. 371).

Hegel concebe o homem como um ator histórico e portanto criador da cultura e de sua forma universal: o *ethos*. Como o agir ético do homem, de forma livre, só acontece na realidade histórica, é fundamental que a filosofia considere a realidade. “Se a vontade livre efetiva-se na história, a filosofia deve fazer-se capaz de captar a racionalidade no domínio da vida política, jurídica, moral e ética; deve tematizar conceitualmente a realidade histórica.” (OLIVEIRA, 1993, p. 219).

O pensamento de Hegel caracteriza-se pela identidade entre ser e liberdade e define a esfera da vida ética. “Nesta esfera, a liberdade se realiza eticamente dentro das instituições históricas e sociais, tais como a família, a sociedade civil e o Estado.” (VALLS, 1986, p. 71). A Ética desenvolve-se, portanto, por meio de um processo em que a ação humana é vista como uma manifestação da razão e liberdade do indivíduo.

Outro autor que se enquadra nesta corrente e que também não deixou nenhuma obra especificamente sobre Ética é Karl Marx. Entretanto Marx explora idéias a partir das quais é possível se deduzir teses centrais para a Ética. Os fundamentos da teoria ética de Marx baseiam-se na sua tentativa de recuperar a idéia de *homem concreto*. “Segundo Marx, o homem real é, em unidade indissolúvel, um ser espiritual e sensível, natural e propriamente humano, teórico e prático, objetivo e subjetivo. O homem é antes de tudo *práxis*.” (VAZQUEZ, 2000, p. 291).

Do pensamento marxista, Vazquez (2000) retira algumas teses importantes para a construção de um sistema ético:

- a) “A Moral como toda forma de superestrutura ideológica cumpre uma função social” (VAZQUEZ, 2000, p. 292), ou seja, a Ética sanciona as condições reais de existência de uma sociedade com todas as suas diferenças ou desigualdades;
- b) “Enquanto não se verificarem as condições reais de uma moral universal, válida para toda a sociedade, não pode existir um sistema moral válido para todos os tempos e para todas as sociedades.” (VAZQUEZ, 2000, p. 292). As diferenças intra e entre sociedades e culturas geram éticas particulares que, para serem unificadas em um sistema único e universal,

dependem de modificações nas condições concretas de vida e organização social;

- c) estas éticas particulares estão em constante movimento no rumo da constituição, no futuro, de uma ética universal. “A moral de cada sociedade [...] tem um caráter relativo, mas na medida em que nela ocorrem, [...] as morais particulares se integram num processo de conquista de uma moral verdadeiramente humana e universal.” (VAZQUEZ, 2000, p. 292-293);
- d) “A história está sujeita a uma necessidade objetiva, e as morais surgem nesse processo histórico necessário, o qual determina, por sua vez, a aparição delas.” (VAZQUEZ, 2000, p. 293). A Ética se explica pela função social que cumpre de validar e justificar a estrutura social existente. Portanto, toda vez que uma sociedade se modifica, há necessidade de transformação do sistema ético vigente, de forma a garantir a harmonia entre os membros da nova estrutura social.

A importância que Marx dá à estrutura concreta de uma sociedade na elaboração de seu sistema ético faz com que ele converta a transformação das relações sociais em um imperativo categórico do estilo kantiano. Para Marx,

o homem deve intervir na transformação da sociedade [...] mas, por outro lado, toda tentativa de reduzir essa participação ao cumprimento de um imperativo moral ou de um ideal a margem das condições e possibilidades reais somente transformaria a moral naquilo que Marx, de certa feita, chamou de ‘a impotência em ação’. (VAZQUEZ, 2000, p. 294).

O século XX

O século XX assistiu a um enorme crescimento na produção bibliográfica sobre Ética. A característica que une essa produção acadêmica é o relativismo. “O relativismo foi causa do fim do ciclo de grandes sistemas éticos ao questionar a validade universal absoluta da forma histórica da razão cultivada no Ocidente.” (VAZ, 1999, p. 421). Para este autor, a última grande resposta ao desafio de uma ciência universal do *ethos* foi a Ética hegeliana e tudo leva a crer que se esteja passando hoje por uma crise profunda que atinge os pressupostos fundamentais desses sistemas universais marcando, talvez, seu declínio definitivo.

O relativismo, ao questionar a validade universal das teorias éticas, abre espaço para múltiplas racionalidades sem que exista nenhuma força superior que possa unificá-las. Isso gerou o pluralismo ético que presenciamos atualmente. “Temos que nos contentar com a multiplicidade das *éticas* e esse é o espetáculo que nos oferece o pensamento ético atual.” (VAZ, 1999, p. 422).

O processo de modernização da sociedade levou a uma nova racionalidade que rompe com a unidade simbólica vigente nas sociedades anteriores.

A nossa época é marcada pela perda da vigência das grandes idéias unificadoras. [...] Nem a Natureza, nem Deus, nem a Razão conseguem mais desempenhar o papel de recurso supremo ao qual apelar para dar um sentido global à história e à ação humana. O mercado, a nova grande força sobre-humana a que se passou a recorrer, não tem nem de longe o mesmo potencial legitimador de seus antecessores. (XAVIER, 2008).

Os fundamentos da ação humana deixam de basear-se nas prescrições normativas da ética e passam a orientar-se por valores de ordem técnica. O agir humano volta-se para as conseqüências de suas ações, como por exemplo, o sucesso profissional.

Porém não se pode deixar de reconhecer os méritos deste pluralismo que se vivencia. Como já visto na discussão da corrente historicista dentro da *Ética* contemporânea, o homem como ser histórico está sempre inserido em um contexto social marcado por uma tradição cultural. As normas de seu agir, portanto, também dependem desse contexto específico. Como cada cultura tem uma maneira própria de entender o mundo e o homem não pode existir a não ser inserido em uma cultura, uma ética para todos é, na verdade, uma ética para ninguém. “Não existe mais ‘a *Ética*’, mas as *éticas*, necessariamente contingentes, limitadas, diferenciadas e sem pretensões à universalidade.” (OLIVEIRA, 1995, p. 167). Ela só será válida dentro de seu sistema social específico.

Entretanto, ao admitir-se essa pluralidade ou esse relativismo, não se estará negando por completo o universal? Não existem regras que *a priori* são aceitas como verdadeiras em todas as sociedades ou culturas, como por exemplo, não matar, não roubar e não mentir? Existe, portanto, o problema de como conciliar o universal e o particular, o absoluto e o relativo. Este é um problema complexo e de

difícil resposta na sociedade atual. “O caminho para a libertação passa pela reconquista da universalidade perdida. A libertação será tanto mais completa quanto mais os indivíduos particulares se aproximarem do paradigma do homem universal.” (ROUANET, 1993, p. 68). O universal pode, portanto, ser considerado o ponto de partida para o agir ético. O particular não limita ou nega o universal. Sem o universal é impossível distinguir o certo do errado, porém é o particular que determina o que fazer diante de determinado fato concreto dentro de um contexto histórico.

O processo de tomada de decisão de um indivíduo segue duas linhas: a universal e a particular. A universal mostra o que não se deve fazer ou o que levar em consideração para que não se decida unicamente baseando-se em critérios subjetivos. Já a particular determina a melhor forma de realizar o universal dentro de um contexto histórico específico.

Nesta perspectiva, o pluralismo é portador de um valor ético, pois ele significa a única forma de o universal ético efetivar-se, abrindo assim para o homem o espaço de sua realização livre. (OLIVEIRA, 1995, p. 170).

O agir ético não é, desta forma, a aceitação irrefletida de normas existentes e definidas *a priori*, nem uma situação de liberdade onde o indivíduo estabelece, por si mesmo, seus valores e objetivos.

O problema moral, na vida de um homem, é feito de contradições vividas, sempre renovadas, entre as exigências da disciplina necessária à eficácia de nossa luta e o sentido de responsabilidade pessoal de cada um de nós, tanto na elaboração quanto na aplicação das próprias leis de nossa combatividade. (GARAUDY apud VOLPE, 1982, p. 5).

Esta relação relativismo X universalismo permeia a discussão da Ética Empresarial, uma forma de ética aplicada que defronta-se constantemente com situações concretas que desembocam em dilemas éticos. Entretanto é necessário, antes de discutir a Ética Empresarial, revisar os fundamentos da Moral, que é a parte prática da Ética e que, para efeitos deste trabalho, é indiferenciada da Ética.

2.1.2 MORAL

A discussão, até este ponto, ateve-se às diversas reflexões teóricas desenvolvidas durante a história da humanidade para estudar o comportamento humano. Esta viagem no tempo alicerça-se na conceituação clássica, majoritariamente presente na literatura, que define a Ética como a ciência da Moral e a Moral como o objeto de estudo da Ética. Entretanto, para o objetivo deste trabalho, como já explicado e alinhando-se às considerações de Vaz (1999), não se diferencia o termo *moral* do termo *ética*. Para este autor, a origem etimológica quase idêntica destes termos, bem como seu uso indiscriminado, tornam preferível sua utilização como sinônimos (VAZ, 1999).

É importante revisar algumas características presentes nesta parte *concreta* da Ética, que serão importantes quando se estudar a Ética Empresarial. A Ética Empresarial, como uma Ética aplicada, está muito ligada ao estudo da ação humana em situações concretas às quais praticamente todo o profissional de Administração está exposto na sua vida cotidiana.

A Moral, como a Ética, tem um caráter histórico, ou seja, não se pode concebê-la imutável no tempo. “Se por moral entendemos um conjunto de normas e regras destinadas a regular as relações dos indivíduos numa comunidade social dada, o seu significado, função e validade não podem deixar de variar historicamente nas diferentes sociedades.” (VAZQUEZ, 2000, p. 37). Essa característica histórica da Moral nos leva a ter que examinar dois problemas importantes: quais são as causas que determinam as mudanças na Moral; e se há um sentido ou direção na qual a Moral se move.

A primeira questão começa a ser respondida quando se entende que a Moral não pode existir em um indivíduo isolado.

Como regulamentação do comportamento dos indivíduos entre si e destes com a comunidade, a moral exige necessariamente não só que o homem esteja em relação com os demais, mas também certa consciência - por limitada e imprecisa que seja - desta relação para que se possa comportar de acordo com as normas ou prescrições que o governam. (VAZQUEZ, 2000, p. 39).

Portanto, é a própria história do homem e a evolução de sua organização social, com alterações nas relações econômicas e de poder, que impulsiona as mudanças na Moral. Estas mudanças tornam-se necessárias para validar a nova ordem social vigente.

A segunda questão conduz à necessidade de se verificar se esses movimentos da Moral se dão de forma ascendente, ou seja, se há um progresso moral. Para tanto, é preciso definir o que se entende por progresso moral e, principalmente, como se pode saber se está havendo evolução. Vazquez (2000) traz três medidas capazes de avaliar se há progresso moral. Em primeiro lugar, há progresso moral quando se amplia a esfera moral na vida social, ou seja, quando se utilizam menos regras externas para regular assuntos íntimos ou particulares. Um exemplo dessa regulação externa são os casamentos arranjados, muito comuns até recentemente. Em segundo lugar, há progresso moral quando se aumenta o caráter consciente e livre dos indivíduos e, por conseguinte, sua responsabilidade por seus atos. Uma sociedade é mais rica quando possibilita a seus membros assumir responsabilidade pessoal por suas atitudes. O terceiro indicador de progresso moral é o grau de articulação e coordenação entre os interesses pessoais e coletivos em uma sociedade.

A elevação da moral a um nível superior exige tanto a superação do coletivismo primitivo, no âmbito do qual não podia desenvolver-se livremente a personalidade, como do individualismo egoísta, no qual o indivíduo se afirma somente à custa da realização dos demais. (VAZQUEZ, 2000, p. 59).

Se já discutiu-se o fato de que a Moral humana modifica-se em função da história social da humanidade e também como avaliar esses movimentos, pode-se agora explicitar uma definição de Moral.

A moral é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal. (VAZQUEZ, 2000, p. 84).

Uma análise dessa definição mostra que a Moral divide-se em dois planos: o normativo, que constitui-se das normas que enunciam o que deve ser feito;

e o factual, constituído pelos atos humanos que se realizam efetivamente. No plano normativo estão as regras que regulam o comportamento como, por exemplo, não roube, não minta, respeite seus pais, etc. Já os atos a que se refere esta definição são aqueles revestidos de significado moral. Para um ato humano ter significado moral, ele precisa relacionar-se com uma norma moral, seja cumprindo-a ou descumprindo-a (VAZQUEZ, 2000).

Outro ponto relevante presente na definição desse autor é que “a moral possui, em sua essência, uma qualidade social. Isso significa que se manifesta somente *na* sociedade, respondendo às suas necessidades e cumprindo uma função determinada.” (VAZQUEZ, 2000, p. 67). Esta “qualidade social” possui três aspectos relevantes. Em primeiro lugar, um indivíduo que se comporta moralmente se sujeita a princípios, valores ou normas sociais estabelecidos pela sociedade específica a que pertence. Não é possível ao indivíduo isoladamente inventar ou modificar essas normas em função de seus interesses pessoais. Em segundo lugar, o comportamento moral de um indivíduo só é avaliado como bom ou ruim pelas conseqüências que ele acarreta aos outros membros da sociedade. “Os atos dos indivíduos que não têm conseqüência alguma não podem ser objeto de uma qualificação moral.” (VAZQUEZ, 2000, p. 68). Em terceiro lugar, as normas nascem e se desenvolvem em função do aparecimento de novas necessidades sociais e cumprem o papel de “induzir indivíduos a aceitar livre e conscientemente determinados princípios, valores ou interesses.” (VAZQUEZ, 2000, p. 70). A sociedade não se contenta com a aceitação forçada de seus princípios, de resto garantida pelas leis, mas pretende que esta aceitação se dê também na esfera íntima e privada da consciência individual. Portanto a Moral implica sempre uma consciência individual que interiorize essas normas.

Esta Moral é traduzida para a realidade concreta pelos atos morais praticados pelos indivíduos. Se deseja-se avaliar a bondade ou a maldade de uma ação humana, é necessário que se conheça a estrutura do ato moral. O ato moral possui três aspectos fundamentais: o motivo, o fim e os meios. O motivo é a força impulsionadora de um indivíduo para que ele aja e, para que determinado ato seja considerado moral, é necessário que este indivíduo tenha consciência dos motivos que o levaram a determinada ação. O indivíduo que age impulsionado por forte paixão ou impulsos irresistíveis não é consciente dos motivos de seu comportamento. Esses motivos inconscientes, que Freud chama de “instintos”

podem ser utilizados para compreender determinado comportamento mas não para qualificá-lo como ato moral. “Um ato que obedece a motivos inconscientes, irracionais, escapa à esfera moral e não pode ser objeto, portanto, de aprovação ou desaprovação.” (VAZQUEZ, 2000, p. 76).

O segundo aspecto fundamental do ato moral é a consciência do fim. Todo o ato humano antecipa um resultado que será alcançado, mesmo que de forma idealizada. No ato moral a antecipação desse fim, ou resultado, implica na decisão de alcançá-lo.

A consciência do fim e a decisão de alcançá-lo dão ao ato moral a qualidade de ato voluntário. E por esta voluntariedade, o ato moral - no qual o sujeito, consciente do fim, decide a realização - diferencia-se radicalmente de outros que se verificam a margem da consciência, como é o caso dos atos fisiológicos ou dos atos psíquicos automáticos - instintivos ou habituais - que se produzem no indivíduo sem sua intervenção ou controle. (VAZQUEZ, 2000, p. 77).

O terceiro aspecto do ato moral é a consciência dos meios utilizados para obter o fim escolhido ou o resultado desejado. Em um ato moral é inadmissível aceitar que todos os meios são bons para alcançar um fim. Um fim elevado não justifica a utilização de meios que afrontem as normas vigentes.

Portanto, o ato moral supõe um indivíduo dotado de consciência moral, capaz de interiorizar as normas estabelecidas pela sociedade e agir de acordo com elas. “A consciência moral é, por um lado, consciência do fim desejado, dos meios adequados e do resultado possível; mas é, ao mesmo tempo, decisão de realizar o fim escolhido, pois sua execução se apresenta como uma exigência ou dever.” (VAZQUEZ, 2000, p. 78).

Além disso, um ato moral é somente aquele no qual se pode atribuir ao indivíduo a responsabilidade, não só pelo que se propôs a realizar, mas também pelas conseqüências de seu ato. Já em Aristóteles (1992) se evidenciam as condições para se responsabilizar moralmente um indivíduo por seus atos. Primeiro é necessário que o indivíduo possua consciência de seu comportamento, ou seja, que não ignore nem as circunstâncias nem as conseqüências de seus atos. Segundo, é necessário que a conduta do indivíduo seja livre, ou seja, que não haja nenhuma coação que o force a agir de determinada maneira. Desta forma “a ignorância, de uma parte, e a falta de liberdade, de outra (entendida aqui como

coação), permite eximir o sujeito da responsabilidade moral.” (VAZQUEZ, 2000, p. 110).

Como já se discutiu a questão da necessidade de consciência do sujeito para caracterizar seus atos como atos morais, resta agora discutir a questão da liberdade. “Num mundo humano determinado, isto é, sujeito a relações de causa e efeito, existe tal liberdade?” (VAZQUEZ, 2000, p. 119). A resposta a esta questão assenta-se na luta entre o determinismo e o liberalismo ou voluntarismo, que se assemelha à luta entre o universal e o particular discutida na seção anterior. Para Vazquez (2000), o meio termo entre esses extremos atende melhor este conflito. No terreno moral a autodeterminação do indivíduo, possibilitada pela liberdade, não está à margem de determinações e normas que provêm de fora. “A responsabilidade moral pressupõe necessariamente certo grau de liberdade, mas esta, por sua vez, implica também inevitavelmente a necessidade causal.” (VAZQUEZ, 2000, p. 132).

Caracterizado o ato moral e o modo de se certificar a maneira de responsabilizar moralmente o indivíduo que o pratica, resta agora entender como é possível avaliar moralmente esse ato. A avaliação de um ato moral é sempre algo concreto, ou seja, é a atribuição de um valor dentro de um contexto específico. Este processo de atribuição de valor depende da caracterização do que é bom e do que é mau em determinada situação. Historicamente a Ética concebeu diversas conceituações para o bom. Porém, a Ética sempre o concebeu de maneira geral, absoluta e incondicionada. O bom deve ser o mesmo em todo o lugar e em todos os tempos. Para Aristóteles, o bom é a felicidade; para os hedonistas, o bom é o prazer; para Kant, o bom é a “boa vontade”; e para os utilitaristas, o bom é o útil. Estas doutrinas, portanto, têm o defeito de conceber o bem de maneira absoluta (VAZQUEZ, 2000).

A esfera do bom, portanto, deve ser procurada:

- a) numa relação peculiar entre o interesse pessoal e o interesse geral;
- b) na forma concreta que esta relação assume de acordo com a estrutura social determinada.

Isso implica que não nos aferremos a um conteúdo determinado do bom, único para todas as sociedades e todos os tempos. (VAZQUEZ, 2000, p. 172).

Na sociedade atual a afirmação do indivíduo se confunde com a afirmação egoísta de sua personalidade. O egoísmo ético, além de uma doutrina, assume hoje uma forma real de comportamento humano onde o interesse pessoal é preponderante em relação aos interesses gerais. Nesta estrutura social, a avaliação do bom deve acontecer em três planos:

- a) o quanto uma ação supera os interesses estritamente pessoais e harmoniza-se com os interesse dos círculos mais próximos do indivíduo, família, amigos, empresa, cidade, nação. Quanto mais ampla a harmonização desses interesses, maior será o bom, mais bem avaliado será seu ato;
- b) o quanto o indivíduo tem de consciência do significado social de sua atividade. Quando os motivos que levam determinada pessoa a exercer uma atividade são meramente egoístas ou materiais, isto tem pouco valor moral. O bom está na consciência do papel que se exerce na sociedade em consonância com o caráter social da Moral;
- c) o quanto cada indivíduo contribui ativamente para a transformação das condições sociais que oprimem a maioria. O bom, portanto, está em buscar, ativamente, o bem da maioria (VAZQUEZ, 2000).

A sociedade atual é marcada por “um relativismo universal e um hedonismo que não conhecem limites.” (VAZ, 1999, p. 8). Com a predominância dos valores econômicos hoje existentes, desenvolveu-se a Ética Empresarial, como uma Ética aplicada, normativa, que estuda os problemas morais gerados por essa predominância.

2.2 ÉTICA EMPRESARIAL

A Ética Empresarial derivada das teorias éticas apresentadas no capítulo anterior é bastante recente. Para DeGeorge (apud FERREL et al, 2001), a Ética Empresarial desenvolve-se como um campo de estudo na década de 1970 nos Estados Unidos. Já no Brasil ela apenas começa a ser discutida mais tarde, na

década de 1990 quando além de outros eventos é criado o CENE - Centro de Estudos de Ética nos Negócios - na EAESP-FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (ARRUDA et al, 2001).

Ao debater-se este tema, entretanto, deve ficar claro que não há a pretensão de se desenvolver um modelo para avaliação de Ética nos negócios, uma vez que “qualquer leitor que procurar uma receita exata sobre como administrar a ética vai ficar desapontado. [...] O assunto é complicado demais e as situações de companhias individuais são bastante diversas para tal tipo de enfoque.” (AGUILAR, 1996, p. 7). O objetivo desta reflexão é organizar o conhecimento disponível de forma a classificar as discussões éticas possíveis de se realizar ao se aplicar um jogo de empresas.

O papel da Ética Empresarial não se limita a estabelecer o que é bom ou mau, certo ou errado, mas também unir os conceitos de Ética e tomada de decisão de maneira a ajudar os indivíduos a agirem eticamente.

Entretanto a Ética Empresarial, como de resto toda a Ética, não está desconectada do ambiente, da sociedade e da cultura onde está inserida. “Nós não podemos discutir ética empresarial sem algum entendimento do contexto capitalista que domina o mundo dos negócios. Nenhuma transação na nossa sociedade acontece isoladamente, mas dentro de um certo contexto e como parte de um sistema muito maior.” (GIBSON, 2007, p. 54), ou como diz Solomon (2006, p. 22), “a ética dos negócios só tem sentido quando é parte do mundo dos negócios e adequada a ele.”

Hoje não parece mais haver dúvidas que o capitalismo é o sistema de organização hegemônico. “Se quiserem o desenvolvimento econômico e social dentro de um regime de plena liberdade individual e respeito ao estado de direito, não resta às nações outra alternativa que não uma das formas com que o capitalismo se apresenta.” (DELFIN NETO, 2008, p.2). O autor identifica quatro tipos de “capitalismo”, mas afirma que três deles estão convergindo para o capitalismo anglo-saxão, onde os mercados são mais flexíveis e a assistência e proteção social, menores. Esse tipo de capitalismo baseia-se em certos pressupostos:

- a) as pessoas operam visando o interesse próprio;
- b) os consumidores têm discernimento suficiente para exigir produtos e serviços que aumentem o seu bem-estar;

- c) a competição é salutar;
- d) o mercado recompensa quem empreende e inova;
- e) o crescimento econômico deve ser encorajado;
- f) e mais importante, a “mão invisível” promove o interesse coletivo, embora seja irracional e guiada pela ação de indivíduos operando de forma não cooperativa (GIBSON, 2007).

As empresas que operam nesse ambiente são geridas por um corpo gerencial que representa os interesses dos proprietários. Esses executivos enfrentam pressões significativas para fazer suas empresas sobreviverem, crescerem e tornarem-se mais eficientes. Nesse contexto, “não é surpreendente, portanto, que a dimensão ética das decisões empresariais seja, às vezes, uma consideração posterior.” (GIBSON, 2007, p. 57).

Os empresários e executivos das empresas encaram cotidianamente o desafio de Glaucon, discípulo de Platão: “se uma pessoa puder mentir, trapacear e roubar, e nunca ser pega, por que deveria ser honesta?” (SROUR, 1998, p. 273). No ambiente empresarial nem sempre as decisões podem ser tomadas com o entendimento claro e preciso do que é certo ou errado. “A conciliação entre a motivação do lucro e os imperativos éticos é uma questão incerta e altamente sutil.” (NASH, 2001, p. 13).

Srouer (1998) abre um caminho para analisar este problema. Para o autor existem três inferências que auxiliam a desmistificação deste assunto:

- a) as pessoas não são totalmente boas ou totalmente más;
- b) não basta enunciar normas morais para que os agentes ajam com probidade; e
- c) são necessários controles permanentes e sanções suficientemente intimidadoras para que as normas morais prosperem.

A possibilidade de um executivo ou empresário incorrer em alguma conduta não ética

não resulta de alguma misteriosa herança genética nem decorre de alguma aberrante deformação psicológica, porque ela deita suas raízes em condições históricas muito precisas - aquelas que as economias monetárias e mercantis fizeram. (SROUR, 1998, p. 274).

Ou ainda, conforme pondera DeGeorge (1990), esses gestores agem imoralmente não por desejarem o mal, mas apenas por, ao procurarem o lucro, descuidarem de algumas conseqüências de suas decisões.

Nesta discussão surge o papel importante exercido pelas normas na definição da conduta ética de um executivo. Existem dois tipos básicos de normas:

- a) normas jurídicas, que são compostas por leis e funcionam na base da coação externa; e
- b) normas morais, que exigem adesão ideológica e funcionam pela plena aceitação do agente (SROUR, 1998).

Ambos os tipos regulam as relações sociais, estabelecem condutas obrigatórias, assumem a forma de imperativos e buscam garantir a coesão social. Porém “a tendência atual consiste em passar de iniciativas éticas de base legal para iniciativas cujas raízes estejam na cultura ou na integridade das empresas.” (FERREL et al, 2001, p. 12).

Portanto, fica claro que não devemos confundir legalidade com moralidade, e que estamos em um estágio onde a ética deixa de ser um fator contingencial e transforma-se em necessidade. Torna-se um problema de gestão para as empresas. “As empresas, em sua busca para serem socialmente responsáveis, objetivam combinar rentabilidade, obediência à lei, engajamento em comportamentos éticos e filantropia.” (CARROLL, 2000, p. 36). O instrumento que tem sido utilizado na busca desse objetivo são os “códigos de ética”, que serão analisados mais à frente neste trabalho.

Dadas as condições ambientais onde a Ética Empresarial existe, torna-se importante definirmos este termo:

Ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. (FERREL et al, 2001, p. 6). Ética nos negócios é um estudo especializado sobre o que é moralmente certo ou errado. Ela se concentra em como padrões morais se aplicam particularmente a políticas de negócios, instituições e comportamentos. (VELASQUEZ, 1991, p. 16).

Ética nos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como gerente do sistema. (NASH, 2001, p. 6).

Ética empresarial, em outras palavras, é uma forma de ética aplicada. Inclui não somente a análise da moral, princípios e normas, mas também busca aplicar as conclusões desta análise a tipos particulares de comportamento: o comportamento das pessoas em instituições de negócios. (DeGEORGE, 1990, p. 16).

E por fim:

Moral empresarial é o conjunto daqueles valores e normas que, dentro de uma determinada empresa, são reconhecidos como vinculantes. A Ética Empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa e interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir 'bom'. (LEISINGER; SCHMITT, 2001, p. 22).

Essas definições têm em comum o fato de referirem-se a um conjunto de princípios, valores e normas que estão conectados aos conceitos de justiça e igualdade. Elas também ressaltam o papel das pessoas como agentes morais no interior das organizações, bem como a responsabilidade e papel social dessas organizações. Entretanto deve ficar claro que a Ética Empresarial "é uma teoria em que a livre empresa é tomada como ponto de partida, e não submetida ela própria a escrutínio." (SOLOMON, 2006, p. 22).

A Ética Empresarial, por conseguinte, tem o papel de servir de fundamento sobre o qual os gestores organizacionais podem basear-se para tomar uma decisão moralmente boa. Dessa maneira, a Ética Empresarial justifica a ação empresarial. "Justificar, de acordo com o *Random House Dictionary of the English Language* (1971, p. 776), é 'mostrar um ato (uma alegação, uma afirmação) como sendo justo, correto ou garantido'. Enquanto uma explicação mostra o que causou, uma justificativa exibirá que princípios ou valores o ator usou ao fazer sua escolha." (BROWN, 1993, p. 16).

Nash (2001) mostra que estas escolhas referem-se a três áreas básicas:

- a) escolhas quanto às leis: o que será ou não cumprido;
- b) escolhas sobre assuntos que vão além do domínio das leis: como evitar danos ou reparar voluntariamente prejuízos causados. Envolvem as noções de honestidade e justiça;
- c) escolhas sobre a prevalência do egoísmo: quanto o interesse próprio deve sobrepor-se aos interesses da empresa ou da comunidade.

Essas escolhas forçam os indivíduos a terem que tomar decisões e para avaliar-se a moralidade delas é necessário analisar vários fatores. “Para que um ato seja bom, conclui-se que devem ser bons o objeto, as circunstâncias e o fim. Se qualquer um desses três elementos for caracterizado como mau o ato também será mau.” (ARRUDA et al, 2001, p. 48).

Essa afirmação nos leva a tentar compreender como os modelos de Ética Empresarial se encaixam nas teorias éticas exploradas no capítulo anterior. Srour (1998) organiza esses modelos no Quadro 2:

Teoria	Ética	Abordagem	Fundamentos	Justificação
Deontologia (deveres)	Convicção	Princípio	Leis Morais	Normas Universais
		Esperança	Ideais	Valores Universais
Teleológica (fins)	Responsabilidade	Finalidade	Propósitos	Bondade dos fins
		Utilitarista	Conseqüências	Máximo bem para o maior número

Quadro 2 - Organização dos modelos de Ética Empresarial

Fonte: SROUR (1998, p. 281).

Essa forma de organização tem a qualidade de lembrar a contribuição de Max Weber ao campo da Ética. Weber elaborou os conceitos de Ética de Convicção e Ética de Responsabilidade.

A Ética da Convicção privilegia os valores e magnifica o dever. O indivíduo é orientado em seu comportamento apenas pelos seus princípios,

determinados *a priori*, não levando em consideração as conseqüências de suas ações. Esta Ética subdivide-se na abordagem de princípio e na abordagem da esperança. A abordagem de princípio, Kantiana, “se atém rigorosamente às normas morais estabelecidas, num deliberado desinteresse pelas circunstâncias e cuja máxima sentencia: ‘Respeite as regras, haja o que houver’.” (SROUR, 2000, p. 51). Já a abordagem da esperança é impulsionada pelo sonho do mundo perfeito e “se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas, e cuja máxima preconiza: ‘o sonho antes de tudo’.” (SROUR, 2000, p. 51).

A Ética da Responsabilidade de Weber prega a responsabilidade de cada um por aquilo que faz. É pragmática e analisa os fatos, as circunstâncias e os resultados prováveis. “Esta ética, eminentemente política ou voltada para a ação, está comprometida com o futuro e se responsabiliza pelo futuro. Sua máxima reza: ‘fundamentais são os resultados’.” (SROUR, 1998, p. 280). A Ética de Responsabilidade subdivide-se nas abordagens de finalidade e utilitarista. Na abordagem de finalidade, os fins justificam os meios. Se os fins forem bons, então qualquer meio pode ser utilizado para atingi-los. Ela “determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas e supõe que todas as medidas necessárias serão tomadas; sua máxima ordena: ‘Alcança os objetivos custe o que custar’.” (SROUR, 2000, p. 54). A abordagem utilitarista suporta o peso da responsabilidade de prover e produzir conseqüências boas para o máximo de pessoas. Ela

exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número, isto é, que possam combinar a mais intensa felicidade possível (critério de eficácia), com a maior abrangência populacional (critério de equidade); sua máxima recomenda: ‘Faça o maior bem para mais gente’. (SROUR, 2000, p. 54).

Resta perguntar: um indivíduo em uma organização ou empresa deve agir de acordo com um, e apenas um, desses modelos éticos? Essas diversas abordagens são excludentes quando intencionamos avaliar o agir concreto de um gerente?

Uma leitura apressada de Weber pode induzir a um entendimento de que efetivamente a Ética da Convicção e a Ética da Responsabilidade são antagônicas.

A orientação racional com relação a valores pode estar em relação muito diversa com respeito à racional com relação a fins. Desde a perspectiva desta última, a primeira é sempre irracional, acentuando-se tal caráter à medida que o valor que a move se eleva à significação de absoluto, porque a reflexão sobre as conseqüências da ação é tanto menor quanto maior seja a atenção concedida ao valor próprio do ato em seu caráter absoluto. (WEBER apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 42).

No entanto, a análise de Guerreiro Ramos (1983) conclui que essas Éticas não são antagônicas no ambiente empresarial. O autor admite que pode existir certa congruência entre as duas Éticas quando a natureza do trabalho se coaduna com os valores do indivíduo. “Conseqüentemente, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas.” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 43).

No exercício de qualquer cargo em uma empresa, o indivíduo orienta seu comportamento por valores que decorrem de sua visão de mundo e de seus ideais de realização, ao mesmo tempo em que procura prever as conseqüências de seus atos e decisões quando inserido em um ambiente de fortes pressões.

Este conflito enfrentado pelos indivíduos no interior das organizações é corroborado por Srouf (1998) quando ele identifica nos países latinos, e principalmente no Brasil, uma dupla Moral social:

- a) Moral da Integridade: oficial, edificante e ensinada e difundida nas escolas e na mídia;
- b) Moral do Oportunismo: oficiosa, pragmática, dissimulada e celebrada como “esperteza”.

A Moral da Integridade é caracterizada por “pressupor uma probidade universal. Tem por base uma ética de convicção.” (SROUR, 1998, p. 286). Já a Moral do Oportunismo tem um “caráter interesseiro e repousa na complacência ou na leniência ante as transgressões às normas morais oficiais. Tem por base o egoísmo ético que, na ânsia de obter vantagens e saciar caprichos, despe-se de quaisquer escrúpulos.” (SROUR, 1998, p. 287).

Enquanto a Moral da Integridade baseia-se em valores como honestidade, lealdade, idoneidade, respeito e verdade, entre outros, a Moral do

Oportunismo funciona baseada no “jeitinho”, no calote, no desprezo pelas conseqüências dos atos, no engodo, na trapaça, entre outros tantos.

A Moral do Oportunismo “corresponde a uma estratégia de fuga as regras formais e consiste numa recusa da racionalidade burocrática e legal.” (SROUR, 1998, p. 287). As empresas, no intuito de controlar e desencorajar tal forma de conduta, têm procurado estabelecer claramente os padrões de comportamento desejáveis de seu corpo funcional. Uma das formas utilizadas pelas empresas é a criação de códigos de ética, na esperança e intenção de diminuir ou eliminar o antagonismo possível entre a Ética da Convicção e a Ética da Responsabilidade weberiana.

2.2.1 Códigos de Ética

Os códigos de ética foram uma resposta concreta das organizações a uma percepção do público de um grande colapso dos padrões morais das atividades de negócios, e visam “transformar as alegadas boas intenções dos administradores em uma convenção firme e atuante.” (NASH, 1993, p. 22). Da mesma forma, Stevens (1994, p. 64) define os códigos de ética como “mensagens com as quais as corporações desejam dar forma ao comportamento do empregado e efetuar mudanças através de declarações explícitas sobre os comportamentos desejáveis.”

Esses códigos incorporam e apresentam de maneira clara e profissional os princípios éticos da organização. “Códigos de ética bem elaborados podem constituir uma ferramenta poderosa para guiar o comportamento individual nas organizações e delinear a cultura e as políticas organizacionais.” (ENDERLE, apud ARRUDA, 2002, prefácio). O código de ética é uma declaração formal sobre o que a organização entende como correto e o que ela espera da conduta de seus colaboradores e “deve ser específico o bastante para poder razoavelmente coibir má conduta. Não são aceitáveis códigos de natureza geral, no nível de ‘não prejudicar’ ou ‘ser leal e honesto’.” (FERREL et al, 2001, p. 163).

Boatright (1993) relata que administradores comprometidos socialmente procuram estabelecer em suas organizações níveis éticos mais

elevados do que os previstos em lei. Embora uma parte dos tópicos abordados nos códigos de ética digam respeito ao cumprimento das leis, sua real intenção é apresentar uma estrutura lógica que oriente todos os *stakeholders* envolvidos. “Ainda que o cumprimento à legislação apareça em primeiro plano, fica claro que o intuito é agir conforme as normas e requisitos governamentais com base no respeito, e não na punição.” (ARRUDA, 2002, p. 26). Ao ultrapassar os limites do estritamente legal, os códigos de ética tornam claro o que a organização entende por conduta ética. Procuram especificar o comportamento esperado dos empregados e ajudam a definir marcos básicos de atuação (ARJOON, 2000).

Entretanto a mera elaboração de um código de ética não garante o atingimento de um padrão ético elevado na organização. “Os empregados prestam mais atenção às ações e atitudes dos diretores e gerentes do que à declaração impressa num folheto.” (ARRUDA, 2002, p. 15). Portanto é importante a existência de um programa de avaliação e acompanhamento (*compliance*) do cumprimento do código de ética. É necessário que todos os *stakeholders* envolvidos colaborem específica e concretamente para a elevação do padrão ético de uma organização.

Os códigos de ética, porém, são individuais, e representam as condições e características particulares de uma dada organização inserida em uma determinada sociedade e um determinado tempo. Ao se pretender discutir a ética durante o processo de formação acadêmica de futuros administradores utilizando-se a ferramenta dos jogos de empresas, é necessário conceber um código de conduta mais genérico e abrangente. Algumas iniciativas internacionais podem ser utilizadas nesse sentido. Von Tulder e Kolk (2001) elaboraram um modelo para análise e comparação de códigos de ética que classifica os itens discutidos nesses documentos em três grandes áreas:

- a) social: engloba as questões referentes ao ambiente de trabalho e aos direitos das pessoas;
- b) meio-ambiente: engloba as preocupações com os recursos naturais e com as relações com os acionistas;
- c) questões genéricas: engloba outras questões legais e interesses comunitários.

Esse modelo apresenta categorias que facilitam a compilação e comparação de dados provenientes dos códigos de ética.

Com o objetivo de universalizar comportamentos éticos, a Organização da Nações Unidas (ONU, 2008) elaborou um conjunto de dez princípios éticos que devem ser obedecidos pelas empresas ao redor do mundo. Atualmente, mais de 3.000 empresas entre as maiores do mundo e diversas organizações não governamentais já aderiram formalmente a esse programa e comprometeram-se a implementá-lo em sua área de influência (GIBSON, 2007).

Os dez princípios universais da ética empresarial elaborados pela ONU são:

- a) as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente aclamados;
- b) as empresas devem certificar-se de que não são cúmplices em abusos de direitos humanos;
- c) as empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo ao direito de negociação coletiva;
- d) as empresas devem defender a eliminação de toda e qualquer forma de trabalho forçado e compulsório;
- e) as empresas devem defender a abolição efetiva do trabalho infantil;
- f) as empresas devem defender a eliminação da discriminação com relação ao emprego e ocupação;
- g) as empresas devem apoiar uma abordagem cautelosa aos desafios ambientais;
- h) as empresas devem empreender iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental;
- i) as empresas devem encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis;
- j) as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno.

Na mesma linha, um conjunto de dirigentes de grandes empresas internacionais reuniram-se para fundar a Caux Round Table (CAUX, 2008) e encontram-se anualmente na cidade de Caux, Suíça, para discutir os aspectos

éticos dos negócios. Esta associação elaborou um conjunto de sete princípios de ética empresarial que servem de modelo para vários códigos de ética (ARRUDA, 2002).

Alguns de seus princípios são semelhantes aos definidos pela ONU, mas a organização agrega alguns aspectos diferenciados:

- a) o papel da empresa é criar riqueza e emprego, provendo produtos e serviços aos consumidores a preços razoáveis, sem prejuízo da qualidade. Para desempenhar este papel a empresa deve manter sua saúde econômica e sua viabilidade, mas sua sobrevivência não é um fim em si mesmo;
- b) com exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações;
- c) as empresas devem respeitar as regras internacionais e domésticas e reconhecer que seu comportamento, ainda que legal, pode ter conseqüências adversas.

Embora esses princípios gerais da ética empresarial funcionem como alicerces para a construção de um comportamento ético nas organizações, é necessário operacionalizá-los de maneira a esclarecer as situações práticas e decisões concretas a que os administradores estão expostos na vivência diária dos negócios.

Arruda (2002) auxilia essa construção ao compilar e analisar os códigos de ética de vinte e quatro empresas brasileiras, sendo dezessete nacionais e sete filiais de multinacionais estrangeiras. Esse trabalho, juntamente com o detalhamento das sugestões da ONU e da Caux Round Table, fornece um conjunto de situações nos negócios sujeitas à aplicação de decisões de caráter moral.

O resumo os princípios gerais de Ética Empresarial e várias normas específicas que podem ser agrupadas na categoria de princípios sociais de Von Tulder e Kolk (2001).

Princípios gerais	Normas específicas
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente aclamados. • As empresas devem certificar-se de que não são cúmplices em abusos de direitos humanos. • As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo ao direito de negociação coletiva. • As empresas devem defender a eliminação de toda e qualquer forma de trabalho forçado e compulsório. • As empresas devem defender a abolição efetiva do trabalho infantil. • As empresas devem defender a eliminação da discriminação com relação ao emprego e ocupação. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresa devem prover condições de trabalho seguras e saudáveis. • As empresas devem garantir liberdade de associação a seus membros. • As empresas devem assegurar práticas não discriminatórias na gestão de seus colaboradores. • As empresas não devem usar direta ou indiretamente força de trabalho escravo ou infantil. • As empresas devem prover saúde básica, educação e moradia para os trabalhadores onde isto não for provido por outras instituições. • As empresas não devem causar a remoção forçada de indivíduos, grupos ou comunidades de seus locais de moradia. • As empresas devem esforçar-se para preservar o estilo de vida das populações locais. • As empresas devem possuir um sistema de avaliação sobre a situação dos direitos humanos nos países onde atua ou pretende atuar de forma a não se envolver em situações de abuso. • As empresas devem possuir políticas de proteção dos direitos humanos de seus trabalhadores diretos ou indiretos. • As empresas devem monitorar constantemente se suas políticas de direitos humanos estão sendo implementadas. • As empresas devem possuir uma política eficiente que garanta que seu aparato de segurança não viole direitos humanos. • As empresas devem engajar-se no diálogo com organizações não governamentais na área de direitos humanos. • Caso as empresas forneçam apoio financeiro (materiais) à força de segurança pública deve estabelecer salvaguardas claras que garantam que não serão utilizados para violar direitos humanos. • As empresas devem estabelecer diálogo genuíno com representantes dos trabalhadores livremente escolhidos. • As empresas não devem interferir na decisão de associação de seus trabalhadores nem discriminar trabalhadores sindicalizados ou representantes dos trabalhadores. • As empresas devem assegurar que todo trabalhador é capaz de associar-se a um sindicato de sua escolha sem receio de intimidação ou punição. • As empresas devem assegurar políticas e procedimentos que não prejudiquem as decisões de promoções, transferências ou demissões de trabalhadores sindicalizados. • As empresas devem reconhecer os sindicatos como contrapartes legítimas nas negociações coletivas. • As empresas devem prover condições que auxiliem o trabalho dos representantes dos trabalhadores dentro da capacidade das empresas como facilitar a coleta das mensalidades, fornecer espaço a comunicações de sindicato e licença remunerada a representantes sindicais. • As empresas devem utilizar as negociações coletivas como uma forma de discussões construtivas sobre as relações de trabalho. • As empresas devem fornecer, durante as negociações coletivas, todas as informações necessárias a um acordo justo.

(continua)

(continuação)

Princípios gerais	Normas específicas
	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem auxiliar o funcionamento das organizações locais ou nacionais dos trabalhadores. • As empresas devem possuir contratos de trabalho que estabeleçam explicitamente o caráter voluntário do vínculo, liberdade de sair a qualquer momento e as penalidades associadas ao rompimento do vínculo. • As empresas devem garantir que suas operações e as de seus fornecedores não impliquem utilização de trabalho forçado. • As empresas devem auxiliar na assistência a empresas menores em locais onde as práticas de trabalho forçado são conhecidas. • As empresas devem auxiliar programas de educação e treinamento de crianças removidas de situações de trabalho forçado. • As empresas devem auxiliar programas de treinamento, de criação de alternativas econômicas e de micro-crédito para adultos removidos de situações de trabalho forçado. • As empresas devem estabelecer uma idade mínima para seus trabalhadores de acordo com as leis locais e, onde elas inexistirem, de acordo com padrões internacionais. • As empresas devem estabelecer mecanismos adequados de verificações de idade no processo de recrutamento de mão de obra. • Quando as empresas localizarem uma criança com idade inferior à estabelecida trabalhando devem removê-la tomando cuidado de oferecer alternativas viáveis de renda à criança e a família. • As empresas devem pressionar seus subcontratados, fornecedores ou parceiros a combater o trabalho infantil. • As empresas devem desenvolver mecanismos de detecção do trabalho infantil. • As empresas devem assegurar-se que oferece emprego seguro e remuneração decente aos trabalhadores adultos de forma que eles não necessitem encaminhar as crianças ao mercado de trabalho. • As empresas devem estabelecer políticas e procedimentos que garantam que contratações, transferências e promoções sejam feitas baseadas unicamente em critérios de habilidade e experiência. • As empresas devem estabelecer programas que promovam o acesso indiscriminado a programas de treinamento. • As empresas devem manter um sistema de comunicação sobre recrutamento, treinamento e promoções que forneça uma visão transparente a todos os trabalhadores sobre as oportunidades e andamento da carreira. • As empresas devem estabelecer procedimentos que permitam que trabalhadores que se sintam discriminados possam externar sua situação. • As empresas devem prover treinamento a seus trabalhadores sobre cuidados necessários à pessoas deficientes e executar ajustes físicos na sua estrutura que garantam a saúde e a segurança dos trabalhadores, clientes ou visitantes portadores de deficiência.

Quadro 3 – Princípios de Ética Empresarial que abordam questões sociais

Fonte: adaptado de Arruda (2002); ONU (2008); CAUX (2008)

O Quadro 4 resume os princípios gerais de Ética Empresarial e várias normas específicas que podem ser agrupadas na categoria de princípios ambientais de Von Tulder e Kolk (2001).

Princípios gerais	Normas específicas
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem apoiar uma abordagem cautelosa aos desafios ambientais. • As empresas devem empreender iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental. • As empresas devem encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem estabelecer margens de segurança quando criarem padrões e procedimentos em áreas e operações que afetem o meio ambiente e onde ainda existe significativa incerteza sobre seu impacto. • As empresas devem banir ou restringir atividades cujo impacto no meio ambiente é desconhecido. • As empresas devem promover e privilegiar tecnologias que não afetam o meio ambiente. • As empresas devem implementar abordagens de produção limpas ou ecológicas. • Se a empresa opera em várias localidades deve utilizar em todas os mesmos padrões de operação e atenção ao meio ambiente. • As empresas devem assegurar-se de que toda sua cadeia de suprimentos adote padrões ambientais e tecnologia que não agridam o meio ambiente. • As empresas devem facilitar a transferência de tecnologia ambiental. • As empresas devem utilizar tecnologias ambientalmente corretas, definidas como aquelas que protegem o meio ambiente, poluem menos, usam todos os recursos de maneira sustentável, reciclam seus resíduos ou produtos ou tratam seus resíduos de maneira ambientalmente aceitável. • As empresas devem buscar o máximo de eficiência na utilização de recursos naturais finitos. • As empresas devem basear suas políticas ambientais na prevenção e não na correção de problemas. • As empresas devem direcionar seus esforços de pesquisa para a busca de processos ambientalmente sustentáveis.

Quadro 4 – Princípios de Ética Empresarial que abordam questões ambientais

Fonte: adaptado de Arruda (2002); ONU (2008); CAUX (2008)

Já o Quadro 5 resume os princípios gerais de Ética Empresarial e várias normas específicas que podem ser agrupadas na categoria de princípios que abordam questões genéricas conforme classificação desenvolvida por Von Tulder e Kolk (2001).

Princípios gerais	Normas específicas
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno. • O papel da empresa é criar riqueza e emprego, provendo produtos e serviços aos consumidores a preços razoáveis, sem prejuízo da qualidade. Para desempenhar este papel a empresa deve manter sua saúde econômica e sua viabilidade, mas sua sobrevivência não é um fim em si mesmo; • Com exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações; • As empresas devem respeitar as regras internacionais e domésticas e reconhecer que seu comportamento, ainda que legal, pode ter consequências adversas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se as empresas utilizarem serviços de segurança devem garantir que elas atuam sob padrões de conduta estabelecidos internacionalmente. • As empresas devem evitar a extorsão em suas atividades definida como a exigência de determinados comportamentos através de ameaça que ponha em perigo a integridade pessoal, econômica ou social dos agentes envolvidos. • As empresas devem evitar qualquer forma de suborno definido como a oferta ou recebimento de presentes, empréstimos, taxas, recompensas ou qualquer outra vantagem de ou para outra pessoa que a induza a fazer algo desonesto, ilegal ou uma quebra de confiança na condução dos interesses empresariais. • As empresas devem distribuir o valor gerado entre clientes, trabalhadores e acionistas. • As empresas devem assegurar-se que seus negociadores honrem compromissos assumidos em um espírito de honestidade e justiça. • As empresas devem reconhecer que suas ações, mesmo que legais, podem ter efeitos e consequências adversas e devem ser evitadas. • As empresas não devem facilitar a lavagem de dinheiro nem favorecer atividades terroristas, tráfico de drogas ou qualquer outra atividade do crime organizado. • As empresas devem tratar seus clientes com justiça em todos os aspectos das suas transações fornecendo ampla e completa informação a respeito de seus produtos/serviços incluindo a inexistência de cláusulas contratuais dúbias ou unilaterais. • As empresas devem assegurar-se de que seus produtos/serviços não ameacem a saúde ou segurança dos clientes. • As empresas devem evitar o desrespeito à dignidade humana dos produtos oferecidos, seu Marketing ou na propaganda veiculada. • As empresas devem respeitar a integridade da cultura de todos os seus clientes. • As empresas devem disponibilizar todas as informações relevante a seus acionistas ressalvadas apenas as restrições legais e competitivas; • As empresas devem pagar todas as suas obrigações em dia e em obediência aos prazos ajustados. • As empresas devem respeitar a propriedade material e intelectual. • As empresas devem assegurar-se de que não sejam adotadas práticas de coerção nas relações com seus fornecedores, principalmente os de menor porte. • As empresas devem recusar-se a obter informação comercial por meios desonestos como a espionagem industrial, • Os trabalhadores não podem utilizar bens da empresa nem suas horas de trabalho para atividades alheias aos interesses da empresa. • Os trabalhadores devem comunicar imediatamente as áreas competentes quando presenciarem ou tiver acesso a informações ou evidências que sugiram atividades ou atitudes não éticas. • Os trabalhadores não devem divulgar qualquer informação que possa ser considerada sensível ou confidencial. • Caso um trabalhador tenha acesso a informações confidenciais da empresa ele deve abster-se de adquirir ou negociar ações ou títulos da mesma. • As empresas devem assegurar-se de que todos os lançamentos contábeis e relatórios financeiros representem fielmente todas as transações realizadas. • As empresas devem abster-se de participar de acordo de preços ou de cotas de produção que visem manipular as condições comerciais do mercado.

Quadro 5 – Princípios de Ética Empresarial que abordam questões genéricas

Fonte: adaptado de Arruda (2002); ONU (2008); CAUX (2008)

Esse é um conjunto não exaustivo das normas morais que as próprias empresas ou seus dirigentes afirmam que devem cumprir. É necessário agora discutir como é possível mostrar a alunos da área de negócios como considerar o cumprimento dessas normas quando confrontados com a necessidade de tomar uma decisão técnica sob as pressões do dia-a-dia utilizando um processo de ensino/aprendizagem.

2.3 O ENSINO DA ÉTICA

Como já ressaltado anteriormente, o comportamento moral de um indivíduo depende do meio social em que vive e do momento histórico específico. Hoje vive-se “um relativismo universal e um hedonismo que não conhecem limites [...] e cujos efeitos devastadores na vida de indivíduos e sociedades nos surpreendem e nos inquietam.” (VAZ, 1999, p.8). A necessidade de obter sucesso faz com que indivíduos passem a agir em função de seus objetivos próprios.

Essa característica da sociedade atual pode refletir-se na formação do caráter das pessoas, que é onde “se manifesta [nossa] atitude pessoal com respeito a realidade e, ao mesmo tempo, um modo habitual e constante de reagir diante dela em situações análogas.” (VAZQUEZ, 2000, p. 213). É no caráter do indivíduo que estão armazenadas as virtudes e os vícios adquiridos ao longo de sua vida. O caráter, entretanto, é “algo adquirido, modificável e dinâmico” (VAZQUEZ, 2000, p. 213), onde se destaca a maneira pela qual o indivíduo se relaciona com os outros. “É evidente, portanto, que nenhuma das várias formas de excelência moral se constitui em nós por natureza, pois nada que existe por natureza pode ser alterado pelo hábito.” (ARISTÓTELES, 1992, p. 35).

A formação do caráter de um indivíduo e, por conseguinte, sua excelência moral, depende de condições sociais favoráveis e de instituições sociais que induzam o cultivo de certas virtudes morais.

Nesse sentido o sistema educativo de um país desempenha um elevado papel na realização da moral, particularmente na infância e na juventude. O indivíduo forma-se gradualmente de acordo com uma moral já estabelecida que lhe é proposta e justificada. (VAZQUEZ, 2000, p. 230).

Neste trabalho, ao focar-se a Ética Empresarial, uma parte da Ética, está-se falando do comportamento e formação de uma categoria profissional específica: o administrador. Essa formação se dá em nível superior, de graduação ou pós-graduação, e está a cargo de nossas instituições de ensino superior “cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve.” (COLOSSI, 1998, p.38). Nossos cursos de Administração possuem

estruturas fragmentadas e práticas pedagógicas arcaicas que privilegiam a atonicidade da produção e reprodução desse conhecimento. [...] Pode ser dito que a formação do administrador é essencialmente técnica e fragmentada em agrupamentos disciplinares, e pouco ou nada se faz em termos de práticas integradoras, sistematicamente incorporadas nos currículos. (LOPES, 2001, p. 36).

O curso de Administração tem como uma de suas características a interdisciplinaridade, envolvendo diferentes áreas de estudo, inclusive a Ética, que se encontra presente em todas essas áreas. “Não cabe, portanto, apenas informar o nosso aluno. É necessário formá-lo, isto é, promover a reflexão sobre o que ele está aprendendo e fazendo, à luz de valores morais.” (PENA, 1994, p. 71).

A Ética Empresarial

envolve trade-offs entre lucratividade e responsabilidade. Os estudantes precisam aprender a equilibrar estes interesses freqüentemente opostos. Os cursos nesta área enfrentam o desafio de apresentar o conteúdo de maneira que não induzam os alunos à procura de uma idealística ‘resposta certa’. (BOS et al, 2006, p. 57).

Desta forma “o papel primordial do professor de administração é dar elementos para formar um profissional crítico, capaz de saber usar criativamente seu instrumental na vida prática.” (SOUZA, 1994, p. 191).

A educação moral em Administração deve almejar o aprimoramento da solução de problemas éticos através do aperfeiçoamento dos critérios de avaliação ética, proporcionando ao estudante um desenvolvimento moral.

A educação moral, igualmente necessária à formação completa do ser humano, poderia e deveria ser entendida como sendo tão importante quanto a promoção da inteligência e do saber, pois em nosso cotidiano social nos defrontamos com situações que

demandam interpretações, julgamentos e decisões morais. (KRUGER, 1988, p. 43).

Portanto,

em termos conceituais, não há nenhuma base para acreditar que Ética é diferente de qualquer outro assunto. Da mesma forma que as pessoas não nascem conhecendo os princípios econômicos, legais, de marketing ou de administração financeira não há nenhuma razão para acreditarmos que elas nascem conhecendo princípios éticos - os princípios precisam ser ensinados. (SCHUMANN et al, 1996, p. 74).

Esta visão é corroborada por Murphy e Boatright (1994) quando afirmam que o ensino da Ética é importante pois pode fazer com que os alunos se tornem mais atentos a questões éticas em sua futura atuação profissional. Pesquisas desenvolvidas por Gautschi III e Jones (1998) também indicam que o ensino da Ética Empresarial pode aumentar a sensibilidade dos estudantes às questões éticas.

Para Sims e Sims (1991) o ensino da Ética deve buscar três objetivos:

- a) melhorar a capacidade do estudante em reconhecer questões que envolvem valores éticos no trabalho;
- b) melhorar a capacidade do estudante de fazer julgamentos morais e;
- c) permitir que o estudante reflita sobre suas aspirações morais.

No Brasil, Fourneau e Serpa (2006) realizaram pesquisa que objetivou analisar a visão dos alunos frente ao ensino da Ética nas universidades. Em linha com o estabelecido pelos autores acima as pesquisadoras observaram que os alunos “percebem uma utilidade relativa [no ensino da ética], já que a disciplina pode, sim, modificar alguns parâmetros éticos do aluno.” (FOURNEAU e SERPA, 2006, p. 9).

Em termos empíricos, Rest (1988) realizou extensa pesquisa que concluiu que adultos jovens evoluem na sua forma de resolver problemas éticos e que esta mudança está fortemente correlacionada à educação formal. Segundo Gosen et al (2006), a predisposição de jovens adultos a aprender a lidar com

dilemas éticos é suportada pela Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg, que está na base dos estudos da Ética Empresarial.

2.3.1 Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg

Lawrence Kohlberg, psicólogo e filósofo, foi o fundador do centro de Desenvolvimento e Educação Moral da Universidade de Harvard. Kohlberg adota as idéias de Piaget, que por sua vez segue o caminho proposto por Kant ao defender a existência de categorias do pensamento lógico e da constituição da consciência moral. Entretanto, Piaget discorda de Kant ao não considerar essas categorias como inatas ao indivíduo e sim, fruto de uma construção gradual e sistemática. “Kohlberg descobriu que as pessoas se desenvolvem da infância à idade adulta por meio de uma série seqüencial e hierárquica de estágios cognitivos que caracterizam o modo como elas pensam sobre dilemas éticos.” (TREVIÑO et al, 2005, p. 65). Essa evolução é estimulada por fatores biológicos e sociais e o modelo de Kohlberg (1984) é dividido em três níveis, sendo que cada um deles possui dois estágios. “Os estágios superiores são vistos como ‘moralmente melhores’ porque são consistentes com as teorias filosóficas de justiça e de direito.” (TREVIÑO et al, 2005, p. 65).

A passagem de um estágio para outro superior ocorre através de dois mecanismos de adaptação do indivíduo ao meio físico e social: a assimilação e a acomodação:

- a) assimilação: é um período de equilíbrio onde o indivíduo busca consolidar sua estrutura cognitiva incorporando novas experiências que possam ser resolvidas de maneira semelhante às já utilizadas por ele;
- b) acomodação: é um período de desequilíbrio onde mudanças internas, como a maturação biológica, ou externas, como as mudanças no meio natural ou social onde se insere o indivíduo, conduzem a uma ruptura. Essas mudanças levam o indivíduo a acomodar-se em um nível mais elevado de desenvolvimento moral (KOHLBERG, 1984).

Kohlberg (1984) classifica os estágios do desenvolvimento moral da seguinte forma:

a) nível 1 - Moralidade Pré-convencional:

- estágio 1 - estágio do castigo e da obediência: neste estágio deve-se obedecer às regras e à autoridade, evitando-se causar danos a pessoas ou propriedades. Os indivíduos decidem o que é certo apenas evitando a punição;
- estágio 2 - estágio das relações de troca: neste estágio as regras devem ser seguidas quando houver interesse imediato mas equitativo. Neste estágio o indivíduo busca um relacionamento justo para si próprio nas relações de troca;

b) nível 2 - Moralidade Convencional:

- estágio 3 - estágio das expectativas interpessoais: neste estágio o indivíduo passa a preocupar-se com o bem-estar das pessoas próximas a ele. O papel que desempenha torna-se importante e surgem valores como confiança, lealdade e respeito. O indivíduo está preocupado em adequar-se às expectativas de terceiros que lhe sejam significativos ou próximos (família, colegas de trabalho, amigos, etc.);
- estágio 4 - estágio do sistema social: neste estágio o indivíduo inclui o escopo social nas suas preocupações. Agir corretamente significa levar em consideração a sociedade como um todo, incluindo suas leis. O indivíduo deve contribuir para o bem da sociedade porque esse é o seu dever;

c) nível 3 - Moralidade Pós-convencional:

- estágio 5 - estágio da utilidade: neste estágio o indivíduo guia-se em suas decisões éticas por princípios de justiça e direito. Embora reconheça a necessidade de preservar as leis, entende que elas podem ser mudadas quando conflitam com valores básicos. Percebe a existência de valores relativos que podem mudar em função da cultura ou do tempo, e de valores absolutos, como o direito à vida e à liberdade. O correto é buscar o maior bem para o maior número de pessoas, em linha com a Teoria Ética do Utilitarismo;
- estágio 6 - estágio dos princípios universais: neste estágio o indivíduo segue princípios universais de justiça e ética que englobam conceitos de dignidade, liberdade, solidariedade e igualdade. As leis só são

válidas se seguirem estes princípios. Se os violarem não devem ser obedecidas pois os princípios são superiores à lei. Estes princípios universais são seguidos independentemente da autoridade ou do interesse do grupo social onde está inserido o indivíduo.

O importante neste modelo desenvolvido por Kohlberg é que ele deixa clara a possibilidade de induzir os indivíduos a se desenvolverem eticamente. A educação é um dos caminhos possíveis e pode agir duplamente: diretamente sobre o indivíduo, ao capacitá-lo a decidir eticamente; e indiretamente, ao agir e melhorar o desenvolvimento moral do grupo de trabalho onde se insere a pessoa. “No mundo dos negócios, o desenvolvimento moral do indivíduo pode ser influenciado pela cultura da empresa e especialmente pelo treinamento em ética.” (FERRELL et al, 2001, p. 97).

Treviño et al (2005) lembram que apenas 20% dos adultos alguma vez alcançaram o nível 3, onde o pensamento é mais autônomo e baseado em princípios. A maioria das pessoas encontra-se no nível 2 - convencional, o que significa que ainda procura externamente orientações para resolver dilemas éticos, seja em pessoas próximas como colegas, família, líderes, etc., ou nas regras e leis da sociedade. “Isso também significa que a maioria das pessoas precisa ser conduzida em matéria de ética.” (TREVINO et al, 2005, p. 65).

Com base nos argumentos apresentados pelos autores citados, é possível que, através da educação, se melhore o comportamento ético das pessoas e, portanto, passa-se a discorrer sobre as formas de proporcionar isso a alunos da área de negócios.

2.3.2 Aprendizagem

Gosen et al (2006) discorrem sobre as diversas maneiras de se ensinar Ética Empresarial e agrupam-nas em dois grandes segmentos: métodos diretos e métodos indiretos.

Os métodos diretos, que incluem discussões sobre as teorias, solicitam aos alunos que exponham sua opinião ou decidam sobre uma situação

apresentada pelo professor. Esses métodos têm a desvantagem de expor o aluno ao interesse social. “No extremo, o estudante pode inventar valores apenas para parecer bom ou para evitar expressar suas reais crenças.” (GOSEN et al, 2006, p. 285). Pesquisa desenvolvida por Ricci e Markulis (1992) descobriu que a simples leitura sobre Ética não tem efeito sobre as decisões dos estudantes quando confrontados com dilemas éticos. Este parece ser o cenário no ensino brasileiro. Massetto (apud LOPES, 2001) afirma que nas universidades brasileiras ainda predomina a transmissão oral de conhecimento, com o professor assumindo papel central na disseminação do conhecimento.

Os métodos indiretos buscam obter opiniões ou decisões por parte dos estudantes em um contexto pré-concebido ou simulado. O uso de simulações tem a vantagem de possibilitar o estabelecimento de conseqüências que afetam os alunos em função de suas decisões (GOSEN et al, 2006). Marturano (2005) relaciona outras vantagens destes métodos: desenvolvem a imaginação moral e o pensamento crítico, e auxiliam o aluno na imersão em um dilema ético real, criando empatia com o protagonista do problema. Entretanto, “nos métodos indiretos, os valores podem não ser reais para o aprendiz porque a maioria das situações exploradas pelo aprendiz é criada por outra pessoa.” (GOSEN et al, 2006, p.285). Os jogos de empresas estão incluídos nestes métodos, e como este trabalho leva em consideração os jogos de empresas como instrumento de discussão e ensino da Ética Empresarial, abordar-se-ão as teorias de aprendizagem que sustentam este método.

Para Shuell (apud SAUAIA, 1995, p. 26) “aprendizagem é uma mudança marcante no comportamento ou na capacidade de se comportar numa dada situação, decorrente da prática ou outras formas de experimentação.”

O processo de aprendizagem está dividido em duas vertentes teóricas: o modelo behaviorista, que concentra seu foco sobre o comportamento; e o modelo cognitivo, mais abrangente. O modelo cognitivo “procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.” (FLEURY et al, 1997, p.20). No modelo cognitivo o aluno exerce um papel ativo, recebendo o conhecimento como algo não acabado e tendo, com o auxílio do professor, que finalizá-lo.

No contexto dessas vertentes, Kolb (1984) desenvolve um modelo que objetiva a integração holística do processo de ensino-aprendizagem e que permite compreender como os indivíduos elaboram, a partir de suas experiências, normas que os conduzirão em novas situações.

O processo de aprendizagem vivencial de Kolb compreende uma relação de mão dupla entre o professor e o aluno pois, embora receba informações do professor, é o próprio aluno que tem a responsabilidade de solucionar o problema. “Usualmente, nenhuma fonte externa de avaliação é necessária. [O aluno] sabe quando seu problema foi resolvido.” (KOLB et al, 1978, p. 38).

A Figura 1 apresenta os quatro estágios característicos do modelo de aprendizagem vivencial:

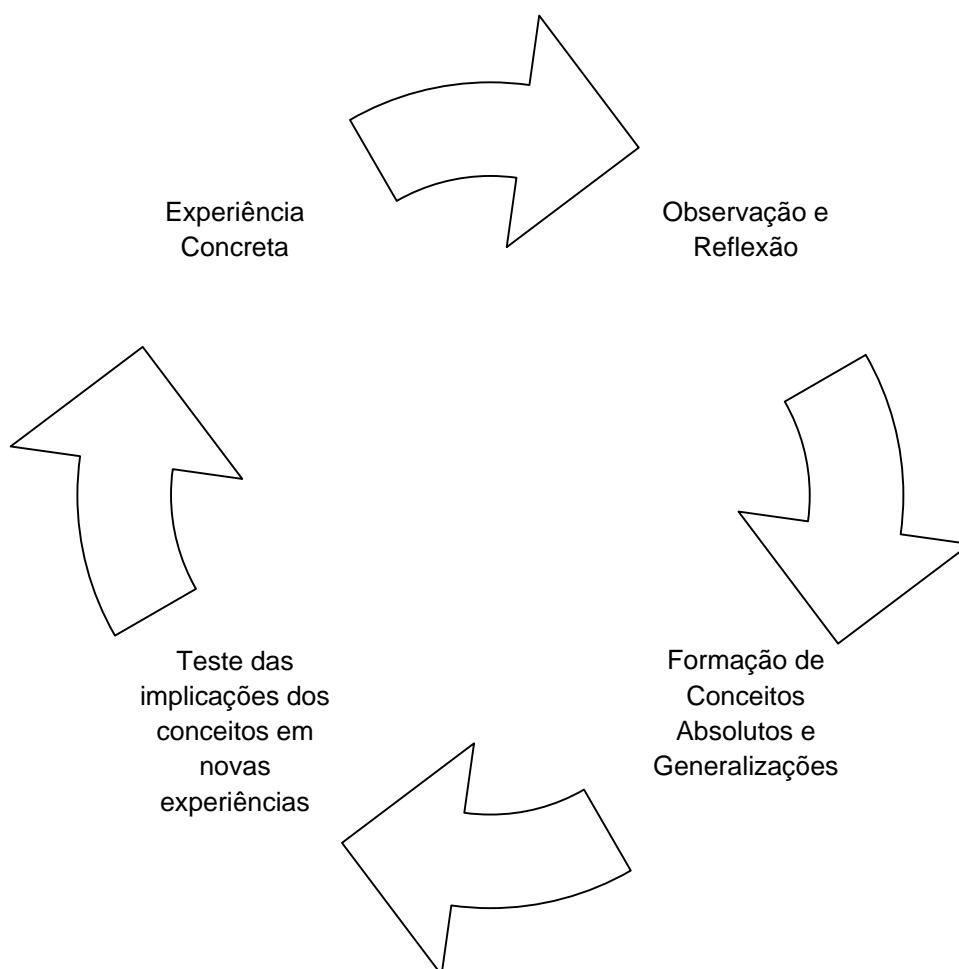


Figura 1 – Modelo de Aprendizagem Vivencial

Fonte: Kolb et al (1978)

Este é um ciclo contínuo que torna a aprendizagem um processo e significa que toda a experiência se baseia em algo que já foi vivido e deixa um legado que vai influenciar as experiências futuras. Neste processo

o aprendizado acontece quando as pessoas se envolvem em novas experiências, refletem e observam estas experiências de várias perspectivas, criam conceitos que integram suas observações em teorias, e finalmente, elas são capazes de usar estas teorias para tomarem decisões e resolverem problemas. (AMANCIO et al, 2007, p. 131).

Neste processo o aluno equilibra-se entre o ator e o observador e sua análise movimenta-se entre o específico e o geral.

A aprendizagem vivencial descreve a adaptação do ser humano ao ambiente físico e social. Para aprender o aluno precisa funcionar integralmente: precisa pensar, sentir, perceber e agir. “A aprendizagem é um processo onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência.” (KOLB et al, 1978, p. 41).

A aprendizagem vivencial é o alicerce onde se apóiam a pesquisa e o ensino com a utilização de jogos de empresas (SAUAIA, 1995) e diversos autores exploram seus conceitos na busca da construção de exercícios vivenciais que auxiliem no ensino de Administração.

Gentry (1990, p. 10) define exercícios vivenciais como “um esforço relacionado ao currículo de administração, interativo e caracterizado por variabilidade e incerteza.” Estas aplicações se desenvolvem em quatro etapas distintas:

- a) Projeto - Concentra o esforço inicial do instrutor em estabelecer as fases do programa. Definição dos objetivos educacionais, produção ou seleção das atividades a serem desenvolvidas pelos participantes, identificação dos fatores que afetam o processo de aprendizagem e criação do plano de implementação. Esta é a fase de definição das bases teóricas para que os participantes visualizem a experiência no contexto desejado;
- b) Condução - Condução e controle do projeto gerado na fase anterior. A programação de atividades projetada pode ser modificada para assegurar um adequado envolvimento com a aprendizagem. A implicação desta fase é fazer com que a vivência seja não somente estruturada mas também acompanhada mais de perto;

- c) Avaliação - Esta fase, geralmente conduzida pelo instrutor, tem sua atuação voltada aos participantes que avaliam a vivência da qual participam. Eles devem poder expressar-se com clareza e demonstrar aspectos da aprendizagem adquirida a partir da condução da vivência;
- d) Comentários ou retroalimentação (feedback) - Este deveria ser um processo quase contínuo, ao longo da vivência, desde sua abertura até o encerramento. Ao monitorar o processo, o instrutor reforça os aspectos positivos surgidos e atenua ou mesmo elimina os negativos. É importante enfatizar aos participantes que é permitido falhar, já que são os erros que nos ensinam a acertar. (WOLFE e BYRNE, apud SAUAIA, 1995, p. 30 e 31).

Esta abordagem caracteriza o processo de aprendizagem vivencial como um laboratório de ensino e pesquisa, o que auxilia muito o ensino em Administração.

A experiência prática, em laboratório, mesmo simulada, impede que a ciência administrativa se caracterize como um conjunto de formulações abstratas transferidas dos livros para a lousa [...] É neles que se pode modelar problemas com significado empírico e dar oportunidade para o uso de ferramentas técnicas para solucioná-las. Nos laboratórios, os instrumentos de decisão ganham sentido político na medida em que possam ser percebidos os efeitos sistêmicos das decisões tomadas. (LOPES, 2001, p. 56).

Um gestor, ao procurar a solução para um problema de sua organização, recupera comportamentos e soluções anteriores, adaptando-os às novas informações disponíveis. Da mesma forma

o estudante, numa situação de laboratório, ao resolver diversas situações-problema, utilizando-se de generalizações simbólicas, leis e princípios, desenvolve a habilidade de identificar similaridades e o contexto a partir do qual deve encarar o problema. (LOPES, 2001, p. 55).

Outro fator que nos leva aos jogos de empresas como poderosa ferramenta de ensino de Administração é a constatação de Markulis et al (1994) de que a partir dos anos 90 há uma profunda modificação dos paradigmas da educação com a inclusão do conceito de aprendizagem cooperativa, definida como “sendo uma atividade na qual uma tarefa é desempenhada por dois ou mais indivíduos empregando meios comuns de maneira coordenada, em busca de metas individuais,

ou trabalhando de maneira coordenada rumo a uma meta conjunta estabelecida.” (BAR-TAL e GESER, apud MARKULIS et al, 1994, p. 13).

Pesquisas realizadas por Washbush e Gosenpud (1994) comprovaram que os jogos de empresas podem ser considerados ferramentas válidas de ensino, embora deixem claro que o aprendizado do aluno não depende do resultado obtido do jogo.

Entretanto a grande maioria dos jogos de empresas são modelados enfocando apenas conceitos de marketing, finanças e operações, sem uma explícita incorporação de problemas éticos (SCHUMANN et al, 1996). Atualmente as organizações já não podem se preocupar apenas com esses assuntos e seu objetivo começa a absorver expectativas de diversos grupos sociais.

Os interesses de tais grupos, representados por acionistas, empregados, consumidores e sociedade, passam a influenciar as decisões gerenciais. [...] O enfoque, que antes tinha um caráter eminentemente técnico, passa a incorporar uma dimensão social reconhecida como crítica e condicionante dos processos de decisão, para os quais a aprendizagem gerencial converte-se em ferramenta-chave. (SAUAIA, 1995, P. 36).

Desta forma não há justificativa para que não se abordem problemas éticos na modelagem e aplicação de um jogo de empresas. Na verdade, diversos pesquisadores advogam com freqüência a utilização dos jogos de empresas no ensino da Ética Empresarial, sendo que entre eles estão Chiesl (1994), Jennings et al (1992), Ricci et al (1992), Ullmann et al (1992), Maddox et al (1994), Fritzsche et al (1989) (SCHUMANN et al, 1996).

Esses autores demonstram que

o método da simulação aumenta a motivação do estudante pelo seu envolvimento psicológico e emocional além do puramente intelectual. [...] Isto permite ao aluno testemunhar a distinção entre intenção e comportamento quando uma pessoa pode ser afetada pelo resultado de sua própria decisão. (SCHUMANN et al, 1996, p. 74).

A utilização dos jogos de empresas no ensino da Ética Empresarial leva os alunos a uma exposição comportamental aos dilemas éticos, além da natural exposição intelectual. Esse ambiente propicia uma experiência gerencial realista onde muitos problemas enfrentados pelos administradores na vida real estão

presentes. Uma enorme pressão é colocada sobre os estudantes, uma vez que tanto o seu ego como normalmente as notas na disciplina estão em situação de risco e dependendo de seu desempenho. “Conseqüentemente, em função do contexto realista e do ambiente competitivo existentes em um jogo de empresas, ele pode tornar-se um dos melhores veículos para incorporar a Ética Empresarial no ensino de administração.” (WOLFE et al, 1998, p. 46). Porém, poucos jogos hoje apresentam situações que envolvem considerações morais, que possam ser discutidas pelos alunos, inseridas em seus simuladores. Esse fato dificulta a utilização dessa ferramenta para a discussão e reflexão sobre Ética pelos alunos. É importante, então, que se conheçam as características dos jogos e como se pode incluir dilemas éticos em sua dinâmica.

2.3.3 Jogos de Empresas

Os jogos de empresas começam a ser utilizados no ensino de Administração na década de 50 quando a *American Management Association - AMA*, no intuito de auxiliar o treinamento de executivos, lança a primeira versão de um exercício prático chamado *Top Management Simulation*. A partir da década de 60 do século passado, os jogos passam a ser utilizados nas universidades (SAUAIA, 1995). Mas somente na década de 90 começa-se a discutir a inclusão de dilemas e discussões éticas nos jogos de empresas (TEACH et al, 2005).

Hoje observa-se um grande crescimento na utilização de jogos de empresas no ensino de Administração, com a oferta de jogos cada vez mais complexos e diversificados, conforme antecipado por Keys et al (1990).

Vários autores definem jogos de empresas:

O jogo de empresa é, assim, uma seqüência de tomadas de decisões que determinam mudanças no estado patrimonial e reidual das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, sucessivamente, repetindo um ciclo por um certo número de vezes. (TANABE, 1977, p.5).

Os jogos de empresas [...] podem ser definidos como um exercício de tomada de decisões em forma de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada. (SANTOS, 2003, p. 83).

Em sua essência, os jogos de empresas computadorizados são simulações de determinados processos decisórios dentro de determinados contextos empresariais. São considerados como técnica educacional na qual os participantes, geralmente agrupados em equipes, analisam e estudam diversos problemas e situações do modelo empresarial, simulando ciclos sucessivos de decisões e resultados. (LOPES, 2001, p. 59).

Portanto os jogos “recriam uma entidade organizacional” (SAUAIA, 1995, p. 41) e podem ser vistos como uma forma de prover experiência a alunos e executivos, permitindo a eles gerenciarem empresas simuladas sem incorrer em prejuízos reais (ANDLINGER, 1958). Porém,

a vivência em um jogo de empresas não impõe pré-requisitos nem experiência anterior em empresas reais. Ela se dá por tentativas sucessivas, erros e acertos que decorrem das tentativas e que modelam as habilidades e os comportamentos dos aprendizes, produzindo mudanças de perspectiva gerencial. (SAUAIA, 1995, p. 42).

Keys et al (1990) relatam diversas pesquisas que demonstram que a utilização de jogos leva a uma aprendizagem superior.

Quando as pessoas vivenciam um jogo em todas as fases, além de maiores chances de alcançar a aprendizagem, têm a oportunidade de trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, sem que haja predominância de um deles durante todo o tempo, como acontece em métodos mais ortodoxos. (GRAMIGNA, 1993, p. 20).

Este entusiasmo da autora, entretanto, necessita ser relativizado, uma vez que outros pesquisadores consideram que os diversos métodos de ensino podem ser utilizados concomitantemente em função dos conceitos e habilidades que se deseja ensinar (MARTINELLI, 1988). “Os jogos são apenas ferramentas cuja eficácia depende primordialmente da maneira como eles são utilizados. O jogo pelo jogo não leva a nada.” (SCHAFRANSKI, 2002, p. 34).

Os jogos são classificados de diversas maneiras. Biggs (1990) e Jackson (1959) dividem os jogos em gerais ou integrais, e funcionais ou especializados. Os primeiros proporcionam uma visão sistêmica da organização e provêm experiência na tomada de decisões em equipe, planejamento de operações complexas e coordenação de diferentes tipos de fatores. Os segundos abordam assuntos ou aspectos específicos de uma empresa de forma individualizada e não

levando em consideração o restante da organização. Biggs (1990) ainda oferece outras duas classificações possíveis:

- a) competitivos ou não competitivos: no primeiro há competição por recursos ou mercados entre os alunos, ou empresas, participantes, enquanto que nos segundos os alunos ou empresas concorrem com o computador;
- b) interativos ou não interativos: nos primeiros o feedback se dá de maneira rápida e automática, enquanto que no segundo tipo a resposta ou resultado das decisões dos participantes é fornecida *a posteriori*.

Já Gredler (apud LOPES, 2001) realiza extensivo trabalho onde estabelece uma taxonomia com mais de 90 categorias ou sub-categorias em que os exercícios vivenciais podem ser sub-divididos. Na classificação mais geral existem dois tipos:

- a) simulações de decisões táticas, onde os participantes interagem com uma crise ou problema complexo e evolutivo e dão a ele uma solução segura e/ou lógica;
- b) simulações de processos sociais, onde os participantes interagem com outros membros de um grupo social num esforço de atingir uma particular meta política ou social.

As simulações de decisões táticas, onde encontram-se os jogos de empresas, subdividem-se em três sub-tipos:

- a) simulações de diagnóstico;
- b) simulações de crise;
- c) simulações de gerenciamento de dados.

Para as simulações de gerenciamento de dados, que são de interesse desta dissertação, o autor enumera cinco características:

- o foco está nas inter-relações e *trade-offs* entre variáveis mensuráveis;

- a tarefa essencial dos participantes é alocar recursos disponíveis para atingir determinadas metas estratégicas geralmente de caráter econômico;
- os algoritmos são baseados em modelos matemáticos que estabelecem os impactos de alterações em uma variável nas demais existentes no modelo; [...]
- flexibilidade na tomada de decisão;
- processo controlável pelos participantes, isto é, um processo pouco ou nada dominado por eventos randômicos. (GREDLER apud LOPES, 2001, p. 58-59).

Além dessas caracterizações, um jogo de empresas deve ter uma estrutura que é composta pelos seguintes elementos:

- a) **MANUAL:** compêndio onde se encontram todas as regras de funcionamento do Jogo, as formas de relacionamento entre os dados de entrada e os de saída, os objetivos do Jogo, o comportamento esperado dos Jogadores, o posicionamento e as definições do Animador, as formas de comunicação entre os elementos ativos e participantes do Jogo, enfim, tudo o que é necessário conhecer de modo a poder explorar toda a potencialidade do Jogo e obter sucesso em seu uso;
- b) **ANIMADOR:** é o elemento mais importante de um Jogo Empresarial, uma vez que é encarregado da definição dos parâmetros iniciais e de funcionamento do modelo matemático de simulação do ambiente onde se desenrolará o Jogo. Deve, também, comunicar-se diretamente com os Jogadores e com o módulo de Processamento. A sua principal função é a de coordenar as equipes de jogadores e orientá-las na suas discussões, análises e avaliações das jogadas possíveis [...] Cabe ainda a ele o papel de avaliador tanto dos alunos em treinamento, quanto da eficácia do instrumento utilizado e, principalmente, dos conhecimentos e habilidades desenvolvidas pelos alunos ao longo do Jogo;
- c) **PROCESSAMENTO:** módulo, na maioria das vezes um computador, onde se executam os cálculos e armazenagem de todos os dados, sejam eles provenientes do Animador - definições do ambiente onde se realiza a competição - ou dos Jogadores - definições do valor das variáveis consideradas no ambiente de competição. Este módulo recebe os dados e os processa, indicando os resultados obtidos para um a um dos Jogadores; alguns modelos informam, também, ao Animador, o andamento do jogo em geral, após cada jogada;
- d) **JOGADOR:** Muitas vezes denominado de Empresa, ou ainda, Empresa Competidora, que compreende um grupo de pessoas que deverá estudar o ambiente definido pelo Jogo e pesquisar as estratégias mais adequadas para vencer os demais competidores, utilizando-se, para isso, os conhecimentos auferidos na exposição teórica da disciplina em que se insira (ou os conhecimentos/experiências/ habilidades exigidas como pré-requisitos ao jogo), as definições encontradas no Manual e os resultados alcançados após cada uma das suas jogadas. (ROCHA, 1997, p. 75).

Sauaia (1989) acrescenta mais um elemento nesta lista ao considerar o local onde se realiza a aplicação do jogo, com sua configuração física e estrutura como algo importante para a vivência.

Estes elementos devem ser pensados de forma sistêmica e integrada para que o jogo seja pedagogicamente consistente e relevante. Vale aqui ressaltar o papel e importância do animador na aplicação de uma dinâmica. O animador deve inicialmente explicar o conceito e as características de um jogo de empresas, contextualizando teoricamente os assuntos que serão abordados. Após esse passo é necessário explicar as regras sob as quais o jogo será aplicado, discutindo o manual do participante e os objetivos de aprendizagem previstos. Este cuidado em esclarecer o embasamento teórico sob o qual se dará a vivência evita que os participantes joguem apenas por jogar, o que comprometeria a compreensão da aplicação do jogo (LOPES, 2001).

Entretanto é importante ressaltar o fato de que qualquer exercício vivencial pode apresentar surpresas, tanto para o instrutor quanto para os participantes. “Não estão disponíveis modelos descrevendo o tipo e a qualidade dos comentários de realimentação que devem ser dados para diferentes níveis de estudantes, o que torna cada aplicação algo semelhante a uma ‘aventura educacional’.” (SAUAIA, 1995, p. 46).

Bastante alinhados com o já exposto até aqui, Stumpf et al (1990) comparam a aplicação de um jogo de empresas a uma “dança”. Para eles a aplicação possui três fases:

- a) preparação, composta de:
 - leitura prévia do manual do participante;
 - aplicação do questionário de auto-avaliação dos participantes;
 - apresentação inicial do animador e do grupo;
 - esclarecimentos dos objetivos educacionais do programa;
 - explanação sobre o uso da simulação e seus efeitos;
 - alocação dos papéis e preparação individual;

- b) a “dança”, que contém as seguintes atividades:
 - os participantes gerenciam a organização simulada;
 - os participantes identificam suas ações individuais e grupais;

- os participantes elaboram um relatório final;
- c) análise, composta de:
- revisão dos acontecimentos;
 - análise e compartilhamento do ocorrido durante a vivência;
 - identificação das implicações da experiência para a vida real.

Este enfoque ressalta a necessidade do participante de andar, ou no caso “dançar” com as próprias pernas. “Não se aprende a administrar uma empresa lendo seus relatórios. Ademais, a música pode mudar e, com ela, mudam os passos do dançarino.” (STUMPF et al, 1990, p. 11).

Os jogos de empresas gerais são, dessa maneira, instrumentos úteis no sentido de oferecer aos alunos uma visão mais contextualizada e sistêmica da Administração, assegurando que estes futuros profissionais tenham uma melhor formação técnico-conceitual. Portanto, se “os jogos são ferramentas poderosas para superar as barreiras da fragmentação horizontal que ocorrem nas organizações” (LOPES, 2001, p. 60), nada impede que sejam utilizados para discutir com os alunos as formas e as possibilidades de se “equilibrar os interesses freqüentemente opostos entre lucratividade e responsabilidade” (BOS et al, 2006, p.57). Para tanto é necessário que se insiram situações que envolvem valores morais nestas dinâmicas.

2.3.4 Criação de Dilemas Éticos nos jogos de Empresas

Os jogos de empresas criam uma forte pressão sobre os alunos para que obtenham sucesso na gestão de suas empresas simuladas e atinjam as metas estabelecidas. “Conseqüentemente, em função do cenário realista e do ambiente competitivo encontrado nos jogos de empresas, eles podem tornar-se um dos melhores instrumentos para a discussão da ética empresarial nas escolas de administração.” (WOLFE et al, 1998, p. 46). Esta afirmação alinha-se a visão dos próprios alunos de que ao “promover reflexão sobre dilemas éticos associados à vida real, a aula oferece subsídios para posicionamento e tomada de decisão em situações do cotidiano.” (FOURNEAU; SERPA, 2006, p. 10).

As pesquisas, entretanto, demonstram que, quando se estudam os jogos de empresas gerais, poucos dilemas éticos estão incluídos diretamente nos simuladores computadorizados sobre os quais se baseiam as vivências. A maior parte dos incidentes envolvendo a Ética Empresarial se introduz na dinâmica pela ação do animador/instrutor (WOLFE et al, 1998).

Conseqüentemente é importante discutir como se pode criar e introduzir, de maneira eficaz, um dilema ético dentro de um jogo de empresas geral já existente. Schumann et al (1996) ensinam que antes de construir um dilema ético a ser utilizado em um jogo de empresas é necessário considerar quatro aspectos:

- a) preparação do instrutor: o instrutor deve estar atento a três pontos importantes. Em primeiro lugar, o instrutor deve estar familiarizado com o simulador computadorizado sobre o qual o jogo é aplicado. Em segundo lugar, deve se sentir confortável e preparado para discutir os princípios morais e suas aplicações aos negócios; e em terceiro lugar, e talvez o mais desafiador, o instrutor deve estar disposto a ceder parte do controle sobre as atividades que ele possui quando utiliza pedagogias mais tradicionais;
- b) preparação do aluno: os alunos devem ser capazes de entender e discutir os problemas éticos propostos e portanto o instrutor, ao criar um dilema ético no ambiente de um jogo, deve considerar três aspectos. Os dilemas devem ser introduzidos apenas quando os alunos já estejam familiarizados com as regras e funcionamento da simulação vivenciada. Eles já devem ser capazes de encontrar os dados relevantes às suas decisões. Em adição a isso, o instrutor deve adaptar os dilemas éticos encontrados ao estágio moral dos estudantes e a seu entendimento dos princípios éticos. Por fim, o instrutor deve considerar o nível de relacionamento das equipes que gerenciam as empresas simuladas, pois os dilemas apresentados devem contribuir para a discussão em grupo e encorajar o processo de tomada de decisão conjunta;
- c) princípios éticos que serão ensinados: o instrutor deve decidir quais princípios éticos serão discutidos com os alunos;
- d) flexibilidade do simulador do jogo: para que a utilização de dilemas éticos em um jogo de empresas seja eficaz é necessário que o simulador do jogo

permita ao instrutor manipular as variáveis necessárias à tomada de decisão envolvida no dilema. Neste aspecto Wolfe et al (1998) demonstram que, embora poucos simuladores tenham esta flexibilidade em seus algoritmos, uma solução possível e prática é a utilização da conta contábil “outros custos”, “custos gerais” ou *miscellaneous* para registrar os resultados das decisões das empresas.

Para Schumann et al (1996) os dilemas éticos construídos pelo instrutor devem conter quatro elementos. Eles devem violar claramente um princípio ético, não devem ter uma resposta simples ou fácil, e as conseqüências das decisões tomadas pelas empresas devem ter impacto significativo na sua performance e no atingimento de resultados. Por fim, os dilemas devem ser introduzidos pelo instrutor ainda a tempo de os alunos terem de conviver com as conseqüências de suas decisões.

Wolfe et al (1998) afirmam que um dilema ético deve ser escrito em três partes. Na primeira deve ser descrito o cenário ou as condições sob as quais se desenvolve o problema. A segunda parte deve descrever o dilema propriamente dito e a terceira parte deve descrever as opções de escolha à disposição dos alunos. Estes autores afirmam ainda que todos os dilemas éticos devem conter seis fatores que são explicitados no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.:**

Fatores	Subtipo	Descrição
Transgressão	Suborno	pagamento por tratamento preferencial não justificado
	Coerção	controle de um indivíduo ou empresa através do uso de força ou ameaça de seu uso
	Ardil	engano ou logro deliberado de uma das partes para obter vantagem
	Roubo	aquisição não autorizada de um recurso tangível ou intangível sem um pagamento apropriado
	Discriminação	escolhas baseadas em critérios não relevantes
Fontes	Individual	decisão baseada na motivação pessoal de um indivíduo
	Organizacional	decisão baseada normalmente em procedimentos ou políticas escritas ou não escritas

(continua)

Fatores	Subtipo	Descrição
Causa	Negligência passiva	não tomar uma decisão que preveniria um determinado dano
	Negligência ativa	tomar uma decisão que acabe resultando em um dano
	Ação voluntária	tomar uma decisão deliberada e consciente de que causará um dano
Tipo de dano	Econômico	engloba perda de renda, emprego ou propriedade
	Físico	destrói ou altera o valor de algum recurso
	Político	afeta a reputação, influência ou prestígio de um indivíduo ou organização
	Psicológico	altera negativamente a forma como um indivíduo entende o mundo e/ou a si mesmo
	Social	altera a forma como indivíduos ou grupos interagem regularmente com a sociedade
Magnitude do dano	Irritação	dano pequeno ou insignificante
	Desconforto	dano mais severo, porém ainda com efeitos de curta duração e rapidamente esquecidos
	Prejuízo pequeno	dano que exige mais tempo para ser compensado e com maior custo econômico e humano
	Prejuízo grande	dano significativo às partes envolvidas que pode levar muito tempo para ser compensado ou até mesmo se tornar irreversível
	Fatal	destrói totalmente uma pessoa ou organização
Receptor	Individual	a decisão afeta unicamente um indivíduo
	Grupal	a decisão afeta um grupo de indivíduos
	Organização	a decisão afeta uma organização
	Sociedade	a decisão afeta a sociedade como um todo

Gráfico 6 – Fatores que integram um dilema ético

Fonte: adaptado de Wolfe et al, (1998).

Entretanto, mesmo um dilema ético bem construído pode não atingir seus objetivos pedagógicos se o processo de utilização do mesmo em um jogo de empresas estiver incorreto. Para Schumann et al (1996) o instrutor deve atentar para três questões que podem ocorrer:

- a) abordagem de introdução da Ética: o ensino da Ética com a utilização de jogos de empresas pode se dar de duas maneiras. Na primeira, o instrutor faz uma apresentação formal, abordando a Ética e seus princípios, antes da introdução de dilemas éticos. Com esta abordagem, os alunos provavelmente enxergarão aquele dilema como envolvendo princípios éticos e utilizarão estes princípios na solução do problema. Na segunda abordagem possível, o instrutor introduz o dilema ético sem uma prévia discussão sobre Ética. Neste caso os alunos podem não perceber que o dilema aborda questões éticas e terem dificuldade para encontrar uma solução. Chiesl (1994) afirma que esta abordagem pode levar os alunos a encontrarem respostas éticas que de outra forma não proporiam, ou talvez nem sequer considerariam. O autor atesta que “uma autêntica sensação de aprendizado foi observada quando esta pedagogia foi usada para ensinar Ética a estudantes de administração.” (CHIESL, 1994, p. 156);
- b) escolha da ocasião para a discussão coletiva sobre os dilemas apresentados: o instrutor pode discutir o assunto logo após as decisões das empresas, ou fazê-lo no final da vivência, junto com a discussão geral. No primeiro caso, existe o risco de os alunos estarem menos dispostos a discutir suas decisões, uma vez que o jogo ainda está em andamento e esta discussão pode dar informações valiosas sobre suas estratégias aos seus competidores. No segundo caso, corre-se o risco de que a aprendizagem ética perca-se entre todas as outras discussões e assuntos importantes aos quais os alunos foram expostos durante a aplicação do jogo;
- c) comportamento do instrutor: obviamente, para ensinar Ética, o instrutor deve comportar-se eticamente. Ademais, o instrutor não deve julgar as decisões dos alunos. Como dizem Bos et al, (2006, p. 57), “no mundo real [...] freqüentemente não há resposta certa.” Os alunos estão aprendendo sobre eles mesmos e sobre como é difícil transformar uma intenção ética

em um comportamento ético quando se enfrentam as pressões do dia-a-dia. Em terceiro lugar, o instrutor deve ser justo ao punir ou premiar determinadas decisões. Esses critérios devem ser decididos *a priori* e podem basear-se em um processo randômico. Nesse caso os alunos devem ser comunicados sobre como isso será implementado e quais as probabilidades de ocorrerem os eventos. Em quarto lugar, o instrutor deve comportar-se mais como um treinador do que como um professor. “Às vezes, são as perguntas que o instrutor faz, mais do que as respostas que ele dá, que fornecem os melhores ‘*insights*’ aos alunos.” (SCHUMANN et al, 1996, p. 78). Finalmente, o instrutor deve estar disposto a experimentar. Problemas não previstos são normais quando se tentam coisas novas e esta experiência pode ser valiosa para melhorar o desempenho futuro. O instrutor pode alterar parâmetros do dilema ético para obter melhores resultados em função de seu “*feeling*”.

Nesta revisão da literatura buscaram-se fundamentos capazes de embasar o objetivo deste trabalho, que visa averiguar as possibilidades técnicas e pedagógicas de se inserir a reflexão sobre Ética Empresarial no contexto de um jogo de empresas. Analisou-se a evolução histórica da Ética, com uma rápida e não exaustiva discussão sobre suas várias correntes, os fundamentos da Ética Empresarial, as possibilidades pedagógicas para a discussão da Ética no ambiente acadêmico, até chegar-se na maneira de se viabilizar, tecnicamente, a inserção de dilemas éticos em um jogo de empresas de modo a capacitá-lo a promover um debate e uma reflexão sobre valores éticos entre alunos participantes de sua dinâmica.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo busca-se fundamentar teoricamente a metodologia empregada neste trabalho e detalhar concretamente todos os procedimentos metodológicos utilizados. O objetivo é possibilitar o perfeito entendimento dos caminhos adotados pelo pesquisador e proporcionar ao leitor a chance de replicar o estudo aqui apresentado.

O homem, por natureza, diferencia-se dos animais pois é dotado de algo muito poderoso: “a consciência, a capacidade de pensar” (RICHARDSON, 1999, p. 20). Em decorrência desta sua capacidade, precisa responder à questão levantada por Engels (1985, p. 388): “Está o nosso pensar em condições de conhecer o mundo real[...]?”

Na busca da resposta para essa pergunta, Álvaro Vieira Pinto (1985) estabelece três grandes fases no processo de conhecimento humano:

- a) a fase dos reflexos primordiais;
- b) a fase do saber; e
- c) a fase da ciência.

A terceira fase é a etapa suprema do conhecimento humano, pois é a única que possibilita a transformação da natureza. A fase da ciência pode ser entendida como uma investigação metódica e organizada da realidade, visando descobrir a essência dos seres e dos fenômenos e as leis que os regem. O objetivo desta investigação é utilizar as propriedades das coisas e dos processos naturais em benefício do homem (PINTO, 1985).

O conceito de ciência, entretanto, está diretamente conectado ao conceito de método científico, que pode ser definido como “o caminho pelo qual se chega a determinado resultado” (HEGENBERG, apud RICHARDSON, 1999, p. 21), ou como “um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual.” (BUNGE, 1980, p.19)

Para deixar perfeitamente claro o método utilizado na busca do conhecimento, todo o trabalho científico deve explicitar a sua metodologia, que é

definida como sendo “os procedimentos e regras utilizados por determinado método” (RICHARDSON, 1999, p. 22).

3.1 PLANO DE PESQUISA

Com o objetivo de facilitar o entendimento da metodologia utilizada nesta pesquisa, a Figura 2 apresenta o plano de pesquisa definido pelo autor.

O plano de pesquisa é o esqueleto da investigação. Permite obter respostas aos problemas de pesquisa e controlar os erros que podem ser produzidos por diferenças entre os sujeitos da pesquisa, pelos instrumentos utilizados ou pela influência do próprio pesquisador. (RICHARDSON, 1999, p. 138).

Como pode ser observado na Figura 2, a pesquisa aqui desenvolvida divide-se em quatro grandes partes. Na primeira parte discorre-se sobre a fundamentação teórica que sustenta o estudo. Na segunda parte elabora-se a ferramenta que será aplicada no decorrer do trabalho, envolvendo a seleção de princípios universais da Ética Empresarial, a seleção do jogo de empresas utilizado e o desenvolvimento de dilemas éticos capazes de ser inseridos neste mesmo jogo de empresas. Na terceira parte coletam-se os dados durante e após a aplicação das dinâmicas utilizando-se diversos métodos de coleta de dados e por fim faz-se a análise dos dados coletados.

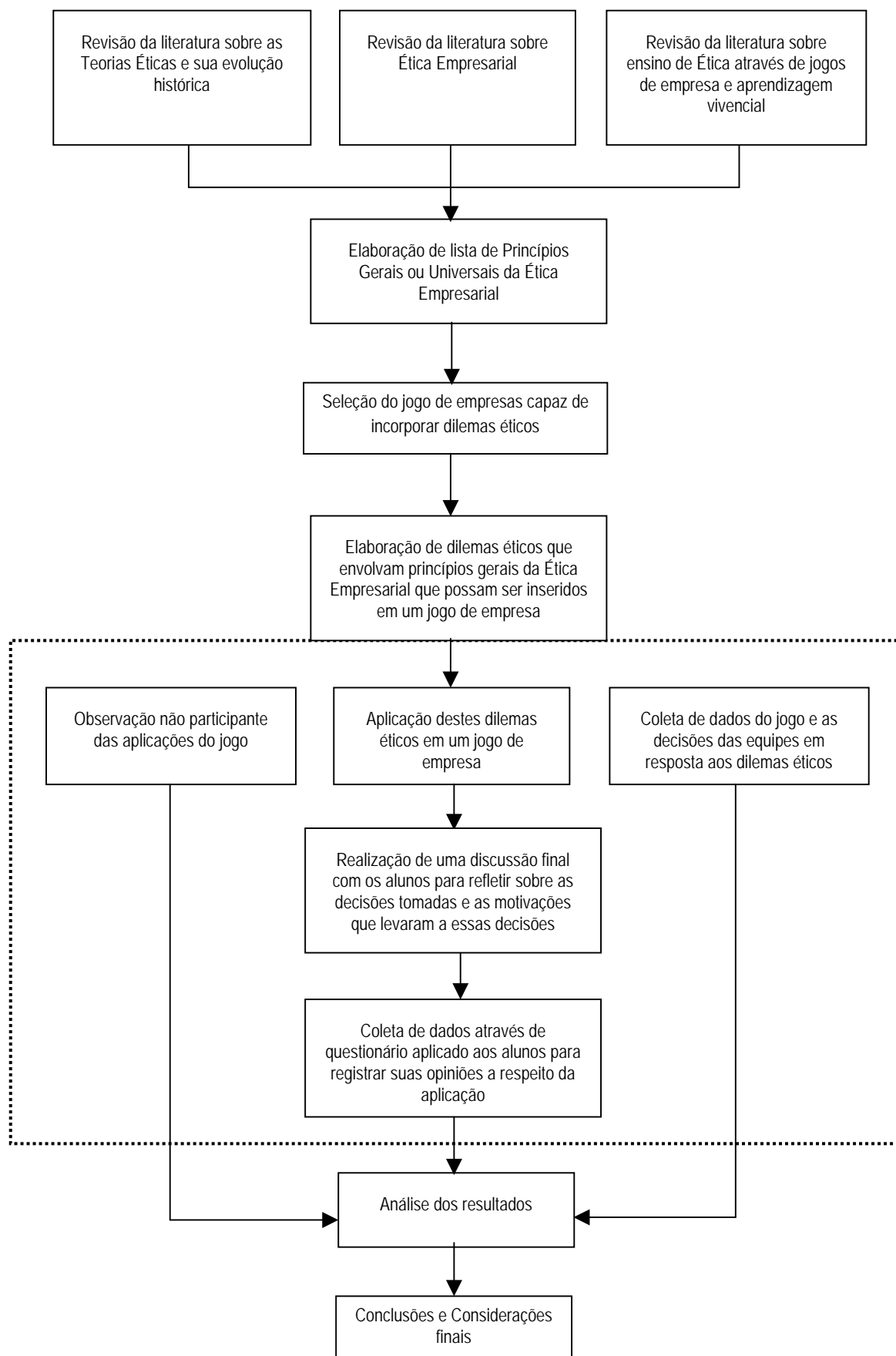


Figura 2 – Plano de Pesquisa
 Fonte: autor (2008)

3.2 TIPO DE PESQUISA

Com o objetivo de analisar as possibilidades técnicas e pedagógicas de se inserir a reflexão sobre ética empresarial no contexto de um jogo de empresas esta pesquisa pode ser classificada como descritiva.

Selltiz et al (1974) definem a pesquisa descritiva como aquela que procura apresentar precisamente as características de uma situação, grupo ou indivíduo. Nesta pesquisa, ao objetivar mostrar como se pode inserir a reflexão ética em um jogo de empresas, descreveu-se uma situação específica num dado momento.

Isso caracteriza também o estudo como de corte transversal, que segundo Richardson (1999) é aquele em que os dados são coletados em um determinado momento, visando descrever características de uma população ou situação apenas nesse momento específico. Como a Ética é histórica, ou seja, varia em função do tempo, local e cultura onde o indivíduo está inserido, só é possível discutir-se a moralidade de uma decisão quando se fixam esses elementos. Qualquer mudança que venha a ser observada no comportamento da sociedade poderá fazer com que as conclusões deste trabalho tenham que ser revistas.

3.3 NATUREZA DA PESQUISA

Creswell (2007) detecta a expansão recente e uma nova maneira de se realizar uma pesquisa social: a pesquisa de métodos mistos. Esse tipo de pesquisa é adequado ao pesquisador que utiliza múltiplas formas de coleta de dados, sendo que esses dados podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos, e formas múltiplas de análise.

Na definição de Creswell (2007, p. 35) a

técnica de métodos mistos é aquela em que o pesquisador tende a buscar as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos. [...] Essa técnica emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou seqüencial para melhor entender o problema de pesquisa. A coleta de dados também envolve a

obtenção tanto de informações numéricas [...] como de informações de texto [...], de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas.

Como a pesquisa de métodos mistos é considerada complexa, Creswell (2007) sugere um maior esclarecimento da estratégia de pesquisa.

3.3.1 Estratégia de Pesquisa

Quatro critérios são apresentados na literatura para orientar a escolha da estratégia a ser adotada na pesquisa de métodos mistos (MORGAN, 1998; GREENE et al, 1997; TASHAKKORI et al, 1998; CRESWELL, 2003 apud CRESWELL, 2007), conforme resumido no Quadro .

IMPLEMENTAÇÃO	PRIORIDADE	INTEGRAÇÃO	PERSPECTIVA TEÓRICA
<ul style="list-style-type: none"> • sem seqüência ou simultânea • seqüencial - qualitativa primeiro • seqüencial - quantitativa primeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • igual • qualitativa • quantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • na coleta de dados • na análise de dados • na interpretação de dados • com alguma combinação 	<ul style="list-style-type: none"> • explícita • implícita

Quadro 7 – Critérios de escolha para determinar uma estratégia de investigação de métodos mistos

Fonte: Adaptado de Creswell (2007, p. 214).

A partir dos critérios apresentados no Quadro para definir a estratégia de pesquisa, a implementação deste trabalho foi simultânea, com prioridade qualitativa e com integração dos dados na fase de análise e interpretação dos dados.

Portanto, com essas definições, a estratégia utilizada nesta pesquisa é enquadrada, na tipologia adotada por Creswell (2007), como sendo uma

estratégia aninhada concomitante. Uma técnica aninhada tem um método predominante que guia o projeto. Tendo menor prioridade, o método [quantitativo] está embutido ou aninhado dentro do método [qualitativo] dominante. Isso pode significar que o método embutido aborda questão diferente da questão do método dominante ou da busca de informações de níveis diferentes. (CRESWELL, 2007, p. 220).

Este modelo auxilia o pesquisador a ter uma perspectiva mais ampla a respeito do assunto estudado pois “um projeto principalmente qualitativo pode incorporar alguns dados quantitativos para enriquecer a descrição dos participantes da amostra.” (MORSE, apud CRESWELL, 2007, p. 220).

3.4 LOCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com alunos da área de negócios de uma universidade pública brasileira onde é aplicada regularmente uma disciplina de Jogos de Empresas, conforme sua grade curricular. Essa disciplina é oferecida tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

Essa instituição de ensino foi escolhida por dois motivos: o pesquisador tem fácil acesso a ela, tendo inclusive já atuado como professor assistente; e o jogo de empresas utilizado nessa universidade já é aplicado há vários anos, oferecendo dessa forma uma plataforma confiável para inserção de novos dilemas éticos.

3.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AMOSTRAGEM

Durante o primeiro semestre de 2009 o jogo de empresas foi aplicado seis vezes, conforme grade curricular dos Departamentos de Administração e Ciências Contábeis desta universidade pública. Estão incluídas três turmas de graduação, duas de pós-graduação *lacto sensu* e uma de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado).

Esta pesquisa adotou o conceito censitário, ou seja, foram coletados os resultados de todas as empresas participantes dessas seis aplicações. Quanto aos questionários aplicados aos alunos das equipes que compuseram as empresas não foi possível atingir o total da população pois vários alunos não estavam presentes em sala de aula nos dias em que o pesquisador compareceu para realizar a coleta dos dados. A todos foi solicitada permissão para utilização desses dados. O pesquisador participou como monitor de todas as aplicações, onde executou a observação não participante.

3.6 COLETA DE DADOS

Esta pesquisa adotou métodos múltiplos de coleta de dados, o que, como já citado anteriormente, Creswell (2007) identifica como uma das características dos estudos de métodos mistos.

A primeira forma de coleta de dados foi a observação não participante. Richardson (1999) define a observação não participante como aquela onde o pesquisador atua apenas com espectador atento. Neste projeto o pesquisador atuou como monitor em aplicações de um jogo de empresa geral durante o primeiro semestre de 2009 em uma universidade pública, auxiliando o animador nas tarefas burocráticas de condução do jogo, mas não atuando como instrutor dos alunos. A intenção foi apenas observar o contexto e o comportamento dos indivíduos durante a simulação, registrando episódios, falas ou *insights* que pudessem ser utilizados posteriormente na análise dos dados. Essa observação foi assistemática que, como definido por Richardson (1999), é aquela mais livre, sem necessidade de seguir uma estrutura rígida, fichas ou livros de registros. Outras características da observação não participante que são importantes para esta pesquisa são: permitir que o observador obtenha dados independentemente da observação de outrem e diretamente de uma ocorrência espontânea; e permitir detectar aspectos de comportamento humano que não podem ser estudados de outra forma (RICHARDSON, 1999).

A segunda forma de coletar dados desta pesquisa foi o conjunto de formulários de decisão das empresas, entregues aos alunos durante a dinâmica do

jogo. Esses formulários fazem parte da construção dos dilemas éticos a que os alunos foram expostos e estão relacionados nos apêndices 1 a 5. Os formulários mostram tanto a decisão da equipe, ou empresa, como também a posição individual de cada integrante dessa empresa a respeito da decisão. Esse método de coleta de dados forneceu informações objetivas e quantificáveis a respeito das ações e decisões dos indivíduos e empresas envolvidos no jogo.

É importante notar que, até então, os alunos não tinham sido informados que estavam participando de um exercício vivencial de cunho ético. Somente após o encerramento da oitava rodada da aplicação do jogo é que eles foram informados do ocorrido. Neste momento o instrutor informou os alunos sobre o motivo real da presença do pesquisador durante a dinâmica e que haveria uma breve discussão acerca das decisões tomadas pelas empresas, conduzida pelo pesquisador. Ao iniciar a discussão final o pesquisador solicitou a permissão dos alunos para o uso dos dados e lhes informou que a discussão seria gravada para utilização dos dados na pesquisa. Todos os alunos permitiram a utilização dos dados coletados.

Após o término da última dinâmica o pesquisador aplicou um questionário misto, com perguntas abertas e fechadas visando obter a visão dos alunos a respeito da experiência vivida por eles. O questionário é apresentado no apêndice 6. É importante ressaltar que a aplicação dos questionários nas turmas noturnas foi feita por um aluno do quarto ano de administração, devido à impossibilidade de comparecimento por parte do pesquisador. Não foi relatada nenhuma ocorrência que pudesse comprometer a acurácia dos dados.

3.7 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados quantitativos deu-se através da análise estatística simples, meramente descritiva, procurando detectar possíveis diferenças entre equipes e turmas. Além disso, os dados coletados através dos formulários de decisão também forneceram as posições pessoais dos membros das empresas a respeito das decisões das empresas.

A análise dos dados obtidos no questionário foi feita através da apresentação de tabelas com percentagem e frequência para os dados quantitativos. Para os dados obtidos nas justificativas dos formulários de decisão, nas questões abertas do questionário e na discussão final com os alunos efetuada em cada aplicação do jogo a análise foi feita através do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma maneira de estudar as comunicações entre homens enfatizando o conteúdo das mensagens (TRIVIÑOS, 1987). A Ética Empresarial é um tema complexo e cheio de nuances e necessita que se esclareçam adequadamente as justificativas que fundamentam as decisões éticas.

Para Richardson (1999) essa técnica baseia-se na decodificação da mensagem em diversos elementos, que são então classificados em categorias. O sistema de categorias, segundo esse autor, pode ser feito previamente, a partir da teoria. Entretanto, se o pesquisador não encontrar um sistema padronizado de classificação, é necessário criar categorias adequadas a partir da confrontação dos dados com a teoria. Isso implica em movimentos repetidos entre teoria e prática, até que se obtenham categorias adequadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa podem ser analisados em três grupos distintos: a elaboração da ferramenta de aplicação da dinâmica, que responde aos objetivos específicos A, B e C; a análise dos resultados das decisões dos alunos quando expostos a dilemas éticos durante a aplicação do jogo de empresas, atendendo os objetivos específicos D e E; e a análise do desempenho da dinâmica em termos técnicos e pedagógicos, considerando inclusive a visão dos alunos a respeito da experiência vivenciada, que atende especificamente o objetivo específico F e parcialmente o objetivo específico D. A discussão dos objetivos específicos está detalhada no Quadro e cada uma dessas etapas será detalhada nos tópicos a seguir.

Objetivo Específico	Seção da Análise do Resultado
a) identificar princípios da Ética Empresarial que possam ser considerados universais;	0
b) selecionar um jogo de empresas geral capaz de incorporar dilemas éticos tanto em seu simulador quanto em sua dinâmica de aplicação;	0
c) desenvolver situações caracterizadas como dilemas éticos, envolvendo princípios universais da Ética Empresarial, inserindo-as tecnicamente no simulador e metodologicamente na dinâmica do jogo de empresas escolhido;	0, 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3
d) aplicar a dinâmica em turmas de graduação e pós-graduação de profissionais da área de negócios;	<ul style="list-style-type: none"> • exemplo de aplicação da dinâmica: 0; • detalhes técnicos da aplicação: 0, 0, 0, 0
e) descrever como os alunos resolveram os dilemas éticos propostos e quais os argumentos utilizados para justificar essas decisões;	0
f) analisar a reflexão sobre a Ética Empresarial proporcionada pela ferramenta desenvolvida sob as óticas da adaptabilidade ao simulador, da operacionalidade da dinâmica do jogo de empresas e do impacto nos alunos participantes.	0

Quadro 8 – Atendimento aos objetivos específicos

Fonte: autor (2008)

4.1 ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA DE APLICAÇÃO

Essa fase incluiu a definição de princípios que pudessem ser considerados universais da Ética Empresarial e que embasaram a criação de dilemas éticos. Incluiu também a seleção de um jogo de empresas onde foram inseridos os dilemas, o conhecimento de suas regras e a definição das normas para inserção de dilemas éticos tanto em seu simulador quanto na sua dinâmica de aplicação. Foi nesta fase também que se elaboraram os cinco dilemas éticos que foram inseridos no jogo selecionado.

4.1.1 Definição dos Princípios Universais da Ética Empresarial

Para que se conseguissem analisar as decisões de cunho ético de alunos, durante uma aplicação de um jogo de empresas geral, quando seriam expostos a um dilema ou situação que exigisse uma decisão de caráter moral, foi necessário identificar um conjunto de princípios aceitos como exemplos de conduta ética na gestão de empresas. Como demonstrado na revisão da literatura, as teorias éticas dividem-se em duas grandes correntes: a deontológica e a teleológica (vide Quadro 2 - Organização dos modelos de Ética Empresarial). Embora as duas correntes diverjam sobre como aplicá-los, ambas fundam-se na existência de princípios gerais ou universais que balizem o que é considerado ético em um determinado tempo, local e cultura. Como afirma Srour (1998), esses princípios, ou normas, como ele escreve, exercem papel importante na definição da conduta ética de um administrador de empresas.

Para servir de parâmetros para esta pesquisa, adotou-se um conjunto de princípios universais estabelecidos por duas organizações que são reconhecidas internacionalmente e cujo trabalho está sendo absorvido por empresas ao redor do mundo como base para elaboração de seus códigos de ética (GIBSON, 2007; ARRUDA, 2002).

O Quadro resume o conjunto de princípios universais da Ética Empresarial que foi utilizado nesta pesquisa.

Tipo	Princípios gerais
Social	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente aclamados. • As empresas devem certificar-se de que não são cúmplices em abusos de direitos humanos. • As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo ao direito de negociação coletiva. • As empresas devem defender a eliminação de toda e qualquer forma de trabalho forçado e compulsório. • As empresas devem defender a abolição efetiva do trabalho infantil. • As empresas devem defender a eliminação da discriminação com relação ao emprego e ocupação.
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem apoiar uma abordagem cautelosa aos desafios ambientais. • As empresas devem empreender iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental. • As empresas devem encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Questões Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno. • O papel da empresa é criar riqueza e emprego, provendo produtos e serviços aos consumidores a preços razoáveis, sem prejuízo da qualidade. Para desempenhar este papel a empresa deve manter sua saúde econômica e sua viabilidade, mas sua sobrevivência não é um fim em si mesmo. • Com exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações. • As empresas devem respeitar as regras internacionais e domésticas e reconhecer que seu comportamento, ainda que legal, pode ter conseqüências adversas.

Quadro 9 – Princípios universais da Ética Empresarial

Fonte: ONU(2008); CAUX (2008)

4.1.2 Escolha do jogo de Empresas

Para a realização desta pesquisa, o pesquisador escolheu utilizar o jogo de empresas SEE (LOPES, 2009), que serviu de ambiente onde se aplicaram os dilemas éticos em condições que simulam a realidade. A escolha baseou-se no fato de que esse jogo já é aplicado há vários anos, estando já validado e com um extenso banco de dados de resultados. Além disso, esse jogo é aplicado na universidade pública onde se deu a pesquisa, o que facilitou a acessibilidade do pesquisador. Por fim o pesquisador já havia participado de uma aplicação desse jogo de empresas, conhecendo assim todos os aspectos da sua dinâmica.

O jogo de empresas SEE pode ser classificado como um jogo geral ou integral (BIGGS, 1990; JACKSON, 1959), um jogo competitivo (BIGGS, 1990), um jogo interativo (BIGGS, 1990), e uma simulação de gerenciamento de dados (GREDLER, apud LOPES, 2001).

O jogo de empresas SEE é realizado em ciclos temporais sucessivos onde cada período equivale a um trimestre. O jogo reproduz uma indústria concentrada, um oligopólio de seis ou sete empresas, e possibilita a escolha pelos alunos de várias estratégias diferentes. Essas estratégias variam em função dos objetivos traçados pelos próprios alunos. O jogo transcorre em ambiente de forte concorrência e sua dinâmica pode ser observada na Figura 3:

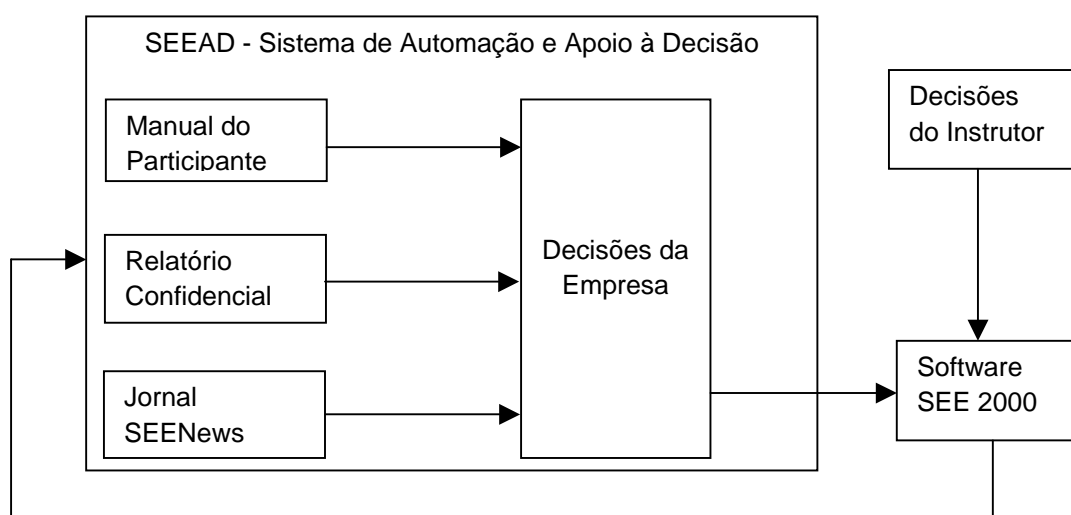


Figura 3 – Dinâmica do jogo

Fonte: Manual do Participante do Jogo (LOPES, 2009)

Todas as empresas iniciam o jogo em condições idênticas quanto à disponibilidade de capital. Todas são empresas nascentes e suas decisões futuras dependem das estratégias competitivas escolhidas por cada uma delas.

Durante a aplicação do jogo, o instrutor modifica as condições ambientais introduzindo incertezas com a criação de eventos inesperados e imprevistos. Essa característica, presente em quase todos os jogos de empresas, foi utilizada nesta pesquisa para introduzir aos alunos os dilemas construídos na seção seguinte.

O jogo SEE é construído para ter uma duração entre 8 e 12 períodos ou, se traduzido para nosso tempo, ele permite aos alunos vivenciarem a gestão de um negócio, tomando decisões e convivendo com suas conseqüências durante dois ou três anos, dentro de uma única semana.

Com relação ao objetivo desta pesquisa o algoritmo do simulador do jogo SEE permitiu contabilizar e incorporar os resultados econômicos das decisões tomadas pelas empresas quando expostas aos dilemas éticos.

4.1.3 Criação de Dilemas Éticos para um jogo de Empresas

Aproveitando os modelos propostos por Schumann et al (1996) e Wolfe et al (1998), elaboraram-se cinco dilemas éticos que foram inseridos na dinâmica de aplicação do jogo de empresas geral SEE.

Os dilemas éticos inicialmente desenvolvidos pelo pesquisador a partir das orientações desses autores foram submetidos a oito pessoas que tivessem algum envolvimento com a Ética Empresarial e que pudessem aperfeiçoá-los, torná-los mais fidedignos à realidade e proporcionar uma discussão mais rica com os alunos. Foram selecionadas, a partir do critério de acessibilidade, pessoas com as seguintes características:

- dois advogados empresariais;
- dois empresários;
- dois executivos ou gestores de empresas;
- dois alunos de administração.

A esses indivíduos foi solicitado que contribuíssem com sugestões que pudessem:

- a) melhorar a redação dos dilemas de maneira a torná-los mais claros;
- b) enriquecer a descrição do cenário;
- c) trazer novas alternativas de escolhas para as empresas/alunos;

- d) trazer novas formas de punição ou recompensa às empresas/alunos;
- e) incluir novos aspectos a serem abordados pelo instrutor ao discutir as decisões dos alunos ao final da dinâmica.

O modelo da correspondência encaminhada a esses profissionais encontra-se no 0, e das oito cartas enviadas através de e-mail, seis retornaram com sugestões de alteração de redação. Um empresário e um executivo não retornaram a consulta, mesmo após serem re-contatados.

Após essa primeira revisão os dilemas foram submetidos ao professor que aplica o jogo de empresas escolhido na universidade para que, além de sugestões sobre os aspectos listados acima, ele também sugerisse adaptações que tornassem a aplicação dos dilemas em um ambiente de um jogo de empresas mais produtiva para os alunos. Os valores das penalidades e recompensas também foram calibrados em conjunto com o professor aplicador do jogo selecionado, de forma a garantir que, como estabelecido por Schumann et al (1996), as conseqüências das decisões dos alunos tivessem impacto significativo na *performance* e nos resultados das empresas que eles gerenciariam sendo, porém, justas e baseadas em processos randômicos cujas probabilidades seriam conhecidas pelos alunos.

Da mesma forma os instrumentos que operacionalizaram a aplicação desses dilemas no contexto de um jogo de empresas, bem como a metodologia de aplicação dos mesmos, foram pré-testados nas duas primeiras aplicações do jogo selecionado no primeiro semestre de 2009. Esta metodologia está explicitada no roteiro de aplicação contido no 0.

Em decorrência deste pré-teste, foram efetuados pequenos ajustes de calibragem dos dilemas. Por calibragem dos dilemas entende-se o ajuste dos valores envolvidos em cada dilema, de forma a torná-los compatíveis tanto com as regras e com o ambiente do jogo, quanto com a realidade que pretendem simular. Esses ajustes efetuados não foram considerados relevantes para efeito da análise das decisões dos alunos dessas primeiras turmas, de forma que suas decisões aparecerão no tópico de análise correspondente. O resultado final dessas consultas e ajustes é apresentado abaixo na forma de cinco dilemas éticos e os instrumentos e formulários para aplicação desses dilemas estão contidos nos apêndices de 1 a 5.

4.1.3.1 Dilema nº 1 - Invasão de Manifestantes

- a) cenário: durante o período de construção da unidade fabril da empresa simulada, uma manifestação de trabalhadores desempregados invade a propriedade paralisando as obras. Eles protestam contra a decisão da administração municipal de transformar grande parte da área pertencente ao cinturão verde da cidade em distrito industrial e estão passando por dificuldades pois ainda não receberam as indenizações devidas nem qualquer ajuda do poder público. Os concorrentes da empresa também estão construindo fábricas e se houver atrasos no investimento, quando os produtos chegarem ao mercado, ele já estará dominado pelos concorrentes;
- b) dilema: logo após a invasão, um diretor desta empresa simulada recebe uma correspondência confidencial de um oficial da polícia local, que se oferece para resolver o problema com a utilização da força. Esse oficial garante já ter realizado esse mesmo serviço a outras empresas sem que houvesse danos físicos relevantes aos invasores. Ele garante também completa cobertura da corporação policial, que não interferirá enquanto estiver ocorrendo a desocupação do imóvel. O oficial da polícia informa ainda que o “serviço” de desocupação poderá acontecer já na primeira noite após a aceitação do “contrato” garantindo a continuidade das obras sem atrasos;
- c) escolhas: a empresa simulada deve escolher uma entre as três opções disponíveis para resolver o problema:
- opção 1: a empresa contrata os serviços do oficial da polícia, garantindo a desocupação do imóvel já no dia seguinte e não atrasando as obras de construção da fábrica. Neste caso a empresa pagará o valor de \$10.000,00 solicitado pelo oficial da polícia local, que será contabilizado através de uma Nota Fiscal “fria”;
 - opção 2: a empresa negocia com os manifestantes para que eles saiam imediatamente da propriedade. Informações recebidas do pessoal que está em contato com os líderes do movimento asseguram que eles sairiam pacificamente se recebessem o equivalente a

\$75.000,00 em cestas básicas. Eles estão passando por grandes dificuldades uma vez que ainda não receberam as indenizações referentes às desapropriações e o poder público não cumpriu, ainda, nenhuma das promessas de ajuda feita aos manifestantes;

- opção 3: a empresa entra com um pedido de reintegração de posse e aguarda que seja apreciado pela Justiça. Os advogados da empresa garantem que em quinze dias o terreno estará desocupado, sem custos adicionais, porém as obras devem continuar paralisadas até a decisão judicial.

Princípios afetados

- a) princípio social: as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente aclamados;
- b) princípio genérico: à exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações.

Fatores éticos do dilema

- a) transgressão: coerção;
- b) fonte: organizacional;
- c) causa: ação voluntária;
- d) tipo de dano: físico;
- e) magnitude do dano: prejuízo grande;
- f) receptor: grupal.

Punição / Recompensa

- a) opção 1 - contratar o oficial da polícia: além de pagar os \$10.000,00 solicitados pelo oficial da policia local a empresa que escolher essa opção fica sujeita a ser acionada pela Promotoria Pública por incitação à

violência. A chance disto ocorrer é estimada em 50% e caso isso aconteça a empresa seguramente será multada em \$40.000,00;

- b) opção 2 - negociar com os manifestantes: a empresa que escolher essa opção não terá risco de sofrer nenhuma punição adicional. Apenas terá de desembolsar os, \$75.000,00 necessários à aquisição das cestas básicas que serão doadas. As obras da fábrica continuarão normalmente sem atrasos;
- c) opção 3 - entrar na justiça: a empresa que escolher essa opção não terá risco de sofrer nenhuma punição adicional. Apenas terá que aguardar a decisão da justiça, que é dada como certa, tendo, porém, que arcar com um atraso de quinze dias para o início das atividades da fábrica.

Discussão

Ao final do jogo, o instrutor discutirá com os alunos as decisões tomadas, enfatizando os aspectos do uso ilegal da força, a possibilidade da ocorrência de feridos ou até mortos na ação de desocupação, e se o fato de os invasores estarem infringindo a lei permite à empresa defender-se da mesma forma. Secundariamente, é possível discutir a veracidade das informações da empresa, uma vez que um comprovante fiscal falso será utilizado e também a importância da celeridade da justiça.

Tempo em que ocorrerão os eventos no jogo

- a) aviso prévio: não há;
- b) aviso de ocorrência: período 2;
- c) decisão da empresa: período 2;
- d) efeitos da decisão:
 - até o período 3, se a empresa escolher a opção 1 - contratar o oficial da polícia, ou seja, no período 3 a empresa poderá ser acionada e punida pela Promotoria Pública;
 - até o período 2, se a empresa escolher a opção 2 - negociar com os manifestantes, ou seja, os efeitos da decisão para a empresa que

escolher essa opção encerram-se com a contabilização da compra das cestas básicas no período 2;

- até o período 3, se a empresa escolher a opção 3 - acionar a justiça, ou seja, a fábrica, que deveria iniciar a produção no início do período 3, iniciará suas atividades com um atraso de quinze dias.

Inserção no contexto do jogo

No período dois do jogo de empresas SEE os alunos estão com sua fábrica em construção. A fábrica entra em operação no período três e no período quatro iniciam-se as vendas. Portanto nesse período os alunos estão muito preocupados com seu caixa, uma vez que nos três primeiros períodos só há desembolsos. Da mesma forma, eles ainda têm muita incerteza a respeito do volume de receita que passarão a ter a partir do período quatro. Outra contingência importante existente no jogo é que, no período dois, ocorre um problema de transporte que atrasa a entrega de parte dos equipamentos da fábrica, o que atrasa sua construção em quinze dias. Esse atraso se dá em apenas uma das três regiões de vendas em que se divide o mercado do jogo SEE e, portanto apenas as empresas que decidiram localizar sua planta produtiva nesta região específica é que serão afetados.

4.1.3.2 Dilema nº 2 - Investimento Ambiental

- a) cenário: logo após a inauguração da fábrica, a empresa simulada recebe a visita de um grupo de auditores da Secretaria de Meio Ambiente que detecta a necessidade de filtros mais potentes para o tratamento dos efluentes gerados no processo de fabricação. Por um erro no projeto, os atuais equipamentos permitem a passagem de um componente químico cancerígeno. Os auditores concedem um prazo de três períodos para executar o investimento, que está orçado em \$50.000,00;
- b) dilema: há a possibilidade de a empresa simulada antecipar os investimentos e assim participar de um importante prêmio ambiental que

acontecerá em breve e que, além do reconhecimento público, paga um prêmio em dinheiro significativo;

- c) escolhas: a empresa simulada deve escolher uma entre as três opções disponíveis para resolver o problema:
- opção 1: a empresa cumpre o prazo acordado com os auditores e realiza os investimentos recomendados no prazo concedido, quando então será contabilizado o investimento;
 - opção 2: a empresa antecipa o investimento, realizando-o imediatamente, tornando-se apta a participar do Prêmio de Excelência Ambiental. Para participar desse prêmio, a diretoria da empresa deve apresentar um projeto ao instrutor contendo as características do investimento, quais as melhorias apresentadas na toxicidade dos efluentes, explicação da tecnologia inovadora adotada e outras melhorias que afetarão as comunidades próximas;
 - opção 3: embora tenha inicialmente acatado as sugestões dos auditores da Secretaria de Meio Ambiente, a diretoria decide não realizar os investimentos adicionais.

Princípios afetados

- a) Princípio ambiental: as empresas devem empreender iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental;
- b) Princípio genérico: à exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações.

Fatores éticos do dilema

- a) transgressão: ardil;
- b) fonte: organizacional;
- c) causa: ação voluntária;
- d) tipo de dano: físico;

- e) magnitude do dano: prejuízo pequeno;
- f) receptor: sociedade.

Punição / Recompensa

- opção 1 - cumprir a acordo: não há punição nem recompensa;
- opção 2 - antecipar o investimento: embora se saiba que a vitória neste concurso dará muito prestígio à empresa e que demonstrará a preocupação da empresa com o meio-ambiente, a Diretoria de Marketing da empresa não acredita que as vendas serão afetadas no curto prazo. Além disso, o Prêmio de Excelência Ambiental oferece uma premiação em dinheiro ao primeiro colocado no valor de \$20.000,00. A avaliação dos projetos ficará a cargo do instrutor;
- opção 3 - descumprir o acordo: existe uma chance de 33% de uma nova inspeção dos auditores da Secretaria do Meio Ambiente, para verificação do atendimento das solicitações. Caso os auditores encontrem alguma irregularidade, eles exigirão a correção imediata e aplicarão uma multa de \$10.000,00.

Discussão

Ao final do jogo o instrutor discutirá com os alunos as decisões tomadas, enfatizando os aspectos de proteção do meio-ambiente versus postergação dos gastos, possibilidade de utilização de ações ambientais para efeitos de marketing e a quebra de contratos ou acordos de forma unilateral.

Tempo em que ocorrerão os eventos no jogo

- a) aviso prévio: não há;
- b) aviso de ocorrência: período 5;
- c) decisão da empresa: período 5;
- d) efeitos da decisão:
 - no período 8, se a empresa escolher a opção 1 - cumprir o acordo, ou seja, neste período será contabilizado o investimento realizado com a correspondente saída de caixa;

- nos períodos 5 e 7, se a empresa escolher a opção 2 - antecipar o investimento, ou seja, o investimento e a saída de caixa são contabilizados no período 5 e a premiação, se ocorrer, será recebida no período 7;
- no período 8, se a empresa escolher a opção 3 - não cumprir o acordo, ou seja, no período 8 a empresa tem 33% de chance de ser re-inspecionada pelos auditores da Secretaria do Meio Ambiente e ter que realizar o investimento acrescido de multa.

Inserção no contexto do jogo

No período 5 as empresas simuladas estão saindo de uma dura negociação sindical que reajustou os custos de sua mão de obra. Além disso, no início da rodada 5 as equipes recebem seus primeiros relatórios com os resultados efetivos de vendas e que confirmam ou não suas expectativas e projeções.

4.1.3.3 Dilema nº 3 - Suborno

- a) cenário: o governo local lançou uma licitação para aquisição de 8.000 unidades do produto fabricado pela empresa simulada. A concorrência será efetuada através de envelope fechado e será decidida pelo menor preço para um mesmo nível tecnológico. As regras de concorrência permitem 5% de acréscimo no preço para cada nível superior de inovação tecnológica presente no produto disponibilizado;
- b) dilema: antes da entrega da proposta, o diretor de Marketing da empresa simulada recebe uma ligação do presidente da comissão de licitação sugerindo fortemente a necessidade da empresa contratar uma consultoria de propriedade de seu cunhado para que tenha chance de vencer a concorrência. Ele não garante a vitória da proposta, mas afirma ter condições de desclassificar a empresa se a mesma não aceitar a proposta;

- c) escolhas: a empresa simulada deve escolher uma das duas opções disponíveis para resolver o problema:
- opção 1: a empresa não aceita a proposta. Neste caso a empresa ainda poderá participar da licitação e entregar sua proposta de preço, porém correndo o risco de ser desclassificada;
 - opção 2: a empresa aceita a contratação da empresa de consultoria a um custo de \$10.000,00 e entrega sua proposta de preço.

Princípios afetados

- a) princípio genérico: as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno;
- b) princípio genérico: à exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações.

Fatores éticos do dilema

- a) transgressão: suborno;
- b) fonte: organizacional;
- c) causa: ação voluntária;
- d) tipo de dano: social;
- e) magnitude do dano: desconforto;
- f) receptor: sociedade.

Punição / Recompensa

- a) opção 1 - não pagar o suborno: há uma chance de 80% de que a proposta da empresa seja desclassificada por problemas documentais. Porém, se não for desclassificada e for a de menor preço para o mesmo nível de tecnologia, a proposta será declarada vencedora;
- b) opção 2 - pagar o suborno: há a possibilidade de que a Controladoria do Governo audite a licitação. Por falta de pessoal, a Controladora revisa

apenas 20% das licitações realizadas. Essa auditoria é reconhecida como muito eficiente e honesta, descobrindo sempre se ocorreram atos ilegais na licitação investigada. Caso isso seja detectado, a licitação é cancelada e a empresa vencedora é multada em \$50.000,00.

Discussão

Ao final do jogo o instrutor discutirá com os alunos as decisões tomadas enfatizando os aspectos do pagamento de suborno e as alternativas possíveis ao evento. Pode-se discutir também o impacto que esse comportamento causa ao público interno, uma vez que ele pode encorajar os funcionários envolvidos a se comportar da mesma forma.

Tempo em que ocorrerão os eventos no jogo

- a) aviso prévio: as empresas serão avisadas da concorrência no período 3;
- b) solicitação de suborno: no período 6;
- c) decisão da empresa e entrega da proposta: no período 6;
- d) divulgação do vencedor: no período 7;
- e) entrega do pedido: no período 9;
- f) efeitos da decisão: até o período 8, caso a empresa escolha a opção 2 - pagar o suborno, ou seja, no período 8 a Controladoria do Governo poderá cancelar a concorrência se encontrar irregularidades.

Inserção no contexto do jogo

É importante esclarecer aqui que uma das decisões que o jogo de empresas SEE exige de suas empresas diz respeito ao investimento em pesquisa e desenvolvimento. Em função do valor investido pelas empresas neste item, elas podem obter uma inovação tecnológica que aumenta a atratividade de seu produto para o consumidor. Esta inovação é concedida através de um processo probabilístico inserido no simulador do jogo. Portanto, quando da entrega da proposta de preços da licitação, as empresas poderão ter níveis diversos de tecnologia em seu produto o que exigiu esta equalização de preços. A realização da

licitação foi inserida em um período intermediário do jogo, de maneira que as empresas possam utilizá-la para compensar equívocos de estratégia ou previsão.

4.1.3.4 Dilema nº 4 - Condições de Trabalho

- a) cenário: o processo produtivo da fábrica pertencente a empresa simulada possui um setor de pintura. Esse trabalho é feito manualmente com a utilização de pistolas de pintura e nesse processo muita tinta fica em suspensão no ambiente de trabalho. Nessa tinta existe um componente químico já conhecido e estudado que, se inalado por mais de um ano, causa uma insuficiência respiratória grave e irreversível nas pessoas afetadas. Os primeiros sintomas das lesões pulmonares somente serão sentidos vinte anos após a primeira exposição do indivíduo a esse agente químico, sendo que, nos dez anos seguintes, todas as pessoas diagnosticadas morrem. A empresa sabe disso e adota a utilização de máscaras que, pelas especificações técnicas e pela legislação em vigor, evitam totalmente a exposição dos trabalhadores aos perigos desse elemento tóxico;
- b) dilema: um amigo do presidente da empresa simulada, da área acadêmica, em viagem a um pequeno país europeu com grande tradição na pesquisa química, teve acesso ao trabalho de dois pesquisadores que demonstraram que as máscaras utilizadas no setor de pintura da empresa não protegem totalmente os trabalhadores. Nenhum caso ainda foi constatado no mundo, porque a utilização da tinta que contém esse componente químico iniciou-se há apenas três anos atrás. Os pesquisadores provaram que a máscara atual apenas atenua a absorção do agente químico da tinta. Eles estimam que, após a exposição diária por cinco anos, o trabalhador estará irremediavelmente contaminado, mesmo com a utilização da máscara atual. O artigo científico foi publicado em uma revista obscura e de pouca importância, não tendo nenhuma repercussão no meio científico, e é altamente improvável que os trabalhadores venham a ter acesso a ela. Além disso, o amigo do presidente da empresa disse

que, embora a pesquisa pareça tecnicamente perfeita, seria interessante que outros cientistas ratificassem seus resultados de maneira a garantir a credibilidade dos mesmos;

- c) escolhas: a empresa simulada deve escolher uma das duas opções disponíveis para resolver o problema:
- opção 1: a empresa continua operando normalmente, uma vez que segue fielmente a legislação local e não há forma legal dela ser penalizada por isso;
 - opção 2: a empresa terceiriza o serviço de pintura. Uma empresa de um país avançado da Ásia desenvolveu e patenteou um processo automatizado de pintura. Por falta de equipamentos e maquinário disponível não é possível, no curto prazo, instalar essa tecnologia na fábrica. Porém custos logísticos e danos ocorridos no transporte das peças aumentarão o custo de produção da empresa em \$15.000,00 por período a partir da opção pela terceirização.

Princípios afetados

- a) princípio social: as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente aclamados;
- b) princípio genérico: as empresas devem respeitar as regras internacionais e domésticas, e reconhecer que seu comportamento, ainda que legal, pode ter conseqüências adversas.

Fatores éticos do dilema

- a) transgressão: ardil;
- b) fonte: organizacional;
- c) causa: negligência ativa;
- d) tipo de dano: físico;
- e) magnitude do dano: fatal;
- f) receptor: grupal.

Punição / Recompensa

- a) opção 1 - continuar as operações normalmente: neste caso nada será alterado nas operações da empresa;
- b) opção 2 - terceirizar o processo de pintura: os custos operacionais serão acrescidos de \$15.000,00 por período a partir da terceirização.

Discussão

Ao final do jogo, o instrutor discutirá com os alunos as decisões tomadas, enfatizando os aspectos do valor da vida humana, a decisão de seguir a lei mesmo sabendo que poderá haver dano e o conceito de precaução quando se envolve a segurança e a saúde das pessoas.

Tempo em que ocorrerão os eventos no jogo

- a) aviso prévio: não há;
- b) aviso de ocorrência: no período 7;
- c) decisão da empresa: no período 7;
- d) efeitos da decisão: todos os períodos a partir do sétimo, até o final do jogo, caso a empresa opte pela opção 2 - terceirizar o processo de pintura, ou seja, até o final do jogo a empresa terá um acréscimo de \$15.000,00 nos seus custos de produção.

Inserção no contexto do jogo

No sétimo período as empresas simuladas já começam a preocupar-se com o final do jogo. O instrutor, no início da dinâmica, informa que o jogo tem entre 8 e 12 rodadas. Portanto nesse momento os participantes encontram-se muito preocupados em controlar seus custos de maneira a melhorar suas chances de vencer o jogo.

4.1.3.5 Dilema nº 5 - Trabalho Infantil

- a) cenário: uma empresa internacional que fornece a matéria-prima que é utilizada pela empresa simulada foi fechada pela Justiça no seu país de origem por empregar uma grande quantidade de jovens com menos de 16 anos e expô-los a condições de trabalho insalubres e desumanas;
- b) dilema: a empresa simulada acaba de receber a visita do proprietário dessa empresa fornecedora, que oferece um lote de 7.000 unidades de matéria-prima a um preço de \$13,00 por unidade, que é inferior ao custo normal de mercado. Ele está em situação financeira muito difícil e precisa liquidar os estoques que possui para quitar suas obrigações e deseja aproveitar a escassez temporária observada no mercado fornecedor. Esses estoques são legais e não foram confiscados pela justiça;
- c) escolhas: a empresa simulada deve escolher uma das duas opções disponíveis para resolver o problema:
 - opção 1: a empresa adquire as 7.000 unidades do fornecedor;
 - opção 2: a empresa decide não adquirir este lote de matéria-prima.

Princípios afetados

- a) princípio social: as empresas devem defender a abolição efetiva do trabalho infantil;
- b) princípio genérico: as empresas devem respeitar as regras internacionais e domésticas e reconhecer que seu comportamento, ainda que legal, pode ter conseqüências adversas.

Fatores éticos do dilema

- a) transgressão: ardil;
- b) fonte: organizacional;
- c) causa: ação voluntária;
- d) tipo de dano: social;
- e) magnitude do dano: irritação;
- f) receptor: sociedade.

Punição / Recompensa

- a) opção 1 - adquirir o estoque: o instrutor divulgará reportagem de dois jornalistas respeitados que descobriram as transações e as publicaram em revista de circulação nacional. A reportagem, embora embarace a diretoria da empresa e sua imagem, não trará qualquer penalidade à mesma, uma vez que a operação foi legal. Essa divulgação se dará oralmente, para que as empresas afetadas sejam publicamente expostas aos seus pares;
- b) opção 2 - não adquirir o estoque: nada será alterado em relação às regras normais do jogo.

Discussão

Ao final do jogo, o instrutor discutirá com os alunos as decisões tomadas, enfatizando os aspectos do trabalho infantil; se os estoques já produzidos estão contaminados eticamente ou não; se a empresa, ao ajudar o fornecedor a pagar suas dívidas, está agindo eticamente; e se o fato de a compra ser legal a exime de avaliação ética.

Tempo em que ocorrerão os eventos no jogo

- a) aviso prévio: não há;
- b) aviso de ocorrência: no período 6;
- c) decisão da empresa: no período 6;
- d) efeitos da decisão: no período 6.

Inserção no contexto do jogo

No período 6 as empresas participantes do jogo de empresas SEE enfrentam uma grave escassez de matéria-prima. O fornecedor oficial, monopolista, encontra-se em situação difícil e só pode entregar pequena parcela dos pedidos. Porém é ofertado um lote adicional de matéria-prima em sistema de leilão, o que normalmente eleva o preço da mesma em até 30%. Portanto o lote oferecido é bastante atrativo nas condições existentes nesse período.

4.2 ANÁLISE DAS DECISÕES DOS ALUNOS

Neste segmento da análise, descrevem-se as decisões tomadas pelos alunos quando, durante as aplicações do jogo de empresas SEE, eles foram expostos a dilemas que envolviam valores morais. Não se pretende entender as reais razões que levaram os alunos a tomarem essas decisões, mas simplesmente mostrar que decisões adotaram e quais as justificativas que utilizaram para suportá-las. É importante ressaltar que essas justificativas foram colhidas no próprio formulário de decisão e, portanto, antes de qualquer discussão sobre Ética com os alunos.

Como já informado, foram acompanhadas seis aplicações do jogo de empresas SEE, sendo que três dessas aplicações se deram em turmas de graduação e três, em turmas de pós-graduação. No total, os alunos foram divididos em 40 equipes, cada uma delas representando uma empresa, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Nº de empresas por turma

Turma	Nº de empresas
1	7
2	6
3	6
4	7
5	7
6	7
Total	40

Todas as empresas escolheram uma das opções disponíveis em cada dilema, uma vez que o jogo não prosseguia sem que fossem recebidas pelo Instrutor todas as decisões pertinentes a cada rodada.

4.2.1 Análise do Dilema nº 1 – Invasão de Manifestantes

Neste dilema, os alunos foram confrontados com uma situação onde sua fábrica, ainda em construção, é invadida por manifestantes que paralisam as obras. Aos alunos foi pedido que escolhessem uma entre três opções e justificassem sua decisão.

- opção A: contratar uma equipe para-militar para desocupar à força e imediatamente o canteiro de obras;
- opção B: negociar com os manifestantes sua saída pacífica e imediata, oferecendo em troca uma ajuda material;
- opção C: recorrer à Justiça e aguardar a decisão para reintegração de posse do canteiro de obras.

Quando confrontadas com essa situação, as empresas simuladas tomaram decisões conforme a Tabela 2:

Tabela 2 – Decisões tomadas no Dilema nº 1

Opção	nº de empresas	%
A - retirada à força	6	15
B - negociação	23	57
C - justiça	11	28
Totais	40	100

Analisando-se as justificativas dadas pelas empresas que escolheram a opção A, nota-se que cinco delas citaram os fatores *tempo* e *custo* como fundamentos da decisão, como por exemplo:

É a decisão que pode proporcionar o resultado mais rápido e menos oneroso.

A escolha se deve a ser mais rápido do que aguardar a justiça, e a empresa por estar no início não pode comprometer \$75.000 do seu capital, que será utilizado para instalação e custear o giro dos primeiros trimestres.

A outra empresa que escolheu a opção A demonstrou na sua justificativa que não compreendeu corretamente a situação, uma vez que afirma que tomou essa decisão porque a força para-militar era legal.

Quanto às empresas que escolheram a opção B, é possível classificar suas justificativas em três categorias. Primeiramente, sete dessas empresas apontaram a prevalência de valores morais para fundamentar suas decisões, como por exemplo:

A negociação com os invasores está de acordo com a política ética e socialmente responsável da empresa. A diretoria acredita que é o mínimo a ser feito em retribuição à desapropriação [sic] dessas pessoas.

[...] esses moradores estão realmente sendo prejudicados pela desapropriação e a empresa está muito preocupada com os impactos causados com a instalação da fábrica.

Outras treze empresas justificaram suas decisões apontando a necessidade de preservar algum recurso da empresa, seja a sua imagem, a capacidade de produção, os lucros futuros, ou a eliminação da possibilidade de futuras indenizações. Alguns exemplos retirados dos formulários de decisão são:

Além do benefício da melhoria da imagem da empresa, há a possibilidade de abatimentos de 'doações'.

Preservando a imagem da empresa e não comprometendo o atraso [sic] na produção.

A primeira opção é ilegal e a imagem da empresa fica denegrada, já na terceira a morosidade seria grande, e iria atrapalhar o andamento da empresa, portanto a segunda opção é a mais viável para a empresa.

Duas outras empresas basearam suas decisões tanto em valores morais quanto em preservar suas capacidades, como por exemplo:

Com essa decisão que consideramos de cunho social ajudaríamos de certa forma a população e evitaríamos possíveis atrasos com a fábrica.

A última empresa deste grupo que escolheu a opção B apresentou justificativa inconclusiva.

Já as onze empresas que escolheram a opção C tiveram suas justificativas agrupadas em duas grandes categorias. Cinco dessas empresas

justificaram suas decisões baseadas no fato de que suas fábricas estavam instaladas na região onde ocorreu um problema de transporte que atrasaria, de qualquer maneira, a construção das instalações. Nesse caso, recorrer à Justiça não causaria custo adicional nenhum a essas empresas. Um exemplo dessas justificativas é:

A invasão dos trabalhadores desempregados em nosso terreno coincidiu com problemas de transporte dos componentes destinados às plantas da região 3 onde estamos localizados [...] Dessa maneira a decisão de esperar uma resposta da justiça, que também demorará quinze dias, é a melhor para o momento, pois temos que ficar parados de qualquer maneira e ainda não temos mais gastos.

Outras cinco empresas justificaram suas decisões baseadas na crença de que os meios legais são os mais éticos, como por exemplo:

Os meios legais são a melhor opção para se construir uma empresa sólida.

Decidimos tomar esta decisão [sic], primeiramente por acreditarmos na justiça de nosso país [...] e por sempre pautarmos nossas decisões dentro da ética e da legalidade.

Tomamos a decisão baseado [sic] em questões éticas, onde apesar da demora, apostamos que a justiça solucionará a situação da melhor forma possível.

A última empresa que escolheu esta decisão, baseou-se em uma visão de custos. Como tinha adotado uma estratégia geral baseada em diferenciação e baixa participação de mercado, deixar a fábrica parada por quinze dias não era relevante para eles.

O custo de ficar com a execução da obra parada em quinze dias, ainda é menor que as outras decisões, baseada na capacidade produtiva que projetamos.

Entendendo as justificativas dadas pelos alunos como uma forma de exhibir “que princípios ou valores o ator usou ao fazer sua escolha” (BROWN, 1993, p.16), nota-se que a grande maioria, vinte e quatro empresas, adotou a prevalência do egoísmo, ou seja, quando os interesses exclusivos da empresa se sobrepõem aos da comunidade. Essas empresas justificaram suas decisões unicamente baseadas na preservação de seus recursos. Por outro lado, sete empresas se

basearam em princípios éticos mais elevados, enquanto outras cinco confiaram à Justiça a definição do mais correto para o momento. Duas empresas adotaram justificativas mistas e duas apresentaram razões incompreensíveis.

4.2.2 Análise do Dilema nº 2 – Investimento Ambiental

Neste dilema os alunos foram confrontados com uma situação onde, após uma verificação de rotina, os fiscais da Secretaria do Meio Ambiente constataram a necessidade de reforçar o sistema de tratamento de efluentes da fábrica. Aos alunos foi pedido que escolhessem uma entre três opções e justificassem suas decisões:

- opção A: realizar o investimento no prazo acordado com os fiscais;
- opção B: antecipar o investimento e realizá-lo imediatamente;
- opção C: não realizar o investimento, mesmo tendo fechado o acordo com os fiscais.

Quando confrontadas com essa situação, as empresas simuladas tomaram as decisões conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Decisões tomadas no Dilema nº 2

Opção	nº de empresas	%
A - cumprir	21	52
B - antecipar	17	43
C - descumprir	2	5
Totais	40	100

Analisando-se as justificativas dadas pelas empresas que escolheram a opção A, nota-se que dezenove delas citaram a escassez de recursos para não antecipar o investimento, como por exemplo:

Não temos condições financeiras para arcar com o custo antecipado da instalação.
 Não iremos antecipar o investimento, já que não possuímos dinheiro em caixa para tal investimento imediato.
 (...) não vivemos um bom momento financeiro.

Nesse momento temos que focar em nossa vendas e na geração de demanda para que possamos cumprir nossos planos de médio e curto prazo.

Entretanto, dessas dezenove empresas, seis explicitaram em suas justificativas a preocupação em proteger o meio ambiente, embora essa preocupação estivesse subordinada às necessidades financeiras da empresa. Exemplos dessas justificativas são:

Nossa empresa encontra-se em contenção de gastos, no entanto sabemos da importância desse projeto e por isso vamos manter o acordo negociado para o período 8.

A empresa reconhece que os auditores da Secretaria do meio Ambiente estão corretos, mas a empresa não tem recursos para investir neste período.

As outras duas empresas, que escolheram a opção A, apresentaram justificativas inconclusivas.

Das dezessete empresas que optaram pela alternativa B, ou seja, antecipar o investimento, quatro delas fundamentaram suas decisões na preocupação ambiental pura, como por exemplo:

A empresa decidiu antecipar o investimento em um filtro, pois entende que é um dos setores responsáveis pela preservação do meio ambiente, não agindo apenas em função de uma legislação, mas sim pensando em um desenvolvimento sustentável.

Os filtros instalados contribuirão para a preservação do meio ambiente, visto a preocupação intensa com o aquecimento global, poluição dos rios e extinção dos animais. Assim, nossa empresa quer contribuir com o mundo.

Outras seis empresas que escolheram a opção B justificaram sua decisão pela preservação dos recursos da empresa, como por exemplo:

Decidimos fazer o investimento e nos inscrever no evento ambiental para tentarmos recuperar parte do investimento com o prêmio.

A empresa tem como foco sua participação de mercado e reconhecimento como líder. Por isso, a imagem da empresa é principal em todos os aspectos.

Outras quatro empresas que escolheram esta opção justificaram suas decisões misturando as argumentações apresentadas anteriormente, como por exemplo:

A opção escolhida justifica-se visto que a empresa está voltada para a responsabilidade ambiental. Além disso, temos a possibilidade de retorno do investimento, com a premiação no programa/concurso.

As outras três empresas apresentaram justificativas inconclusivas.

Já as duas empresas que escolheram a opção C basearam suas decisões em razões puramente financeiras, como por exemplo:

Objetivo da empresa é lucro. O investimento foge do foco.

Da mesma forma que no dilema nº 1, vinte e sete empresas tomaram a decisão adotando a prevalência do egoísmo, buscando preservar seus lucros, mercados ou imagem, enquanto apenas quatro fundamentaram-se em princípios éticos mais elevados. Outras quatro empresas utilizaram argumentações mistas e as últimas cinco apresentaram justificativas que não puderam ser categorizadas.

4.2.3 Análise do Dilema nº 3 – Suborno

Neste dilema os alunos foram confrontados com uma situação onde recebem uma solicitação de suborno para facilitar a vitória de suas empresas em uma licitação. Aos alunos foi pedido que escolhessem uma entre duas opções e justificassem suas decisões:

- opção A: não aceitar a proposta;
- opção B: aceitar a proposta e pagar o suborno.

Quando confrontadas com essa situação, as empresas simuladas tomaram as decisões mostradas na Tabela 4:

Tabela 4 – Decisões tomadas no dilema nº 3

Opção	nº de empresas	%
A - não aceitar	35	87
B - aceitar	5	13
Totais	40	100

Analisando-se as justificativas dadas pelas empresas que escolheram a opção A, nota-se que treze delas optaram por não pagar o suborno apenas porque não tinham interesse em participar da licitação.

Algumas das justificativas apresentadas foram:

A licitação é uma boa alternativa de negócios, porém não é o foco de nossa atuação.
 Nós não iremos explorar o nicho de mercado das licitações públicas.
 A empresa prefere não participar para continuar focada em seus objetivos previamente estabelecidos.

Outras cinco empresas mostraram-se preocupadas com o efeito da decisão sobre os recursos da empresa, como por exemplo:

Não queremos comprometer a imagem da empresa.
 Tal proposta não garante sermos a vencedora na licitação, assim como [sic] não temos dinheiro em caixa.
 A empresa não pretende correr risco de sujar sua imagem e de ter problemas com a promotoria.

Já doze empresas fundamentaram suas decisões em valores morais, como por exemplo:

A nossa empresa concorrerá honestamente com as outras empresas, não praticando nenhum ato para tirar vantagem na licitação.
 A empresa preza pela ética e a moral, não participa portanto de fraudes e corrupção.
 Consideramos desonesta a proposta em torno da licitação. Pretendemos disputar em condições de igualdade em relação a nossos concorrentes.
 A empresa tem a ética e a transparência como valores centrais para se manter como líder de mercado, não aceitamos esse processo de 'facilitação' que foi proposto.

As últimas cinco empresas que optaram por não pagar o suborno apresentaram justificativas inconclusivas.

Quanto às empresas que escolheram a opção B, suas justificativas basearam-se na chance de obter lucros, como por exemplo:

Porque há a possibilidade de a controladoria não revisar e aumentar as chances de concorrência.

A empresa decide contratar a consultoria porque tem interesse em vencer a concorrência na licitação.

Precisamos aumentar nossa receita e como temos mais de 30.000 produtos prontos para serem entregues e que não tiveram um custo de produção muito alto, acreditamos que seja viável contratar a empresa para termos maiores chances de ganhar a licitação.

Analisando as justificativas desse dilema, nota-se que embora trinta e cinco empresas não tivessem pago o suborno, apenas doze fundamentaram sua decisão em valores morais.

4.2.4 Análise do dilema nº 4 – Condições de trabalho

Neste dilema os alunos foram confrontados com uma situação onde eles são informados de que existe uma possibilidade de que estejam afetando mortalmente a saúde de seus funcionários do setor de pintura. Aos alunos foi pedido que escolhessem uma entre duas opções:

- opção A: continuar operando normalmente;
- opção B: terceirizar o setor de pintura.

Quando confrontadas com essa situação, as empresas simuladas tomaram as decisões mostradas na Tabela 5:

Tabela 5 – Decisões tomadas no dilema nº 4

Opção	nº de empresas	%
A - manter	24	60
B - terceirizar	16	40
Totais	40	100

Analisando-se as justificativas dadas pelas empresas que escolheram a opção A, nota-se que 11 delas justificaram suas decisões argumentando que se deveriam aguardar novas pesquisas para a tomada de decisão. Três dessas empresas ainda apontaram, embora secundariamente, o aumento de custo gerado pela terceirização, como motivo da decisão. Alguns exemplos dessas justificativas:

Nossa empresa decidiu deixar tudo como está esperando que haja mais pesquisas de fontes seguras para tomar qualquer providência em relação à pintura.

Porque as pesquisas ainda estão no início, e poucos pesquisadores ratificaram isso.

Justifica-se a escolha por não terceirizar o serviço por não haver comprovação científica sobre prejuízos/danos aos funcionários na utilização da tinta com os devidos EPI's. [...] Após recuperarmos os investimentos feitos pelos acionistas a empresa passará por uma modernização.

Outras quatro empresas que fizeram esta opção justificaram sua escolha no fato de estarem seguindo fielmente a legislação local, como por exemplo:

Estamos agindo na legislação e não há forma legal de ser penalizada [sic]. A mudança de processo de pintura poderia ser feita adiante.

A empresa resolve seguir a legislação e caso a mesma mude ou se aprimore em relação à tinta, a empresa seguirá fielmente assim como já faz.

Oito empresas utilizaram concomitantemente os dois argumentos para justificar suas decisões, como por exemplo:

A empresa decide continuar com seus equipamentos de segurança já utilizados. Ela tem a obrigação de seguir as leis locais e não pode acreditar e mudar as suas regras por uma publicação científica que ainda não foi totalmente confirmada e divulgada.

A empresa optou por continuar o processo de pintura da mesma forma que opera hoje, já que não há comprovação da pesquisa realizada e a empresa está de acordo com a legislação local que segue estudos comprovados e confiáveis.

Vamos continuar operando normalmente, pois a pesquisa ainda é muito recente, não apresenta dados comprovados, e nossa empresa está dentro das normas de segurança colocadas pela legislação.

A última empresa que adotou esta opção justificou a decisão unicamente no componente custo:

Valor de gasto fixo inviável.

Das dezesseis empresas que escolheram a opção B e terceirizaram o processo de pintura, doze fundamentaram suas decisões na preocupação com a saúde dos funcionários, como por exemplo:

A empresa opta pela opção [sic] que oferece melhores condições de trabalho aos funcionários, preocupando-se com sua saúde e bem-estar.

Decidimos terceirizar, pois não queremos, se está ao nosso alcance, afetar a vida (e saúde) de nossos funcionários, e no caso da terceirização, não temos a exposição de pessoas.

A empresa decidiu investir na pintura, pois os riscos de danos à saúde dos trabalhadores são muito altos e a empresa se preocupa com esta questão.

Outras duas empresas que fizeram esta opção justificaram sua decisão em análise de custos, como por exemplo:

O custo-benefício compensa, já que nos livramos de problemas com sindicatos.

As últimas duas empresas que decidiram pela terceirização do processo de pintura justificaram suas decisões de forma mista, unindo a preocupação com a saúde dos funcionários à preocupação com a preservação da imagem da empresa, como por exemplo:

A empresa decide manter uma boa imagem no mercado, preferindo manter a integridade física dos funcionários.

Analisando-se as justificativas apresentadas neste dilema, nota-se que apenas doze empresas fundamentaram-se em valores morais enquanto outras duas utilizaram parcialmente esses valores para justificar suas decisões.

4.2.5 Análise do dilema nº 5 – Trabalho infantil

Neste dilema os alunos foram confrontados com uma situação onde, durante uma crise de oferta de matéria-prima, eles recebem uma oferta de um lote de matéria-prima a preços convidativos, mas oriundos de um fornecedor que utilizou mão-de-obra infantil. Aos alunos foi pedido que escolhessem entre duas opções:

- opção A: comprar o lote de matéria-prima;
- opção B: não comprar o lote de matéria-prima.

Quando confrontadas com essa situação, as empresas simuladas tomaram decisões conforme a Tabela 6:

Tabela 6 – Decisões tomadas no dilema nº 5

Opção	nº de empresas	%
A - comprar	32	80
B - não comprar	8	20
Totais	40	100

Analisando-se as justificativas dadas pelas empresas que escolheram a opção A, nota-se que vinte e quatro empresas justificaram suas decisões enfatizando o custo mais baixo e a disponibilidade/necessidade de matéria-prima, como, por exemplo:

A minha empresa optou pela compra pela garantia de entrega e custo dentro das expectativas.
 Resolvemos comprar o lote de matéria-prima pela escassez no mercado e preço mais acessível.
 Como o mercado está em falta [sic] de matéria-prima, vimos nessa oportunidade uma boa maneira de continuar produzindo e conseqüentemente conquistando mercado.

Outras duas empresas que escolheram esta opção fundamentaram suas decisões no fato de que o estoque era legal, como por exemplo:

Uma vez que são legais, a empresa tem interesse de comprar as unidades para sua produção.

As seis empresas restantes que escolheram a opção de comprar a matéria-prima justificaram suas decisões unindo os argumentos da legalidade com a disponibilidade/custo, como por exemplo:

O estoque é legal, o preço está bom, a decisão da empresa é se prevenir contra problemas de fornecimento e possíveis quebras de produção.

A empresa optou por realizar a compra, para aproveitar a oportunidade do preço e da oferta (uma vez que a matéria-prima está escassa no mercado) e o produto é legal.

Oito empresas escolheram a opção B - não comprar o lote de matéria-prima - e dessas empresas, quatro fundamentaram suas decisões em princípios éticos, como por exemplo:

Aceitando, estaremos apoiando o trabalho explorado dos jovens [sic] fugindo dos objetivos da empresa.

Por questões éticas não estamos interessados nesse tipo de negociação.

Por questão de valores quanto à questão de contratação de menores.

Duas empresas justificaram suas decisões afirmando que não necessitavam de estoques.

Temos estoque!!

As outras duas empresa que escolheram esta opção justificaram suas decisões de maneira inconclusiva.

Analisando as justificativas apresentadas nesse dilema, nota-se que apenas quatro empresas fundamentaram suas decisões em valores morais.

4.2.6 COMPARAÇÕES ENTRE OS DILEMAS

Para se analisar como o conjunto das empresas se saiu em cada dilema, é necessário valorar cada uma das opções à disposição dos alunos. Para tanto, adotou-se o primeiro dos critérios de julgamento de um ato moral definidos por

Vazquez (2000), que afirma que uma ação boa é uma ação que supera os interesses estritamente pessoais e harmoniza-se com os interesses de círculos mais próximos do indivíduo, como família, amigos, empresa, cidade, nação. Quanto mais ampla a harmonização desses interesses, maior será o bem, e mais bem avaliado será o ato.

A este critério agrega-se a definição de Srour (1998) a respeito do papel das normas na conduta ética dos executivos. Para Srour (1998) existem dois tipos de normas: as legais e as morais. As legais funcionam na base da coerção externa, enquanto as morais funcionam pela aceitação do agente. Utilizando-se a Teoria do Desenvolvimento Moral de Kolberg (1984) é possível classificar as normas morais em um nível superior aos das normas legais em termos de conduta ética. Portanto, a partir desses critérios, estabeleceu-se uma escala arbitrária com uma pontuação para cada uma das opções à disposição dos alunos, conforme demonstrado no Quadro :

Dilema	Opção	Status	Pontos
1 - Invasão de manifestantes	A - força para-militar	imoral	0
	B - negociação	moral	10
	C - justiça	legal	5
2 - Investimento ambiental	A - manter o acordo	legal	5
	B - antecipar o investimento	moral	10
	C - descumprir o acordo	imoral	0
3 - Suborno	A - não aceitar	legal / moral	10
	B - aceitar	imoral	0
4 - Condições de trabalho	A - manter a situação	legal / imoral	0
	B - terceirizar	moral	10
5 - Trabalho infantil	A - comprar	legal / imoral	0
	B - não comprar	moral	10

Quadro 10 – Critérios de pontuação

Fonte: Autor

Avaliadas segundo os critérios acima, as empresas alcançaram as pontuações médias que encontram-se na Tabela 7. Ressalte-se que esses critérios, embora embasados na literatura, não podem ser considerados definitivos, em função da falta de estudos que os validem. A avaliação ética é assunto muito

controverso e complexo. “Qualquer leitor que procurar uma receita exata sobre como administrar a ética vai ficar desapontado. [...] O assunto é complicado demais.” (AGUILAR, 1996, p. 7). Entretanto para efeito deste trabalho, e para demonstrar a potencialidade da discussão e reflexão ética durante a aplicação de um jogo de empresas, esta classificação foi útil.

Tabela 7 – Pontuação média das empresas

Dilema	Valor médio
1 - Invasão de manifestantes	7,2
2 - Investimento ambiental	6,9
3 - Suborno	8,8
4 - Condições de trabalho	4,0
5 - Trabalho infantil	2,0

Essas diferenças na pontuação média das empresas são bastante intrigantes e merecem um estudo mais aprofundado em pesquisas posteriores. Será que a discussão desses assuntos pela sociedade, através principalmente da mídia, afeta as decisões dos alunos? O fato de os dilemas nº 4 e 5 não oferecerem opções ilegais afetou sua pontuação?

Entretanto uma análise mais qualitativa pode ser feita sobre as decisões dos alunos se for levado em conta o segundo critério de avaliação de um ato moral proposto por Vazquez (2000). O autor afirma que um ato tem maior valor quando o indivíduo tem consciência do significado social de sua ação. Quando os motivos que levam determinada pessoa a tomar uma decisão são meramente egoístas ou materiais, isso tem pouco valor moral.

Como pode ser observado na Tabela 8, embora nas 200 decisões tomadas na aplicação do jogo, as empresas tenham efetuado 99 escolhas consideradas éticas, segundo os critérios do Quadro , apenas 39 dessas decisões foram justificadas exclusivamente por valores éticos. Entretanto, não se pode afirmar que as outras decisões não se basearam também em valores morais, mas apenas que as justificativas apresentadas formalmente pelos alunos não explicitaram esses valores.

Tabela 8 – Motivação das decisões

Dilema	Decisão moral	Justificativa ética
1 - Invasão de manifestantes	23	7
2 - Investimento ambiental	17	4
3 - Suborno	35	12
4 - Condições de trabalho	16	12
5 - Trabalho infantil	8	4
Totais	99	39

Os alunos foram submetidos a pressões significativas durante o jogo que simulam a vida real. Eles necessitavam manter suas empresas vivas, fazendo-as crescer e tornando-as mais eficientes para vencer a feroz competição. Os dados da Tabela 8 parecem corroborar a afirmação de que neste contexto “não é surpreendente [...] que a dimensão ética das decisões empresariais seja às vezes uma consideração posterior” (GIBSON, 2007, p. 57), ou como pondera De George (1990), a ação desses gestores não se dá por desejarem o mal, mas apenas por, ao procurarem o lucro, descuidarem de algumas conseqüências de suas decisões.

4.2.7 Comparações entre Turmas

Utilizando-se os mesmos critérios estabelecidos no Quadro 10 – Critérios de pontuação - e agrupando-se as três turmas de graduação e as três turmas de pós-graduação, é possível comparar as suas pontuações.

Tabela 9 – Graduação X Pós-Graduação

Turmas	Pontuação média
Graduação	26,9
Pós-Graduação	30,8

Os dados da Tabela 9 sugerem uma aderência à teoria do Desenvolvimento Moral de Kolberg (1984), uma vez que as turmas de pós-

graduação já passaram por mais situações, acadêmicas, profissionais e biológicas, que justificariam estar em um estágio moral mais evoluído, o que se refletiria em suas decisões. Entretanto novas pesquisas são necessárias para comprovar ou refutar esta inferência, e determinar se esta diferença, de aproximadamente 15%, é significativa.

4.2.8 Análise da Posição Pessoal dos Alunos

Os formulários de tomada de decisão de cada dilema, que foram distribuídos aos alunos, como pode ser observado nos Apêndices de 1 a 5, continham um espaço onde cada aluno, individualmente, deveria dizer se concordava ou não com a decisão da empresa. A intenção era observar um possível conflito entre a Ética de convicção e a Ética da responsabilidade, conforme definidas por Max Weber. O formulário foi estruturado de forma a tentar garantir que cada aluno preenchesse pessoalmente sua resposta. Inclusive era solicitada a sua assinatura junto à sua escolha.

Entretanto, através da observação realizada durante as aplicações, percebeu-se que os alunos, principalmente em função da pressão do tempo, não preencheram corretamente o formulário. Foi possível identificar vários formulários onde ficava claro que apenas um aluno tinha preenchido todos os campos, inclusive preenchendo com rabiscos os campos da assinatura.

Em função desta constatação, eliminou-se essa análise deste trabalho, uma vez que seus resultados foram claramente adulterados. O resultado obtido pode ser observado na totalização da Tabela 10:

Tabela 10 – Posição pessoal dos alunos

Decisão individual	nº de respostas	%
Concordo totalmente	967	96
Concordo parcialmente	28	3
Discordo totalmente	14	1
Totais	1009	100

4.3 ANÁLISE DA DINÂMICA DE APLICAÇÃO

Este segmento da análise deste trabalho pode ser subdividido em várias partes:

- a) análise da inserção técnica das decisões no algoritmo do simulador do jogo de maneira a incorporar as conseqüências das decisões dos alunos no resultado de suas empresas;
- b) análise do tempo disponível aos alunos e da carga de trabalho exigido a cada rodada de maneira a permitir que, embora sob pressão, os alunos tenham condições de refletir sobre as decisões;
- c) análise do comportamento dos alunos durante a dinâmica, observando os impactos que a inserção de novas decisões causou no desenrolar da aplicação;
- d) análise da discussão final com os alunos e da reflexão deles sobre a ética;
- e) análise da opinião dos alunos a respeito da experiência que vivenciaram.

4.3.1 Análise da Inserção Técnica dos Dilemas no Simulador

Para que se obtenha sucesso na utilização de um jogo de empresas para a discussão dos princípios da Ética Empresarial é necessário que os dilemas éticos a que os alunos serão expostos estejam perfeitamente integrados no simulador do jogo. O simulador é parte da estrutura de um jogo de empresas e é definido neste trabalho como “o módulo [...] onde se encontram os cálculos e a armazenagem de todos os dados, sejam eles provenientes do Animador [...] ou dos

Jogadores [...]. Este módulo recebe os dados e os processa, indicando os resultados obtidos para um a um dos Jogadores.” (ROCHA, 1997, p. 75).

Cada uma das opções de decisão disponíveis para os alunos nos dilemas apresentados causa reflexos nos demonstrativos financeiro-contábeis das empresas que precisam ser absorvidos pelo simulador. A maioria desses reflexos foi contabilizada no simulador do jogo de empresas SEE aproveitando-se uma conta contábil já existente nos relatórios financeiro-contábeis. Essa conta, chamada anteriormente de “Despesas de Consultoria”, foi renomeada para “Despesas de Consultoria / Outros gastos”. Isto alinha-se com a afirmação de Wolfe et al (1998) de que uma solução possível e prática é a utilização da conta contábil “Outros custos”, “Custos gerais” ou “Miscellaneous” para registrar os resultados obtidos nas decisões das empresas.

Quando uma empresa escolhe uma opção em que existe a possibilidade de haver uma punição, é necessário que o simulador execute estes cálculos através de um módulo de geração de números aleatórios seguindo a probabilidade definida nos dilemas. Para as seis aplicações acompanhadas neste trabalho esses cálculos foram feitos em um programa fora do simulador, em função da falta de tempo para realizar as modificações no algoritmo do simulador. Entretanto as modificações já estão sendo efetuadas para futuras aplicações.

Para perfeito entendimento da inserção técnica dos dilemas criados para este trabalho no simulador do jogo de empresas SEE, apresentam-se as ações necessárias, rodada a rodada, para que as conseqüências das decisões de cada dilema sejam incorporadas aos resultados das empresas.

Dilema nº 1 - Invasão de manifestantes

- a) Opção A - contratação da força para-militar:
- rodada 2: lançar o custo de contratação dos para-militares, no valor de \$10.000,00, na conta “Consultorias / Outros gastos”;
 - rodada 3: realizar o processo probabilístico de punição com chance de punição de 50%;
 - rodada 3: caso haja punição, lançar a multa no valor de \$40.000,00 na conta “Consultorias / Outros gastos”;

- rodada 3: gerar uma notificação de punição a ser entregue às empresas punidas.
- b) Opção B - negociar com os invasores:
- rodada 2: lançar o custo das cestas básicas no valor de \$75.000,00 na conta “Consultorias / Outros gastos”.
- c) Opção C - entrar na Justiça:
- rodada 3: bloquear o processo produtivo da fábrica em valores equivalentes a quinze dias de produção. Como cada rodada do jogo equivale a um trimestre no calendário normal, a fábrica deve perder 1/6 de sua capacidade nominal de produção nesta rodada. Isto é realizado através do ajuste do valor desta variável no simulador.

Dilema nº 2 - Investimento ambiental

- a) Opção A - manter o acordo:
- rodada 8: lançar o investimento de \$50.000,00 na conta “Investimento ambiental”, que compõe o imobilizado do balanço patrimonial.
- b) Opção B - antecipar o investimento:
- rodada 5: lançar o investimento de \$50.000,00 na conta “Investimento ambiental”, que compõe o imobilizado do balanço patrimonial;
 - rodada 7: lançar o prêmio no valor de \$20.000,00 à empresa vencedora na conta “Prêmio ambiental” com natureza de outras receitas.
- c) Opção C - descumprir o acordo:
- rodada 8: realizar o processo probabilístico de punição com chance de punição de 33%;
 - rodada 8: caso haja punição, lançar multa de \$10.000,00 na conta “Consultorias / Outros gastos” e o investimento de \$50.000,00 na conta “Investimento ambiental”.

As contas “Investimento ambiental” e “Prêmio ambiental” foram criadas para absorver esses lançamentos.

Dilema nº 3 – Suborno

- a) Opção A - não aceitar a proposta: nenhuma ação é necessária no simulador;
- b) Opção B - aceitar a proposta:
- rodada 6: lançar o custo de \$10.000,00 na conta “Consultorias / Outros gastos”;
 - rodada 6: se houver pelo menos uma empresa que tenha feito esta escolha, realizar o processo probabilístico de desclassificação das empresas que não pagaram o suborno, com chance de desclassificação de 80%;
 - rodada 8: caso a empresa vencedora da licitação tenha escolhido a opção B, realizar o processo probabilístico de punição com chance de 20%;
 - rodada 8: caso haja punição, lançar o valor de \$50.000,00 referente à multa na conta “Consultorias / Outros gastos”;
 - rodada 8: gerar um aviso a todas as empresas a respeito do cancelamento da licitação;
 - rodada 8: gerar uma notificação à empresa punida;
- c) Processo para escolher o vencedor da licitação:
- rodada 6: calcular o preço ajustado das propostas aceitas (não desclassificadas) a partir do preço ofertado pelas empresas, dando um desconto de 5% para cada nível tecnológico acima de zero. Assim todas as ofertas serão compatíveis no nível zero de tecnologia;
 - rodada 6: determinar a empresa vencedora da licitação pelo critério de menor preço ajustado;
 - rodada 6: gerar um aviso a todas as empresas indicando a vencedora da licitação;
 - rodada 9: caso não haja punição, lançar a receita de venda de 8.000 unidades pelo preço ofertado. Este valor é acrescido à receita normal da empresa. Como a regra estabelecida no processo licitatório indica que a entrega destas mercadorias tem prioridade, o simulador deve baixar esses produtos do estoque antes de processar o algoritmo de

demanda. Neste caso, se a empresa atrair mais demanda do que lhe restou em estoque, ela não conseguirá atender aos pedidos.

Também por razões de tempo, os cálculos e procedimentos para definição dos vencedores na licitação foram efetuados fora do simulador nas aplicações a que se refere este trabalho.

Dilema nº 4 - Condições de trabalho

- a) Opção A - manter a operação: nenhuma ação é necessária no simulador;
- b) Opção B: terceirizar a pintura:
 - rodadas 7 a 12: lançar o custo de terceirização no valor de \$15.000,00 na conta “Terceirização”.

A conta “Terceirização” foi criada para absorver estes lançamentos.

Dilema nº 5 - Trabalho infantil

- a) Opção A - comprar a matéria-prima:
 - rodada 6: acrescentar 7.000 unidades na compra de matéria-prima, a um custo total de \$91.000,00. Esses valores somam-se aos valores adquiridos em leilão pela empresa e do fornecedor habitual.
- b) Opção B - não comprar a matéria-prima: nenhuma ação é necessária no simulador.

Com este conjunto de ajustes técnicos efetuados no algoritmo do simulador do jogo de empresas SEE ele se torna totalmente apto a processar correta e automaticamente todas as decisões tomadas pelos alunos ao se depararem com os dilemas éticos inseridos na dinâmica.

4.3.2 Análise da Carga de Trabalho dos Alunos

Na aplicação de um jogo de empresas é necessário que o instrutor/aplicador esteja atento à definição do tempo disponibilizado aos alunos para que tomem as decisões necessárias e exigidas a cada rodada do jogo de empresas. Esse tempo deve ser suficientemente longo para que os alunos possam analisar

todos os dados necessários às suas decisões e refletir sobre as possíveis conseqüências das mesmas, e suficientemente curto para simular as pressões cotidianas existentes no ambiente real das empresas para que os gestores cumpram em prazos curtos os objetivos acordados.

Durante a discussão final sobre Ética Empresarial, que ocorreu sempre após a finalização da oitava rodada (vide item 6.3.4 a seguir), alguns alunos se referiram ao fator tempo como algo que afetou suas decisões, como nos exemplos abaixo:

(...) o tempo que a gente tinha era muito curto. Então isso acabou influenciando as decisões.
Mas talvez num outro momento, se você refletir com tempo, você poderia tomar outra atitude, mas na hora da pressa a gente vê a questão legal e passa reto.

Em contraposição, outros alunos colocaram:

Eu sou um pouco contra a extensão do tempo [...]. Eu acho que a própria pressão do tempo reflete o que você faria na realidade. Se você tiver muito tempo para refletir você, eu acho, tomaria decisões diferentes.
Esse tempo reduzido é interessante. É interessante a pressão do tempo.
(...) o tempo curto também é um aprendizado.

Levando em consideração as observações efetuadas durante a aplicação do jogo, chegou-se à conclusão que o tempo concedido aos alunos para tomar as decisões pertinentes a cada rodada não necessita ser modificado quando são inseridos dilemas éticos na dinâmica. Essa conclusão também baseia-se no fato de que quando as aplicações se derem fora do âmbito desta pesquisa, não há necessidade de se coletar as justificativas das empresas para cada decisão e nem a posição pessoal dos alunos frente essa decisão. Isto, como pôde ser observado durante as aplicações do jogo, causou uma perda de tempo “burocrática” para o preenchimento total dos formulários.

Entretanto também foi observado que uma pequena redistribuição dos dilemas nas rodadas do jogo pode melhorar o desempenho da dinâmica. Quatro dos cinco dilemas inseridos no jogo foram apresentados aos alunos nas rodadas 5, 6 e 7 do jogo. O objetivo era preservar a rodada 4, pois é nessa rodada que ocorre

uma negociação sindical visando modificar as condições de trabalho dos trabalhadores das fábricas. Mas a rodada 6 acabou ficando sobrecarregada de decisões. O dilema nº 2 - Investimento Ambiental - ficaria mais adequado se inserido na rodada 3 do jogo, que é quando se inicia a produção da fábrica. Essa discussão ficaria assim melhor contextualizada, uma vez que é razoável supor que seria nesse momento que os fiscais da Secretaria do Meio Ambiente iriam averiguar a adequação dos equipamentos de proteção ambiental da fábrica.

Com a antecipação do dilema nº 2 - Investimento Ambiental - para a rodada 3, é possível antecipar o dilema nº 3 - Suborno - para a rodada 5, aliviando o conjunto de decisões da rodada 6, que teria apenas em termos éticos, a decisão do dilema nº 5 - Trabalho Infantil.

Com essas pequenas correções, acredita-se que haverá mais equilíbrio na carga de trabalho dos alunos durante a aplicação do jogo de empresas SEE quando utilizados os dilemas éticos na dinâmica.

4.3.3 Análise do Comportamento dos Alunos Durante a Dinâmica

Tomando por base unicamente as observações efetuadas pelo pesquisador durante as seis aplicações do jogo de empresas SEE realizadas durante este trabalho, não se verificou nenhuma alteração significativa no comportamento dos alunos em relação às dinâmicas anteriormente observadas. Essa observação foi corroborada pelo professor/instrutor do jogo, que possui larga experiência na aplicação do jogo. É importante ressaltar que de acordo com o estabelecido por Chiesl (1994) e Schumann (1996), os alunos não foram informados previamente a respeito do caráter ético do exercício.

Algumas equipes/empresas tomaram todas as decisões, inclusive as referentes aos dilemas éticos em conjunto. Nesse caso, foram observadas discussões mais relevantes e extensas. Outras equipes/empresas optaram por dividir as tarefas, e então as decisões referentes aos dilemas éticos ficaram a cargo apenas de alguns membros da equipe, que depois informaram aos outros as decisões tomadas e as justificativas das mesmas. Nesse caso, as discussões foram mais restritas.

Esse tipo de comportamento e organização interna das equipes é o normalmente observado em dinâmicas desse tipo e, portanto, pode-se afirmar que a inserção dos dilemas éticos na aplicação do jogo de empresas SEE não alterou o comportamento e as atitudes dos alunos durante a dinâmica.

4.3.4 Análise da Discussão final sobre Ética Empresarial

Ao final da oitava rodada do jogo, quando todas as decisões referentes aos dilemas éticos já haviam sido tomadas, as aplicações foram interrompidas para que o pesquisador realizasse um debate com os alunos. Esse debate referiu-se unicamente às decisões tomadas pelas empresas em relação aos dilemas éticos apresentados. Os alunos foram informados de que ainda não era o final do jogo, mas apenas uma paralisação para reflexão. Também nesse momento os alunos foram informados que havia situações dentro da dinâmica do jogo que abordavam questões referentes à Ética Empresarial. Essa abordagem da discussão da Ética Empresarial é uma das duas definidas por Schumann et al (1996), onde os dilemas éticos são introduzidos aos alunos sem uma discussão prévia sobre Ética. Embora esse método possa levar os alunos a não perceberem que o dilema aborda questões éticas, Chiesl (1994, p. 156) atesta que uma “autêntica sensação de aprendizado foi observada quando esta pedagogia foi usada para ensinar Ética a estudantes de Administração.”

Essa discussão é importante para consolidar a reflexão dos alunos a respeito das decisões que tomaram. Esta é uma das etapas em que se desenvolvem os exercícios vivenciais.

Esta fase, geralmente conduzida pelo instrutor, tem sua atenção voltada aos participantes que avaliam a vivência da qual participam. Eles devem poder expressar-se com clareza e demonstrar aspectos da aprendizagem adquirida a partir da condução da vivência. (WOLFE; BYRNE, apud SAUAIA, 1995, p. 31).

A discussão final foi inserida ao final da rodada 8 do jogo de empresas para que a discussão das decisões éticas não fosse misturada com a análise das estratégias e resultados de cada empresa, que ocorre sempre ao final

das aplicações dos jogos. Assim após o final da discussão sobre Ética Empresarial, o instrutor retomou o jogo por mais uma ou duas rodadas e somente então o encerrou. Após o encerramento do jogo, o professor/instrutor conduziu uma nova discussão a respeito da formulação e execução das estratégias de cada empresa e conseqüentemente dos resultados obtidos.

Cada uma dessas discussões finais sobre as decisões das empresas que envolveram valores morais durou entre uma hora e uma hora e meia, e obteve forte participação dos alunos. Em média, nas discussões em cada uma das turmas houve 93 intervenções dos alunos. Ressalte-se que, devido à restrição de tempo para a aplicação do jogo, foi necessário que o pesquisador interrompesse a discussão várias vezes para que se cumprisse o horário definido.

As discussões foram gravadas, com a autorização dos alunos, através da utilização de um gravador de fita cassete comum. A utilização desse equipamento, com limitada capacidade de captação de som, causou problemas. A primeira discussão gravada demonstrou que o aparelho de ar condicionado existente na sala de aula atrapalhou o entendimento de diversos trechos da gravação. A partir de então o ar condicionado passou a ser desligado quando se iniciava a discussão. Além disso, também por problemas técnicos, não foi possível transcrever a fita de uma das discussões.

Durante a discussão, solicitou-se aos alunos que esclarecessem as decisões que suas empresas tomaram nos diversos dilemas, bem como as razões que os levaram a tomá-las. Além do exame dos princípios da Ética Empresarial envolvidos em cada dilema apresentado, vários outros assuntos foram levantados pelos alunos e merecem destaque.

Quando foi discutido o dilema nº 1 - Invasão de manifestantes - um dos pontos levantados pelos alunos era sobre a responsabilidade da empresa na situação vivida pelos invasores.

Dizia lá que eles tinham sido desapropriados do lugar para trazer a fábrica, para fazer o distrito industrial [...] Acontece muito. As pessoas têm o local onde moram e de repente, eles chegam e [...] Eu acho que a responsabilidade nesse caso é inteiramente nossa porque eles saíram de lá por nossa causa. A gente está dando ao menos uma contrapartida. A empresa gera uma série de impactos negativos quando é instalada.

Os alunos não se eximiram de assumir decisões consideradas não-éticas:

O critério da nossa decisão foi custo e eficácia. Vou confessar, nós não analisamos a questão social e levamos em consideração o custo e a eficácia da decisão. Tomamos a decisão nº1.

Então quer dizer que toda vez que for desapropriado [sic], as pessoas vão se sentir no direito de ir para lá? A gente entrou [de modo] legal e quem teria que decidir por um lado ou pro outro seria a Justiça.

Nas colocações efetuadas por vários alunos transparece uma visão negativa das empresas:

As empresas, em grande parte, não estão trabalhando com a Ética.

Muitas vezes o anti-ético é mais vantajoso para as empresas.

A Ética é só propaganda.

A conclusão [a] que eu cheguei até agora é que realmente as empresas não se importam [com a Ética]. Elas se importam com a imagem delas e as vendas.

Quando da discussão do dilema nº5 - Trabalho infantil - foi muito discutido pelos alunos o fato de o estoque estar ou não “contaminado” eticamente por ter sido produzido a partir do trabalho infantil.

Já estavam feitas as peças. Ia fazer o que? Quebrar? Todo o trabalho infantil ia ser perdido?

A partir do momento em que a empresa fechou, ela não vai mais trabalhar com isso e se aquela mercadoria é legal, eu vou comprar.

[...] Não importa que a empresa fechou, que ela trabalhou com mão-de-obra infantil. Isso que eu estou comprando é legal. Se eu pudesse fazer alguma coisa antes para essa mão-de-obra não ser contratada, eu teria feito; mas a partir do momento que já está feita, eu posso fazer o que? Eu tenho que tentar aproveitar.

O estoque estava pronto. Se a gente não comprasse, ia fazer o que com ele? Destruir ele [sic]?

Outro ponto levantado pelos alunos foi o papel do administrador na Ética:

Eu acho que na atualidade, o administrador está condicionado a pensar no lucro, na despesa, e sabe que responsabilidade social, marketing verde, é [sic] para a imagem mesmo.

Eu acho que para você administrar uma empresa com qualidade, com Ética, você tem sofrer um pouco, mas atuar de maneira comprometida. Não querer passar por cima dos outros.

A gente volta naquela questão da formação, de estar culturalmente enraizado [sic] na estrutura dos dirigentes alguns valores que norteiam algumas decisões empresariais.

Eu queria só fechar o que foi falado. O ambiente externo existe, os impostos existem, a concorrência existe. Agora vai de cada um a Ética. [...] O ambiente existe; a escolha é sua.

Eu acredito veementemente [sic] numa coisa que a sociedade esquece: o bom exemplo começa por você. Não é porque os outros fazem que eu vou fazer [...]. Porque o meu exemplo pode contagiar os outros e um dia vai melhorar.

Vocês estão falando que o que eu fiz hoje é simplesmente para obter uma imagem legal. Será que se nós, se as empresas comessem a mudar, o mundo mudaria? Por que todos nós temos que aceitar que realmente, se só fazem isto para ter imagem, eu vou fazer também? Por que nós temos que ser 'vaca de presépio' e ficar sem fazer nada?

A realização dessa discussão final com os alunos mostrou-se importante para aprofundar a reflexão dos alunos a respeito de suas decisões, pois como diz Aguilar (1996, p. 7), "qualquer um que procurar uma receita exata sobre como administrar a Ética vai ficar desapontado. [...] O assunto é complicado demais e as situações de companhias individuais são bastante diversas." Ao instrutor não cabe dizer o que é certo ou errado. Ele não deve julgar as decisões dos alunos. A discussão durante as aplicações se deu na maior parte entre os próprios alunos, sendo que o pesquisador apenas controlou o tempo e organizou o debate. Esta maneira de agir vai ao encontro do estabelecido por Schumann et al (1996), em que os alunos estão, neste momento, aprendendo sobre eles mesmos e sobre como é difícil transformar a intenção ética em um comportamento ético quando se enfrentam as pressões do dia-a-dia. Como pontuou um aluno:

Muitas vezes a gente mesmo critica a posição de alguns empresários. [...] Agora, na hora da decisão, com pouco tempo, com meta para cumprir, responsabilidade, [...] e com a avaliação de desempenho, às vezes o discurso não é tão fácil de realizar.

Esta discussão ao final da dinâmica completa um processo que se enquadra no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984), onde embora

receba informações do professor, é o próprio aluno que finaliza o conhecimento recebido.

Outro indício de que ocorreu efetivamente uma reflexão por parte dos alunos a respeito de suas decisões durante a aplicação do jogo de empresas foi retirado do questionário aplicado alguns dias após o final das dinâmicas.

Nesse questionário, perguntou-se aos alunos se naquele momento, olhando em retrospectiva, eles mudariam as decisões tomadas por suas empresas durante o jogo. Quanto ao dilema nº 1 - Invasão de manifestantes - as respostas estão apresentadas na Tabela 11:

Tabela 11 – Revisão das decisões no dilema nº 1

Decisão	nº de alunos	%
Mudaria a decisão	14	9
Não mudaria a decisão	120	80
Não lembra da decisão	16	11
Totais	150	100

Onze das doze justificativas apresentadas pelos alunos para fundamentar sua vontade de mudar a decisão indicam que eles tomariam decisões mais éticas, segundo os critérios adotados neste trabalho e estabelecidos por Vasquez (2000), como por exemplo:

Durante o jogo, enquanto inserido no processo, na pressão do trabalho, não pensei nos dilemas apresentados. Agora analisando novamente, teria pensado melhor nas decisões mais éticas e que não prejudicassem outras pessoas.

Eu teria optado pela decisão judicial. Não teria contratado uma 'empresa' para fazer a evacuação.

O grupo utilizou a força para retirar os ocupantes. Utilizaria o bom-senso e pensaria nas conseqüências futuras dessa decisão.

Um aluno justificou a mudança com um argumento que não permite conclusão a respeito de suas intenções. Os outros dois alunos não apresentaram justificativas.

Quanto ao dilema nº 2 - Investimento Ambiental - os alunos responderam conforme a Tabela 12:

Tabela 12 – Revisão das decisões no dilema nº 2

Decisão	nº de alunos	%
Mudaria a decisão	19	13
Não mudaria a decisão	111	74
Não lembra da decisão	20	13
Totais	150	100

Dos dezenove alunos que disseram que mudariam a decisão, doze justificaram a mudança. Desses doze alunos, onze argumentaram de maneira que permite supor uma evolução ética das decisões, como por exemplo:

No momento foi uma opção financeira, mas existiam condições para o investimento ser realizado e a competição teve mais peso na decisão.

Com certeza é um fator onde merece e necessita todo o apoio de investimento, ou seja, tentar reparar os erros que foram adotados até a data presente.

O aluno restante apresentou uma justificativa que não permite analisar sua intenção.

Com referência ao dilema nº 3 - Suborno - os alunos apresentaram as respostas contidas na Tabela 13:

Tabela 13 – Revisão das decisões no dilema nº 3

Decisão	nº de alunos	%
Mudaria a decisão	8	5
Não mudaria a decisão	137	92
Não lembra da decisão	5	3
Totais	150	100

Seis dos oito alunos que disseram que mudariam suas decisões justificaram suas respostas, e todos eles utilizaram argumentos que indicam uma evolução ética das decisões, conforme os critérios de Vazquez (2000):

Com certeza agora eu não pagaria a licitação, porém no momento do jogo era o que me parecia mais propício, o que não nos fez olhar os pontos negativos disso.

Mudaria de opinião pois refletindo depois sobre a postura tomada, acredito que se nós continuarmos com essa visão de reproduzir os aspectos ilegais, não faremos nada para tornar o mundo melhor.

Questionados da mesma forma em relação ao dilema nº 4 - Condições de Trabalho - os alunos responderam conforme a Tabela 14:

Tabela 14 – Revisão das decisões no dilema nº 4

Decisão	nº de alunos	%
Mudaria a decisão	24	16
Não mudaria a decisão	109	73
Não lembra da decisão	17	11
Totais	150	100

Dos vinte e quatro alunos que mudariam sua decisão, vinte e dois justificaram sua escolha. Desses vinte e dois, dezoito fizeram uso de argumentos que indicam uma melhoria ética das decisões, conforme definido por Vazquez (2000), como por exemplo:

Não pensamos na saúde do nosso funcionário e tomamos uma atitude que poderia trazer muitos prejuízos para a vida do nosso pessoal. Não exercemos o papel do RH.

Porque no dia não pensei na questão da saúde dos funcionários, que um deles poderia ser meu filho, ou eu mesmo.

Não tinha pensado realmente no ser humano, apenas na lucratividade da empresa.

Um aluno justificou sua mudança com um argumento que sugere que ele pioraria sua decisão em termos éticos, conforme os critérios de Vazquez (2000):

Pois era especulação de mídia isolada, sem comprovação científica.

Os outros três alunos apresentaram justificativas que não permitem que se analisem suas intenções.

Já quando interpelados a respeito do dilema nº 5 - Trabalho infantil - os alunos responderam conforme a Tabela 15:

Tabela 15 – Revisão das decisões no dilema nº 5

Decisão	nº de alunos	%
Mudaria a decisão	40	27
Não mudaria a decisão	100	66
Não lembra da decisão	10	7
Totais	150	100

Dos quarenta alunos que disseram que mudariam sua opinião, trinta e seis justificaram essa escolha, sendo que dentre eles, trinta utilizaram argumentos que indicam uma melhoria das decisões em termos éticos, desde que utilizados os critérios de Vazquez (2000):

Não poderíamos ter aceitado, pois esse tipo de mão-de-obra, eticamente, não deveria ser utilizado.

Mudaria minha decisão. Achei anti-ética após nossa análise. Não compraria a matéria-prima.

No momento da decisão de compra pelo meu grupo, não havíamos atentado ao detalhe da utilização da mão-de-obra, detalhe que passou despercebido, mas que serviu de lição para a vida real, onde a atenção a todos os detalhes faz a diferença.

Outros quatro alunos utilizaram argumentos que indicam uma piora da decisão em termos éticos, como por exemplo:

A matéria-prima já existia, independente de mão-de-obra. Melhor comprar do que jogar fora. Além do mais, a empresa estava sendo processada.

Os dois últimos alunos utilizaram argumentos que não permitem analisar sua intenção.

Para esclarecer melhor os resultados da reflexão dos alunos sobre suas decisões envolvendo valores morais durante a aplicação do jogo de empresas SEE, podemos cruzar os dados da Tabela 7 – Pontuação média das **empresas** -

com as quantidades de alunos que disseram ter alterado sua decisão após o debate sobre Ética Empresarial.

Tabela 16 – Decisão das empresas X reconsideração das decisões pelos alunos

Dilema	Valor médio	% de alunos que mudaram de opinião
3 - Suborno	8,8	5
1 - Invasão de manifestantes	7,2	9
2 - Investimento ambiental	6,9	13
4 - Condições de trabalho	4,0	16
5 - Trabalho infantil	2,0	27

Os dados da Tabela 16 mostram uma correlação negativa de **0,96** entre a “nota” média obtida pelas empresas em cada dilema e a intenção dos alunos em mudar sua decisão. Ou seja, utilizando os critérios de Vazquez (2000) para indicar qual a escolha mais ética, quanto menor o valor moral das decisões das empresas durante o jogo, maior a quantidade de alunos que informaram a intenção de mudar essa decisão após o término da dinâmica.

A união desses dados com a análise das justificativas dos alunos para mudar suas decisões indica que a reflexão sobre a Ética Empresarial proporcionada por esta ferramenta didática melhorou a avaliação dos alunos acerca dos valores morais envolvidos nas decisões. Há também a possibilidade de que alguns alunos não tenham mudado a decisão da empresa por ainda concordarem com ela, mas que tivessem justificativas diferentes das dadas pela empresa para embasar sua escolha ou até mesmo que tenham mudado de idéia a respeito da melhor justificativa para cada decisão. Este aspecto não foi abordado nesta pesquisa e pode ser um bom objeto de estudo em trabalhos futuros, pois pode reforçar a validade do uso desta ferramenta para a reflexão sobre Ética Empresarial.

4.3.5 Análise da Opinião dos Alunos a Respeito da Experiência

Visando avaliar a opinião dos alunos a respeito da experiência que vivenciaram foi aplicado um questionário após o final das dinâmicas. Tentou-se aplicar o questionário a todos os alunos que participaram das aplicações do jogo de empresas SEE envolvidas neste trabalho, porém, por razões logísticas não foi possível encontrar alguns alunos em tempo hábil. No nível da graduação, os alunos que estão matriculados na disciplina Jogos de Empresas são do último semestre e grande parte de sua carga horária é cumprida na elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Seu comparecimento às dependências da Universidade é mais espaçado, já que não têm aulas todos os dias. Na Tabela 17 apresenta-se a cobertura da aplicação do questionário.

Nas turmas 1,2,3 e 6 o próprio pesquisador aplicou o questionário. Nas turmas 4 e 5, foi solicitado a uma aluna da graduação matriculada no sétimo semestre do curso de Administração de Empresas, conhecida do pesquisador, que aplicasse o questionário, pois o pesquisador não podia comparecer no horário de aula dessas turmas na Universidade, em função de suas atividades profissionais. Entretanto nenhuma ocorrência foi relatada pela aluna que pudesse comprometer a análise dos dados coletados ou que indicasse uma possível corrupção desses mesmos dados.

Tabela 17 – Cobertura da aplicação do questionário

Turma	Alunos matriculados	Responderam questionário	%
1	42	28	67
2	12	7	58
3	33	26	79
4	49	31	63
5	47	22	47
6	44	36	82
Totais	227	150	66

Quatro afirmações foram feitas nesse questionário, e solicitou-se aos alunos que dessem sua opinião a respeito das mesmas.

Para a questão 3-A do questionário, os alunos opinaram sobre a seguinte afirmação: “a exposição a dilemas éticos durante a aplicação do jogo de empresas contribuiu para melhorar minha capacidade de avaliar os valores morais envolvidos em uma decisão empresarial”.

Do total dos alunos que responderam o questionário, 90% concordam, pelo menos parcialmente, que o exercício contribuiu para melhorar sua capacidade de avaliar as questões éticas envolvidas nas decisões empresariais.

Tabela 18 – Respostas dos alunos à questão 3-A

Opinião do aluno	Nº de alunos	%
discordo totalmente	4	3
discordo parcialmente	4	3
não concordo nem discordo	6	4
concordo parcialmente	65	43
concordo totalmente	71	47
Totais	150	100

Para a questão 3-B, os alunos foram instados a opinar sobre a seguinte afirmação: “a discussão e reflexão realizadas durante a aplicação do jogo de empresas motivaram mudanças na minha percepção sobre o comportamento ético”.

Tabela 19 – Respostas dos alunos à questão 3-B

Opinião do aluno	Nº de alunos	%
discordo totalmente	8	5
discordo parcialmente	13	9
não concordo nem discordo	20	13
concordo parcialmente	72	48
concordo totalmente	37	25
Totais	150	100

Do total de alunos que responderam o questionário, 73% concordam, pelo menos parcialmente, que o exercício motivou mudanças na sua forma de avaliar o comportamento ético.

Para a questão 3-C, os alunos deram sua opinião sobre a seguinte afirmação: “a utilização de dilemas éticos inseridos em uma simulação empresarial é uma ferramenta adequada para a discussão da Ética Empresarial”.

Tabela 20 – Respostas dos alunos à questão 3-C

Opinião do aluno	Nº de alunos	%
discordo totalmente	0	0
discordo parcialmente	10	7
não concordo nem discordo	5	3
concordo parcialmente	37	25
concordo totalmente	98	65
Totais	150	100

Do total de alunos que responderam o questionário, 90% concordam, pelo menos parcialmente, que esta ferramenta didática é adequada para a discussão da Ética Empresarial.

Atribuindo-se o valor 1 para a opção “discordo totalmente” e assim sucessivamente até o valor 5 para a opção “concordo totalmente”, as opiniões dos alunos a respeito das afirmações que lhes foram apresentadas, os dados acima podem ser resumidos pelas seguintes “notas”:

Tabela 21 – Avaliação dos alunos sobre as afirmações apresentadas

Afirmação	valor
1 - Melhorou a capacidade de avaliação moral	4,3
2 - Motivou mudanças no comportamento ético	3,8
3 - É uma ferramenta adequada à discussão ética	4,5

A análise dos dados apresentados na Tabela 18, Tabela 19, Tabela 20 e Tabela 21 mostra uma opinião bastante favorável, por parte dos alunos, a

respeito da efetividade da utilização dos jogos de empresas para se discutir a Ética Empresarial, desde que inseridas nesses jogos situações que envolvam valores morais.

Esses dados são corroborados pelas declarações dos alunos, quando foram solicitadas pelo pesquisador as suas impressões sobre a dinâmica da qual tinham acabado de participar, ao término da discussão ocorrida após a rodada 8 do jogo de empresas. Nesse momento os alunos fizeram várias colocações, entre as quais destacam-se:

A discussão é super oportuna e interessante, porque ela está vinculada a uma aplicabilidade prática, porque tem [sic] uma situação simulada por trás, o que dá mais consistência a essas discussões.

Fora do contexto é fácil decidir o que é certo ou errado. Agora, no dia-a-dia, na pressão [...] eu tenho dinheiro, eu não tenho dinheiro, eu vou fazer, eu não vou fazer [...]. Eu acho extremamente válido. Eu acho que esse é o poder de fogo do processo.

Eu acho que só existe aprendizado quando você tem a oportunidade de refletir sobre a tua [sic] escolha logo depois.

O interessante desta proposta é que a gente reflete depois das decisões tomadas. Então eu acho que a estratégia de inserir isso no jogo tem que continuar.

É positivo [...] porque a gente foi colocado como diretor, proprietário, e a gente trabalhou da mesma forma que as pessoas lá fora trabalham. Muitas vezes a gente critica porque não se colocou nessa posição. Então serve para que a gente realmente reflita.

Eu achei muito importante porque no dia-a-dia das empresas a gente acaba ficando nos objetivos e nas metas e acaba relevando essa parte da moralidade. Como caminhar juntos? E acho importante a gente ter uma simulação aqui porque aqui é o lugar onde a gente pode errar.

Por fim, perguntou-se aos alunos qual o fator que mais diferenciava, na opinião deles, este método de discussão da Ética Empresarial das outras formas de discussão da Ética de que eles tivessem participado. Suas respostas encontram-se na Tabela 22:

Tabela 22 – Respostas dos alunos à questão 4

Diferenciação do método	Nº de alunos	%
ter que tomar uma decisão	18	12
permite a convivência com as conseqüências	40	27
inclui a pressão por resultados	35	23
não informa previamente que haverá discussão ética	48	32
não há diferença	5	3
outras	4	3
Totais	150	100

Analisando-se as respostas dos alunos, percebe-se que elas identificaram na dinâmica as características apontadas por diferentes autores, ao apontar os jogos de empresas como ferramenta valiosa para a discussão da Ética Empresarial. Wolfe e Fritzsche (1998) afirmam que os jogos expõem os alunos a uma forte pressão por resultados e pelo cumprimento de metas. Essa pressão influencia as escolhas e decisões dos participantes de maneira semelhante à vida real. Vinte e três por cento dos alunos apontaram essa característica como o principal diferencial do método.

Já 27% indicaram como fator diferencial deste método o fato de que podem analisar as conseqüências de suas decisões ao mesmo tempo em que têm que conviver com as mesmas. Isso vai ao encontro da afirmação de Ullman e Brink (1992), que afirmam que os jogos induzem os alunos a uma exposição comportamental aos dilemas éticos, permitindo que os mesmos vivenciem as conseqüências de seus atos e escolhas em segurança.

Outros 32% dos alunos indicaram que o grande fator diferenciador deste método é o fato de que eles não são avisados antecipadamente de que haverá uma discussão ética durante a dinâmica. Isso confirma a decisão do pesquisador de adotar essa abordagem em sua pesquisa, baseando-se nas proposições de Schumann et al (1996) para formatação do processo de utilização de dilemas éticos em um jogo de empresas. Isso também vem ao encontro da afirmação de Chiesl (1994, p. 156) de que “uma autêntica sensação de aprendizado foi observada quando esta pedagogia foi usada para ensinar ética a estudantes de administração.”

Em resumo, os dados coletados com os alunos que participaram das aplicações do jogo de empresas SEE em que este trabalho foi aplicado, tanto por via do questionário pós-aplicação, quanto durante a discussão ao final da rodada 8 do jogo e das observações colhidas pelo pesquisador durante as dinâmicas levam à conclusão de que os alunos reconheceram neste método qualidades que a teoria previa e de que, na visão dos alunos, este é um método adequado à discussão da Ética Empresarial para estudantes da área de negócios.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação dos resultados obtidos com este estudo é importante resumir os pontos relevantes bem como ressaltar as limitações deste trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Por todas as considerações e análises efetuadas no Capítulo 4 deste trabalho, é possível afirmar que é viável a utilização dos jogos de empresas como método de discussão da Ética Empresarial junto a estudantes da área de negócios.

Após a definição dos princípios de Ética Empresarial que possam ser considerados universais e da escolha do jogo de empresas que serviu à aplicação desta pesquisa, demonstrou-se a forma de construção de dilemas éticos, os meios de se inserir tecnicamente os efeitos de uma decisão ética nos simuladores dos jogos, e como conduzir a dinâmica de forma que os alunos tenham possibilidade de discutir e refletir a respeito de suas decisões. Este conjunto de informações foi relatado nos tópicos 4.1, 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3 e refere-se à construção propriamente dita da ferramenta pedagógica aqui apresentada.

Além disso, demonstrou-se, conforme apresentado nos tópicos 4.2 e 4.3.4, uma maneira de utilizar esta ferramenta como um laboratório de pesquisa, ao se analisar as decisões éticas das quarenta empresas e duzentos e vinte e sete alunos que participaram das aplicações do jogo de empresas SEE em que esta pesquisa foi realizada. Este estudo mostrou que somente 39 das 200 decisões tomadas pelas empresas simuladas compostas por alunos de graduação e pós-graduação da área de negócios foram baseadas em valores morais. Mesmo que esta pesquisa não permita afirmar que esse é um valor baixo, ou mesmo diferente do encontrado no ambiente empresarial, isto alerta para a necessidade, reconhecida por diversos autores citados anteriormente neste trabalho, de se reforçar a discussão ética nos currículos e cursos das universidades brasileiras. Os resultados

obtidos com essa experiência de utilização dos jogos de empresas como ferramenta de pesquisa na área da Ética Empresarial também mostraram uma pequena diferença entre as escolhas efetuadas por alunos de graduação e pós-graduação. Os dados da pesquisa mostraram que, utilizando os critérios de Vazquez (2000) para avaliação dos atos morais e a escala arbitrária desenvolvida pelo pesquisador, as empresas gerenciadas por alunos de pós-graduação tiveram uma “nota” 15% maior do que aquelas geridas por alunos de graduação. Isso parece sugerir uma adesão à Teoria do Desenvolvimento Moral de Kolberg (1984).

Outro resultado interessante retirado dos dados desta pesquisa foi a diferença observada no “desempenho moral” das empresas nos diversos dilemas apresentados. Enquanto para o dilema do suborno as empresas tiveram uma “nota” bastante alta – 8,8 – no caso do dilema que se referia ao trabalho infantil a “nota” média das empresas foi de apenas 2,0. As razões destas diferenças, entretanto, não foram alvo desta pesquisa e necessitam de maior esclarecimento.

A conclusão deste trabalho, de que os jogos de empresas são ferramentas viáveis para se discutir a Ética Empresarial, também é reforçada pelos indícios levantados por esta pesquisa, de que os alunos, após o final da dinâmica, desejariam modificar as decisões de suas empresas e que esta intenção é negativamente correlacionada à qualidade moral das decisões tomadas.

Todos esses aspectos permitem sugerir que pelo menos dois dos objetivos do ensino de ética estabelecidos por Sims e Sims (1991) foram alcançados com a utilização desta ferramenta:

- a) melhorar a capacidade do estudante em reconhecer questões que envolvem valores éticos no trabalho e;
- b) melhorar a capacidade do estudante de fazer julgamentos morais.

O terceiro objetivo estabelecido pelos autores, de permitir que o estudante reflita sobre suas aspirações morais talvez necessite de outras pesquisas para sua confirmação.

Para finalizar pode-se observar que a visão dos alunos a respeito da experiência foi bastante satisfatória, conforme demonstrado no tópico 4.3.5. Também neste tópico observa-se que os alunos reconheceram na dinâmica as principais características dos métodos indiretos de ensino da ética conforme estabelecido por Gosen et al (2006) e Marturano (2005).

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, entretanto, possui limitações que devem ser consideradas por outros pesquisadores que desejarem reproduzi-la. Uma delas é o fato de ter sido aplicada a alunos de uma única instituição de ensino. Como este estudo aborda um assunto, a Ética, que é reconhecido pela literatura como variável em função do momento histórico e da sociedade onde é vivenciado, seus resultados não podem ser generalizados pois só são válidos para os estudantes que participaram dele.

Da mesma forma ao analisar, no tópico 4.2, as decisões dos alunos quando confrontados com situações que envolvem valores morais no contexto de um jogo de empresas, a pesquisa possui duas limitações. A primeira refere-se ao critério utilizado pelo pesquisador para definir qual das alternativas à disposição dos alunos em cada dilema era mais ética. O pesquisador baseou-se em um autor, Vazquez (2000). Entretanto, como pode ser verificado no capítulo 2, a maneira de se definir o Bem varia de maneira significativa em função do autor, enfoque e tempo em que cada uma das Teorias Éticas foi desenvolvida. Caso se utilizem outros critérios para definir a moralidade de uma escolha, os resultados poderão ser outros. A segunda refere-se à métrica utilizada pelo pesquisador para pontuar cada uma das escolhas. Esta métrica foi arbitrariamente definida e caso se utilizem outros critérios de pontuação, os resultados poderão ser diferentes. Não foi investido muito tempo nessas limitações porque não foi objetivo deste trabalho investigar a fundo a moralidade das decisões dos alunos, mas sim demonstrar a viabilidade da utilização dos jogos de empresas como ferramenta de discussão e reflexão sobre a Ética Empresarial.

Outra limitação da pesquisa diz respeito à configuração dos dilemas éticos criados para esta pesquisa. As opções à disposição dos alunos em cada dilema são assimétricas, ou seja, em alguns dilemas existem três alternativas possíveis e em outros apenas duas. Em alguns dilemas existem opções ilegais e em outros não. Esses fatores podem causar distorções que devem ser levadas em consideração por outros pesquisadores que desejarem utilizar esta ferramenta para novas pesquisas.

Quando, no tópico 4.3.5, mostram-se as opiniões dos alunos com referência à experiência que vivenciaram, não foram clara e precisamente definidos alguns termos como, por exemplo: “valores morais”, “comportamento ético” ou “outras formas de discussão ética que tenham participado”. Isto deve ser levado em consideração ao se analisar as respostas obtidas.

A construção e aplicação desta ferramenta foi feita considerando as características específicas do jogo de empresas SEE. Os dilemas desenvolvidos que abordam assuntos envolvendo valores morais se adaptam ao cenário no qual este jogo se desenvolve. No caso da utilização de outro jogo de empresas, é necessário re-elaborar os dilemas para que sejam coerentes com a dinâmica e com o simulador desse novo jogo.

Quanto à formulação dos dilemas éticos, é possível incluir novas situações que envolvam outros princípios da Ética Empresarial e que o pesquisador deseje explorar. Os assuntos e princípios escolhidos foram os que eram possíveis de serem inseridos tecnicamente no simulador e pedagogicamente na dinâmica do jogo de empresas SEE.

Embora a aplicação deste trabalho mostre indícios de que houve uma efetiva reflexão por parte dos alunos quanto às decisões por eles tomadas, conforme pode ser bem observado ao se analisar a Tabela 16 – Decisão das empresas X reconsideração das decisões pelos alunos, novas pesquisas são necessárias para avaliar a qualidade da reflexão, isto é, se realmente se completou o ciclo de aprendizagem previsto por Kolb (1984). Também é importante investigar e avaliar a longevidade da reflexão proporcionada pelo método aqui desenvolvido, ou seja, por quanto tempo o aprendizado sobre Ética será retido.

Outra área que necessita melhor esclarecimento através de futuras pesquisas é a comparação dos resultados dos diversos métodos de ensino de Ética Empresarial listados pela literatura. Embora vários estudos nesse sentido já tenham ocorrido no exterior, esse tipo de pesquisa ainda é incipiente no Brasil. Como a Ética é dependente da cultura onde se localiza, é importante que se investiguem se, em função das características peculiares do povo brasileiro, os métodos de ensino de Ética funcionam no Brasil da mesma maneira que funcionam em outras culturas.

Mesmo o resultado do trabalho aqui desenvolvido deixa questões em aberto que poderão ser respondidas por novas pesquisas que utilizem esta mesma ferramenta e este mesmo ambiente.

Uma primeira interrogação que permanece é: há realmente uma mudança na percepção ética dos alunos antes e depois do jogo? Este trabalho encontrou indícios que isso pode ter ocorrido quando detectou uma correlação negativa entre as notas médias obtidas pelas empresas em cada dilema e a quantidade de alunos que informou mudar de opinião, após o jogo, a respeito dessas mesmas decisões. Entretanto não é possível, com os dados desta pesquisa, saber se esse aluno já havia discordado da decisão num primeiro momento ou não. Ou seja, são necessárias novas pesquisas que desvendem o real mecanismo que poderá levar a reflexão obtida com este exercício a se tornar uma alavanca para a mudança de atitude dos estudantes.

Uma segunda dúvida que necessita ser esclarecida, até mesmo para aprimorar a ferramenta aqui elaborada, é: por que houve tanta discrepância nas decisões das empresas simuladas para cada uma dos dilemas? Por que 87% das empresas tomaram uma decisão considerada ética no caso do dilema nº 3 - Suborno - e apenas 20% delas fizeram o mesmo no dilema nº 5 - Trabalho infantil? Um aluno, em uma das discussões finais das dinâmicas, fez um comentário que talvez contenha uma pista para futuras pesquisas. Ele comentou:

Essa discussão sobre suborno [...] é muito presente na sociedade de forma geral [...]. Então isso de certa forma está disseminado na minha percepção [...]. Então fica mais fácil decidir e mais fácil ainda saber qual a conduta certa ou errada.

Portanto, será que a discussão pública na sociedade, principalmente através da mídia, é fundamental para a formação ética de nossos gestores? Como já demonstrado neste trabalho, a maioria das pessoas encontra-se no nível 2 - Moralidade convencional - do modelo desenvolvido por Kolberg (1984). A Teoria do Desenvolvimento Moral de Kolberg (1984) afirma que as pessoas que estão nesse nível de desenvolvimento moral necessitam e procuram orientação externa para resolver dilemas éticos. Essa orientação vem através das normas legais ou dos comportamentos e atitudes observados na sociedade. Neste caso, o pesquisador tem a percepção, não baseada em dados cientificamente coletados, de que realmente os dilemas que receberam as maiores notas dos alunos são os que mais exposição recebem na mídia brasileira.

Espera-se, com a realização deste trabalho, ter contribuído com novos dados e uma nova perspectiva para que o corpo acadêmico brasileiro disponha de novas ferramentas pedagógicas capazes de aprimorar as decisões dos gestores em assuntos que envolvem valores morais nas empresas. Esse avanço apresenta-se como fundamental, pois como afirma Nash (2001, p. 13), “a conciliação entre a motivação do lucro e os imperativos éticos é uma questão incerta e altamente sutil.”

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- AGUILAR, F. J. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zehar, 1996.
- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, C. A.; GOSLING, M.; GONÇALVES FILHO, C. Experiências virtuais no aprendizado de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.9, n.19, p.127-146, 2007.
- ANDLINGER, G. A. Business Games - Play One! **Harvard Business Review**. v.36, n.2, p.115-125, 1958.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicomaco**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.
- ARJOON, S. Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business. **Journal of Business Ethics**, v.28, n.2, p.159 – 178, 2000.
- ARRUDA, A. Na boca do mundo, ética perde significado. **Folha de São Paulo**, 26 set. 2002. Caderno Equilíbrio, p.8-10.
- ARRUDA, M. C. C. **Código de Ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio, 2002.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, P.A. (Coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000. CD-ROM.
- AURELIO, Marco. **Meditações**. Disponível em: <http://cultvox.locaweb.com.br/gratis_filosofia_politica.asp>. Acesso em: 4 out. 2008
- BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**, v.83, n.5, p. 96-104, maio, 2005.
- BENTHAM, Jeremy. **Uma introdução aos princípios da Moral e da Legislação**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- BIGGS, W. D. Introduction to Computerized Business Management Simulations. In: **Guide to Business Gaming and Experiential Learning**. cap. 3, ABSEL, v.17, 1990, p. 23 - 35.
- BOATRIGHT, J. R. **Ethics and the conduct of business**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

BORGER, F.G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2001.

BOS, N. D.; SHAMI, N. S.; NAAB, S. A globalization simulation to teach corporate social responsibility: Design features and analysis of student reasoning. **Simulation & Gaming**, v. 37, p. 56 - 72, 2006.

BROWN, M. **Ética nos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BUNGE, M. **Epistemologia**. São Paulo: Edusp, 1980.

BURNS, A. C.; GENTRY, J. W.; WOLFE, J. A cornucopia of considerations in evaluating the effectiveness of experiential pedagogy. **Guide to Business Gaming and Experiential Learning**, ABSEL, v.17, cap. 16, p. 253-278. 1990.

CARROLL, A. B. Ethical Challenges for Business in the New Millenium. **Business Ethics Quarterly**, v.10, p.33-42, 2000.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, n. 38, p. 268-295, sep. 1999.

CAUX - Caux Round Table. Disponível em: <[http:// www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)>. Acesso em: 13 dez. 2008.

CHICKERING, A. W.; GAMSON, Z. F. Seven principles for good practice in undergraduate education. **The American Association for Higher Education Bulletin**. Mar. 1987.

CHIESL, N. E. Don't Teach Ethics to Business Students! **Business Simulation and Experiential Exercises**, v. 21, p. 155-156, 1994.

COLOSSI, N. Educação Superior em Administração: uma concepção substantiva. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 0, p. 37-42, 1998.

COMTE, Auguste. **Comte vida e obra**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. São Paulo: Artmed Editora, 2007.

DeGEORGE, R. **Business Ethics**. New York: McMillan, 1990.

DELFIN NETTO, A. Os Capitalismos. **Jornal Valor Econômico**. 18/11/2008, p. A2.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. Disponível em: <[http:// cultvox. locaweb. com.br/ gratis_ filosofia_ politica. asp](http://cultvox.locaweb.com.br/gratis_filosofia_politica.asp)>. Acesso em: 5 out. 2008.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper and Row, 1954.

ENGELS, L. Feuerbach e o fim da filosofia alemã clássica. In: MARX & ENGELS. **Obras Escolhidas**. Lisboa: Editorial Progresso, 1985.

FARIA, M. C. B. de. **Aristóteles**: a plenitude como horizonte do ser. São Paulo: Moderna, 1994.

FERRELL, O.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisão e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. F. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FOURNEAU, L. F.; SERPA, D. A. F. Percepções e opiniões sobre o ensino da ética em administração: a voz dos alunos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais ... ANPAD, 2006**. CD-ROM.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In: BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N. (Eds.). **Ethical theory and business**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

FRITZSCHE, D. J.; ROSENBERG, R. D. Business ethics, experiential exercises, and simulation games. **Developments in Business Simulation & Experimental Exercises**. v. 16, p. 46-49, 1989.

GAUTSCHI III, F. H.; JONES, T. M. Enhancing the ability of Business students to recognize ethical issues: an empirical assessment of the effectiveness of a course in business ethics. In: **Journal of Business Ethics**. v. 17, n. 2, p. 205-216, 1998.

GENTRY, J. W. What is experiential learning? **Guide to Business Gaming and Experiential Learning**, ABSEL, v.17, cap. 2, p.3 – 20, 1990.

GIACALONE, R. A transcendent business education for the 21st Century. **Academy of Management Learning and Education**. v. 3, p. 415-420, 2004.

GIBSON, K. **Ethics and business**: an introduction. New York: Cambridge University Press, 2007.

GODOI, C.; MATTOS, P. L. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOSEN, J.; WERNER, J. A direct approach to teaching business ethics. **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**. v.33, p.284-288, 2006.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HAUSER, R. F.; LOGAN, J. F. Sim Eco Soc with business curriculum models: A simulation for business ethics and morals. **New Horizons in Simulation Games and Experiential Learning**, v. 4, p. 328 - 336, 1977.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria**: forma e poder de um estado eclesiástico e civil. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

JACKSON, J. R. Learning from Experience in Business Decision Games. **California Management Review**, v. 1, n. 2, p. 92-107, 1959.

JENNINGS, D. F.; HUNT, T. G.; CRETEN, P. D. Insights into ethical decision-making activities and organizational performance: a management simulation analysis of college students and managers. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**, v. 19, p. 97-100, 1992.

KANT, I. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KEYS, B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 307 - 336, 1990.

KOEHN, D. Transforming our students: teaching Business Ethics post-Enron. **Business Ethics Quarterly**, v. 15, n. 1, 2005.

KOHLBERG, L. **The psychology of moral development**: the nature and validity of moral stages. San Francisco: Harper & Row, 1984.

KOLB, D. **Experiential learning**: experience at the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KRUGER, H. Educação e julgamento moral. **Fórum educacional**, Rio de Janeiro, p.35 - 43. out/dez. 1988,

LESSINGER, K.; SCHMITT, K. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis: Vozes, 2001.

LOPES, P. C. **Manual do participante do jogo SEE**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2009.

_____. **Formação de administradores**: uma abordagem estrutural e técnico-didática inovadora. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MADDOX, E. N.; ARMOSTRONG, T. R.; WHEATLEY, W. J. Ethical dilemmas in experiential learning: issues and strategies. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**, v. 18, p. 57 - 60, 1991.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia**: dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

MARKULIS, P. M.; STRANG, D. R.; GOSENPUD, J.; WHEATLEY, W. Cooperative Learning or Learning to Cooperate. **Developments in Business Simulations & Experiential Exercises**, v. 21, p. 113 - 117, 1994.

MARTINELLI, O. P. A utilização de jogos de empresas no ensino de administração. **Revista de Administração**, v. 23, n. 3, p. 24 - 37, 1998.

MARTURANO, A. On being a moral agent: teaching business leaders to think ethically. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, p. 68, 2005.

MATTOS, P. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MURPHY, P. R.; BOATRIGHT, J. R. Assessing the effectiveness of instruction in business ethics: a longitudinal analysis. **Journal of Education for Business**. v. 69, n. 6, p. 326-332, 1994.

NASH, L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, M. A. **Ética e sociabilidade**. São Paulo: Loyola, 1996.

_____. **Ética e praxis histórica**. São Paulo: Ática, 1995.

_____. **Ética e racionalidade moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

ONU - Organizações da Nações Unidas. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em: 13 dez. 2008.

OS PENSADORES. **História da filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.

PARKS, S. D. Is it too late? Young Adults and the Formation of Professional Ethics. In: PIPER, T.R.; GENTILE, M.C.; PARKS, D. (Eds.). **Can ethics be taught?** Boston: Harvard Business School, 1993.

PENA, R. P. M. Formação e treinamento do administrador - a experiência da disciplina filosofia no ensino da administração na PUC-MG. In: ENAMPAD, 18., 1994, **Anais...** p. 71 a 78. v.6

PINTO, A. V. **Ciência e existência**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

REALE, G.; ANTISERI, D. **História da filosofia: do humanismo a Kant**. São Paulo: Paulus, 1990. v.2.

_____. **História da filosofia: do romantismo aos nossos dias**. São Paulo: Paulus, 1990. v.3.

REST, J. R. Can ethics be taught in professional schools? The psychological research. **Easier said than done**. Winter, p. 22-26, 1988.

RICCI, P.; MARKULIS, P. M. Can ethics be taught? A simulation tests a traditional ethics pedagogy. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**, v. 19, p. 141 - 145, 1992.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, L. A. G. **Jogos de empresas: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1997.
- ROSS, I. How lawless are big companies? **Fortune**. 1 dez. 1980. p.56 - 64.
- ROUANET, S.P. **A coruja e o sambódromo: o mal estar na modernidade, ensaios**. São Paulo: Companhia da Letras, 1993.
- SANTOS, R. V. Jogos de empresas aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. **Revista Contabilidade e Finanças**, n. 31, p. 78 - 95, 2003.
- SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuição para educação gerencial**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP, 1995.
- _____. Jogos de empresas: tecnologia e aplicação. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP, 1989.
- SCHAFRANSKI, L. E. **Jogos de gestão da produção: desenvolvimento e validação**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2002.
- SCHUMANN, P. L.; ANDERSON, P. H.; SCOTT, T. W. Introducing ethical dilemmas into computer-based simulation exercises to teach business ethics. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**, v. 23, p. 74 - 79, 1996.
- _____. Using a business simulation to study the determinants of ethical behavior. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**, v. 22, p. 90 - 95, 1994.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa em investigación social. In: CACERES, L. (Coord). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura e comunicación**. México: Prentice Hall, 1998.
- SIMS, R. R.; SIMS, S. J. Increasing applied business ethics courses in business schools curricula. **Journal of Business Ethics**. v. 10, n. 3, p. 211-219, 1991.
- SMITH, A. **Teoria dos sentimentos morais**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SMITH, J. R. Gaming and attitudinal change. **Proceedings of the Sixth National Absel Conference**, p. 231 - 234, 1979.
- SOLOMON, R. **Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SOUZA, T. M. Participação, ética e meio-ambiente: alternativas para a América Latina. In: CONGRESSO DE ÉTICA, NEGÓCIOS E ECONOMIA NA AMÉRICA LATINA 1., 1998. **Anais...**, p.164 - 174.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEVENS, B. An analysis of corporate codes studies: "where do we go from here?". **Journal of Business Ethics**, v.13, n. 1, p. 63 - 69, 1994.

STUMPF, S. A.; DUTTON, J. The dynamics of learning through management simulations: let's dance. **The Journal of Management Development**, v. 9, n. 2, p. 7 - 15, 1990.

TANABE, M. **Jogos de empresas**. 1977. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1977.

TEACH, R. D. Designing, business simulation. In: **Guide to business gaming and experimental learning**. ABSEL Proceedings, [s.l.]: 1990. p. 93-116. CD-ROM.

TEACH, R. D.; CHRISTENSEN, S. L.; SCHWARTZ, R. G. Teaching business ethics: Integrity. **Simulation & Gaming**, v. 36, p. 383 - 387, 2005.

_____. The slippery slope. **Simulation & Gaming**, v. 36, p. 407 - 416, 2005.

THORNBURGH, R. Foreword: sixth survey of white collar crime. **American Criminal Law Review**, v. 28, p. 383 - 391, 1991.

TREVIÑO, L. K.; BROWN, M. Gestão ética. **Revista FGV Executivo**, v. 4, n. 1, p. 65 - 79, 2005

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULLMANN, A. A.; BRINK, C. G. Use of Simulation for Ethics Education in Management. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**, v. 19, p. 169 - 172, 1992.

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

VAN TULDER, B.; KOLK, A. Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 267 - 283, 2001.

VAZ, H. C. L. **Escritos de filosofia V: Introdução à ética filosófica**. São Paulo: Loyola, 2000.

_____. **Escritos de filosofia IV: introdução à ética filosófica**. São Paulo: Loyola, 1999.

_____. **Escritos de filosofia II: ética e cultura**. São Paulo: Loyola, 1993.

VAZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VELASQUEZ, M. G. **Business ethics: concepts and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

VOLPE, G. D. **Moral e sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

WASHBUSH, J.; GOSENPUD, J. Simulation Performance and Learning Revisited. **Developments in Business Simulation & Experiential Exercises**, v. 21, p. 83 - 86, 1994.

WOLFE, T.; FRITZSCHE, D. J. Teaching business ethics with management and marketing games. **Simulation & Gaming**, v. 29, p. 44 - 59, 1998.

WOOD, D. J. Theory and integrity in business and society. **Business and Society**. v. 39, n. 4, p. 359 - 378, dec. 2000.

XAVIER, R. M. F. Por uma ética de gerenciamento dos conflitos. **Revista Bioética**. v. 5, n. 1, 1997. Disponível em: < <http://www.cfm.org.br> > . Acesso em: 11 out. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 1

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx
Universidade xxxxx
Turma: xxxx
Período: 2

Senhores Diretores:

Informamos que lamentavelmente o terreno onde sua fábrica está sendo construída foi invadido por uma manifestação de trabalhadores desempregados que acamparam no local e paralisaram totalmente a obra. Aparentemente eles estão protestando contra a desapropriação dos sítios que compunham o cinturão verde da cidade para a criação do distrito industrial onde sua empresa está construindo a fábrica. Ainda não temos informações se os locais onde seus concorrentes estão construindo suas fábricas também foram ou serão invadidos. Imaginamos que, se a construção de sua fábrica atrasar, quando seus produtos chegarem ao mercado, já o encontrarão dominado por seus concorrentes.

Preocupados com esta situação, sabedores do imenso dano causado por esses marginais, e conhecedores da notória morosidade de nossa justiça, oferecemos nossos serviços profissionais para desocupar a área em questão. Já executamos este mesmo tipo de serviço para diversas outras empresas, sempre com muita eficiência, e causando poucos danos físicos, nenhum fatal, aos invasores. Nosso grupo está respaldado informalmente por nossa corporação policial que, garantimos, não interferirá durante o processo de desocupação. Aliás, todo o nosso grupo é, ou foi, da corporação.

Por esses serviços, que consideramos efficientíssimos, solicitamos uma retribuição no valor de \$10.000,00, para cobertura dos custos em que incorreremos na desocupação.

No aguardo de sua decisão urgente, atentiosamente,

José da Silva

Comandante do Batalhão
de Choque da Polícia

Obs.: obviamente solicitamos absoluto sigilo sobre esta correspondência pois sua divulgação pode causar danos a todos os envolvidos.

Sua empresa deve decidir entre as três opções abaixo imediatamente e entregar esta correspondência totalmente preenchida ao Instrutor até o final da rodada.

Nome da Empresa: _____

- A empresa decide contratar os serviços oferecidos.
 - ① Neste caso sua assessoria jurídica informa que há uma possibilidade de 50% de que a Promotoria Pública abra uma investigação contra os atos da empresa. Se isto ocorrer, a Promotoria seguramente multará a empresa em \$40.000,00 por colocar em risco a vida dos manifestantes.

- A empresa decide negociar com os invasores.
 - ① Seu pessoal da segurança patrimonial informa que já recebeu uma proposta dos líderes do movimento segundo a qual, se receberem o equivalente a \$75.000,00 em cestas básicas, desocuparão imediatamente o imóvel. Seu pessoal confirma também que o grupo é realmente formado por moradores da área que tiveram suas propriedades desapropriadas para a criação do distrito industrial. Eles estão passando por sérias dificuldades pois ainda não receberam suas indenizações e as promessas de ajuda do poder público ainda não se concretizaram.

- A empresa decide aguardar a Justiça.
 - ① Seus advogados já estão entrando com um pedido de reintegração de posse na Justiça e informam que, com absoluta certeza, obterão decisão favorável na próxima quinzena. Porém, é inevitável o atraso de uma quinzena para o funcionamento de sua empresa.

Justifiquem brevemente a decisão adotada:

Solicitamos que sejam registradas as opiniões pessoais de CADA UM dos diretores da empresa a respeito da decisão tomada.

<p>_____</p> <p>Presidente - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>

NOTIFICAÇÃO

Após investigação desta Promotoria a respeito dos incidentes verificados na desocupação do imóvel de sua propriedade, o Exmo. Juiz da 1ª Vara Federal, examinando todos os argumentos apresentados, sentenciou em caráter definitivo e irrecorrível essa empresa a pagar uma multa indenizatória no valor de \$40.000,00.

Fica, portanto, esta empresa notificada e ciente de que o valor arbitrado será debitado automaticamente em sua conta corrente.

José Goes

Oficial de Justiça

ciente: _____

nome da empresa

assinatura do presidente

obs.: devolver imediatamente ao Instrutor.

APÊNDICE 2 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 2

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx
Universidade xxxxxx
Turma: xxxx
Período: 5

Senhores Diretores:

Logo após a inauguração de sua fábrica, a sua empresa recebeu a visita de um grupo de auditores da Secretaria do Meio Ambiente que detectou a necessidade da instalação de filtros mais potentes para os efluentes gerados no processo de fabricação. Por um erro no projeto, os atuais equipamentos permitem a passagem de um componente químico cancerígeno. Seu pessoal de segurança e meio ambiente já lhes informou que negociou com os auditores um prazo de nove meses (três períodos) para realizar o investimento. O investimento foi orçado em \$50.000,00.

Entretanto, seu gerente de gestão ambiental encaminhou-lhes um memorando onde informa que daqui a 6 meses (2 períodos) ocorrerá um evento importantíssimo na área ambiental que concede um prêmio reconhecido internacionalmente. Porém a inscrição dos trabalhos encerra-se neste período e os organizadores só aceitam projetos já implantados. Seu gerente está sugerindo antecipar o investimento, realizando-o imediatamente, e inscrevê-lo no evento. Além do reconhecimento público, o vencedor do prêmio recebe \$20.000,00.

Ao ser questionado sobre o assunto, seu gerente de produto revelou que pesquisas indicam que este prêmio não afetará as vendas de seu produto.

Sua empresa deve decidir entre as três opções abaixo imediatamente e entregar esta correspondência totalmente preenchida ao Instrutor até o final da rodada.

Nome da Empresa: _____

- A empresa decide manter o acordo negociado e realiza o investimento no período 8.

- A empresa decide antecipar o investimento e inscrever o projeto no evento ambiental.
 - ① Para inscrever a empresa no concurso é necessário elaborar um projeto que descreva os benefícios ambientais gerados pela implantação do mesmo e cujas instruções serão divulgadas no período seguinte.

- A empresa, embora tenha acordado com os auditores da Secretaria do meio Ambiente, decide não realizar o investimento e continuar com os equipamentos atuais.
 - ① Neste caso, existe uma chance de 33% de que os auditores retornem para confirmar o investimento. Caso isto aconteça, além da exigência imediata e irreversível de que a empresa execute o acordado, será aplicada uma multa de \$10.000,00.

Justifiquem brevemente a decisão adotada:

Mantenham estas informações sob absoluto sigilo, pois seus concorrentes estão ansiosos para saber qual sua estratégia de ação.

Solicitamos que sejam registradas as opiniões pessoais de CADA UM dos diretores da empresa a respeito da decisão tomada.

<p>_____</p> <p>Presidente - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx

Universidade xxxxxx

Turma: xxxx

Período: 6 - só para as empresas que optaram pela antecipação do projeto

Senhores Diretores:

Para inscrever o projeto no evento ambiental é necessário entregar ao Instrutor um formulário com as seguintes informações:

- por que a empresa antecipou os investimentos;
- quais as inovações e vantagens da nova tecnologia;
- como isso interfere no bem-estar da comunidade;
- o que a empresa espera obter com a antecipação do projeto.

O resultado do prêmio ambiental será divulgado no período 7.

NOTIFICAÇÃO

Após auditoria de confirmação, foi detectado que sua empresa não cumpriu os prazos acordados a respeito dos investimentos em controle ambiental definidos por nossos auditores. Portanto fica a sua empresa OBRIGADA a executar o investimento imediatamente, além de pagar uma multa no valor de \$10.000,00.

Atenciosamente,

Secretaria do Meio Ambiente

ciente: _____
nome da empresa

assinatura do presidente

obs.: devolver imediatamente ao Instrutor.

APÊNDICE 3 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 3

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx
Universidade xxxxxxx
Turma: xxxx
Período: 3

AVISO DE LICITAÇÃO PÚBLICA

O governo local está abrindo uma licitação para aquisição de seus produtos para instalação em seus escritórios.

Regulamento:

Participantes: todas as empresas instaladas em território nacional

Quantidade: 8.000 unidades

Modelo de licitação: a proposta deverá ser entregue em envelope fechado e lacrado

Entrega das propostas: no período 6

Critério de escolha: menor preço para um mesmo nível de inovação tecnológica. É aceito um preço 5% maior para cada nível de inovação tecnológica superior ao padrão standard. O nível de inovação tecnológica ofertado deve ser o existente em sua empresa no período 6. Inovações futuras não serão consideradas para efeito desta licitação.

Divulgação do vencedor: o vencedor será divulgado no período 7

Entrega: os produtos serão entregues no período 9

Prazo de pagamento: os mesmos vigentes no mercado

Local de entrega: fob fábrica

Caso a empresa vencedora da licitação não detenha estoque suficiente para atender a totalidade da compra na data aprezada a licitação será integralmente cancelada.

OFERTA

Nossa empresa compromete-se a entregar 8.000 unidades, no período 9, ao preço de \$ _____ por unidade com nível de inovação tecnológica _____.

nome da empresa

assinatura do presidente

Obs.: Esta oferta deve ser entregue ao Instrutor em envelope fechado até o final do atual período, sob pena de entender-se que a empresa não quer participar da licitação.

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx

Universidade xxxxxx

Turma: xxxx

Período: 6

SECRETÍSSIMO

Seu Diretor de Marketing acaba de receber uma ligação do presidente da comissão de licitação sugerindo veementemente a contratação de uma empresa de consultoria de propriedade de seu cunhado para que sua empresa melhore as chances de vencer a licitação. Ele não garante a vitória de sua proposta, mas avisa que a legislação lhe dá poderes para desclassificar propostas por diversas irregularidades. Essas irregularidades são encontradas em mais da metade das propostas, mas quando é do interesse da comissão, elas são facilmente desconsideradas.

Se esta informação vazar todos os envolvidos, inclusive sua empresa, poderão ter problemas com a Promotoria.

Sua empresa deve decidir entre as duas opções abaixo imediatamente e entregar esta correspondência totalmente preenchida ao Instrutor até o final da rodada.

Nome da Empresa: _____

- A empresa decide não aceitar a proposta.
 - ① Neste caso há 80% de chance de que o presidente da comissão desqualifique de forma irrecorrível sua proposta. Entretanto, mesmo sem aceitar o sugerido pelo presidente da comissão de licitação sua empresa pode participar normalmente da licitação se entregar o envelope contendo sua proposta de preço ao instrutor até o final desse período.

- A empresa decide contratar a empresa de consultoria.
 - ① O valor do contrato com a empresa de consultoria é de \$10.000,00 e deve ser pago imediatamente. Além disso, há a possibilidade de que a Controladoria de Governo revise a licitação. Por falta de pessoal, eles revisam apenas 20% das concorrências realizadas. A escolha é feita aleatoriamente e invariavelmente os fiscais encontram as irregularidades, se elas ocorreram. Se isso acontecer, a licitação é cancelada e a empresa é multada em \$50.000,00.

Justifiquem brevemente a decisão adotada:

Solicitamos que sejam registradas as opiniões pessoais de CADA UM dos diretores da empresa a respeito da decisão tomada.

<p>_____</p> <p>Presidente - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>

NOTIFICAÇÃO

Após revisão da Controladoria do Governo, foi constatado que ocorreram irregularidades graves e insanáveis na licitação que sua empresa venceu. Portanto, a licitação fica irrevogavelmente cancelada e sua empresa notificada de que será debitada em sua conta corrente uma multa punitiva no valor de \$50.000,00.

Atenciosamente,

Controladoria do Governo

Ciente: _____
nome da empresa

assinatura do presidente

obs.: devolver imediatamente ao Instrutor.

APÊNDICE 4 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 4.

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx

Universidade xxxxxxxx

Turma: xxxx

Período: 7

Senhores Diretores:

Como todos vocês sabem, o processo produtivo de sua fábrica possui um setor de pintura. Esse trabalho é feito manualmente com a utilização de pistolas de pintura e nesse processo muita tinta fica em suspensão no ambiente de trabalho. Nessa tinta existe um componente químico que, se inalado por mais de um ano, causará uma insuficiência respiratória grave e irreversível nas pessoas afetadas. Os primeiros sintomas das lesões pulmonares somente serão sentidos vinte anos após a primeira exposição do indivíduo a esse agente químico, sendo que, nos dez anos seguintes todas as pessoas diagnosticadas morrem. Sua empresa sabe disso e adota a utilização de máscaras que, pelas especificações técnicas e de acordo com a legislação vigente no país, evitam totalmente a exposição de seus trabalhadores aos perigos desse elemento tóxico.

Entretanto um amigo do presidente de sua empresa, da área acadêmica, em viagem a um pequeno país europeu com grande tradição na pesquisa química, teve acesso ao trabalho de dois pesquisadores que demonstraram que as máscaras utilizadas no setor de pintura de sua empresa não protegem totalmente os trabalhadores. Nenhum caso ainda foi constatado no mundo, porque a utilização dessa tinta iniciou-se apenas há três anos. Os pesquisadores estimam que com a exposição diária por cinco anos ao agente químico da tinta, o trabalhador estará irremediavelmente contaminado, mesmo com a utilização da máscara atual. O artigo científico foi publicado em uma revista obscura e de pouca importância, não tendo nenhuma repercussão no meio científico, e é altamente improvável que seus trabalhadores ou qualquer outra pessoa no país venham a ter acesso a ela. Além disso, o próprio amigo do presidente de sua empresa disse que, embora a pesquisa pareça

tecnicamente perfeita, seria interessante que outros cientistas ratificassem seus resultados de maneira a garantir a credibilidade dos mesmos.

Não é necessário informar que, se isso for divulgado, haverá danos à imagem de sua empresa.

Sua empresa deve decidir entre as duas opções abaixo imediatamente e entregar esta correspondência totalmente preenchida ao Instrutor até o final da rodada.

Nome da Empresa: _____

- A empresa decide continuar operando normalmente, uma vez que segue fielmente a legislação local e não há forma legal de ser penalizada por isso.

- A empresa decide terceirizar o serviço de pintura.
 - ① O seu Gerente de Desenvolvimento de Novos Fornecedores informa que uma empresa de um país avançado da Ásia desenvolveu e patenteou um novo processo automatizado de pintura. Ainda não é possível adquirir essa nova tecnologia para instalá-la na fábrica pois não há equipamentos e maquinários disponíveis nesse momento Porém é possível remeter as peças para pintura nas instalações dessa fábrica oriental. Nesse caso os custos logísticos e danos ocorridos no transporte das peças acarretarão um gasto fixo de \$15.000,00 por período a partir da sua decisão.

Justifiquem brevemente a decisão adotada:

Solicitamos que sejam registradas as opiniões pessoais de CADA UM dos diretores da empresa a respeito da decisão tomada.

<p>_____</p> <p>Presidente - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>

APÊNDICE 5 – Comunicações para as empresas sobre o dilema nº 5

COMUNICADO CONFIDENCIAL

Aplicação do jogo de empresas SEE de xx/xx/xx a xx/xx/xx

Universidade xxxxxxxx

Turma: xxxx

Período: 6

Senhores Diretores:

Acaba de ser divulgado pela imprensa que uma empresa estrangeira fornecedora da matéria-prima que sua empresa utiliza foi fechada pela Justiça local por empregar uma grande quantidade de jovens com menos de 16 anos e expô-los a condições de trabalho insalubres e desumanas

Entretanto seu gerente de compras acaba de receber a visita do proprietário dessa empresa fornecedora, que oferece um lote de 7.000 unidades de matéria-prima pelo preço de \$13,00 por unidade. Ele está em situação financeira muito difícil, precisa liquidar os estoques que possui para quitar suas obrigações e deseja aproveitar a escassez temporária verificada atualmente no mercado fornecedor de matéria-prima. Esses estoques são legais e não foram confiscados pela justiça.

Sua empresa deve decidir entre as duas opções abaixo imediatamente e entregar esta correspondência totalmente preenchida ao Instrutor até o final da rodada.

Nome da Empresa: _____

- A empresa decide adquirir as 7.000 unidades de matéria-prima do fornecedor em questão.

- A empresa decide não adquirir o lote de matéria-prima.

Justifiquem brevemente a decisão adotada:

Solicitamos que sejam registradas as opiniões pessoais de CADA UM dos diretores da empresa a respeito da decisão tomada.

<p>_____</p> <p>Presidente - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>
<p>_____</p> <p>Diretor - nome</p> <p>_____</p> <p>assinatura</p>	<p>Eu, pessoalmente</p> <p><input type="checkbox"/> concordo totalmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> concordo parcialmente com a decisão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> discordo totalmente da decisão da empresa</p>

APÊNDICE 6 – Questionário pós-aplicação

Jogo de Empresas SEE - Questionário pós-aplicação

1. Em que turma você participou da aplicação do Jogo de Empresas SEE?

- Turma 1000/ 2000 - Graduação em Administração Matutino Turma de Mestrado em Administração
 Turma 3000 - Graduação em Administração Noturno Turma de Pós-Graduação em Recursos Humanos
 Turma 4000 - Graduação em Administração Noturno Turma de Pós-Graduação em Contabilidade

2. Olhando agora, em retrospectiva, você mudaria a decisão adotada pela sua empresa para resolver os dilemas éticos apresentados dentro da dinâmica do Jogo de Empresas de que você participou?

Dilema	Apenas se você marcou <u>SIM</u> , quais argumentos você acha que não utilizou e que utilizaria agora para justificar sua mudança de decisão.
1 - invasão da fábrica pelos manifestantes <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> não lembro a decisão tomada	
2 - investimento ambiental <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> não lembro a decisão tomada	
3 - suborno no processo de licitação <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> não lembro a decisão tomada	
4 - suspeita de insegurança nas condições de trabalho no setor de pintura da fábrica <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> não lembro a decisão tomada	
5 - compra de matéria-prima de fornecedor que utilizou mão-de-obra infantil <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> não lembro a decisão tomada	

3. Leia as afirmações abaixo e indique sua opinião pessoal sobre cada uma delas.

A. A exposição a dilemas éticos durante a aplicação do Jogo de Empresas contribuiu para melhorar minha capacidade de avaliar os valores morais envolvidos em uma decisão empresarial.

- discordo totalmente discordo parcialmente não discordo nem concordo concordo parcialmente concordo totalmente

B. A discussão e reflexão realizadas durante a aplicação do Jogo de Empresas motivaram mudanças na minha percepção sobre o comportamento ético.

- discordo totalmente discordo parcialmente não discordo nem concordo concordo parcialmente concordo totalmente

C. A utilização de dilemas éticos inseridos em uma simulação empresarial é uma ferramenta adequada para a discussão da Ética Empresarial.

- discordo totalmente discordo parcialmente não discordo nem concordo concordo parcialmente concordo totalmente

4. Na sua opinião, qual o fator que **MAIS** diferencia este método de discussão da Ética Empresarial das outras formas de discussão do assunto de que você já participou? Marque apenas uma alternativa.

- a) o fato de eu ter que tomar uma decisão
 b) é possível analisar e conviver com as consequências de minhas decisões
 c) inclui a pressão por resultados na avaliação ética das situações
 d) o fato de não ser informado previamente de que haveria uma discussão ética durante a aplicação do jogo permitiu que minha decisão fosse mais próxima daquela que tomaria na vida real
 e) não há diferença em relação a outros métodos
 f) outra _____

APÊNDICE 7 – Roteiro de aplicação dos dilemas éticos na dinâmica do jogo de empresas

Rodada 1:

- o pesquisador é apresentado, pelo instrutor, como monitor da turma durante a aplicação do jogo;
- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 2:

- o pesquisador distribui o aviso de ocorrência do dilema 1;
- o pesquisador coleta as decisões das empresas referente ao dilema 1;
- o pesquisador informa ao instrutor as decisões das empresas quanto ao dilema 1 para que ele ajuste os parâmetros do jogo:
 - a) opção 1 – contratar a força para-militar: o instrutor deve debitar o custo associado a esta opção às empresas que a fizeram;
empresas:_____ custo: \$10.000,00
 - b) opção 2 – negociar com os manifestantes: o instrutor deve debitar o custo associado a esta opção às empresas que a fizeram;
empresas:_____ custo: \$75.000,00
 - c) opção 3 – entrar na justiça: o instrutor bloqueia, por quinze dias, a operacionalidade da fábrica para as empresas que fizeram essa opção.
empresas:_____
- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 3:

- o pesquisador entrega às empresas o aviso de abertura de licitação pública para aquisição de equipamentos pelo governo referente ao dilema 3;
- o pesquisador realiza o processo probabilístico de punição das empresas que escolheram a opção 1 – contratar a força para-militar – do dilema 1;
- o pesquisador informa ao instrutor as empresas punidas no dilema 1 para que ele debite o custo associado;

empresas:_____ custo: \$40.000,00

- o pesquisador entrega a notificação às empresas punidas no dilema 1;
- o pesquisador confirma com o instrutor o bloqueio da linha de produção da fábrica das empresas que escolheram a opção 3 – entrar na justiça – do dilema 1;

empresas:_____

- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 4:

- o pesquisador confirma com o instrutor o desbloqueio da linha de produção da fábrica das empresas que escolheram a opção 3 – entrar na justiça – do dilema 1;
- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 5:

- o pesquisador distribui o aviso de ocorrência do dilema 2;
- o pesquisador coleta as decisões das empresas referentes ao dilema 2;
- o pesquisador informa ao instrutor as empresas que escolheram a opção 2 – antecipar o investimento – do dilema 2 para que seja lançado o investimento associado;

empresas:_____ investimento: \$ 50.000,00

- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 6:

- o pesquisador entrega às empresas que escolheram a opção 2 – antecipar o investimento do dilema 2 as especificações do projeto necessárias para inscrição no Prêmio Ambiental;
- o pesquisador entrega a todas as empresas a solicitação de suborno por parte do agente governamental referente ao dilema 3;
- o pesquisador distribui o aviso de ocorrência do dilema 5;
- o pesquisador coleta os projetos de proteção ambiental inscritos no Prêmio Ambiental;

- o pesquisador coleta as decisões das empresas referentes ao dilema 3 e informa ao instrutor as empresas que escolheram a opção 2 – pagar o suborno – do dilema 3 para que seja debitado o custo associado;
empresas:_____ custo: \$10.000,00
- o pesquisador coleta as decisões das empresas referente ao dilema 5 e informa ao instrutor as empresas que escolheram a opção 1 – comprar o lote – para lançamento da compra;
empresas:_____ Quant: 7.000 Valor: \$91.000,00
- o pesquisador avalia os projetos inscritos no Prêmio Ambiental;
- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 7:

- o pesquisador distribui o aviso de ocorrência do dilema 4;
- o pesquisador realiza o processo probabilístico de verificação da documentação das empresas que escolheram a opção 1 – não pagar o suborno – do dilema 3;
- o pesquisador organiza em ordem crescente as propostas das empresas, excluídas as desclassificadas no processo probabilístico, para definição da empresa vencedora da licitação;
- o pesquisador divulga a empresa vencedora da licitação;
empresa:_____
- o pesquisador divulga à turma a publicação de uma reportagem indicando as empresas que escolheram a opção 1 – comprar a matéria-prima do dilema 5;
empresas:_____
- o pesquisador informa ao instrutor o vencedor do Prêmio Ambiental para crédito do prêmio;
1 lugar:_____ prêmio: \$20.000,00
- o pesquisador divulga à turma a empresa vencedora do Prêmio Ambiental;
- o pesquisador coleta as decisões das empresas referente ao dilema 4 ;
- o pesquisador informa ao instrutor as empresas que escolheram a opção 2 – terceirizar a pintura do dilema 4 para que seja debitado o custo associado a esta decisão em todas as rodadas até o final do jogo;
empresas:_____ custo: \$15.000,00

- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 8:

- o pesquisador informa ao instrutor as empresas que escolheram a opção 1 – cumprir o acordo – do dilema 2 para que seja lançado o investimento associado a esta decisão;
empresas:_____ investimento: \$50.000,00
- o pesquisador realiza o processo probabilístico de punição das empresas que escolheram a opção 3 – descumprir acordo – do dilema 2;
- o pesquisador informa ao instrutor as empresas punidas no dilema 2 para que ele debite o custo e o investimento associado;
- empresas:_____ investimento: \$50.000,00 multa: \$10.000,00
- o pesquisador entrega a notificação às empresas punidas no dilema 2;
- caso a empresa ganhadora da licitação tenha optado pelo pagamento do suborno, o pesquisador realiza o processo probabilístico de punição das empresas que escolheram a opção 2 – pagar o suborno – do dilema 3;
- o pesquisador informa ao instrutor caso a licitação tenha sido cancelada para que ele divulgue o fato e lance o custo da punição;
empresa:_____ custo: \$50.000,00
- o pesquisador entrega a notificação à empresa punida no dilema 3;
- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 9:

- antes de iniciar a rodada 9 o instrutor revela o objetivo da presença do pesquisador durante a dinâmica. O pesquisador solicita aos alunos a permissão para utilizar os dados coletados na aplicação e discute com a turma os aspectos éticos das decisões tomadas pelas empresas. A seguir o instrutor continua a aplicação do jogo;
- o pesquisador confirma com o instrutor a entrega dos produtos licitados caso a licitação não tenha sido cancelada anteriormente;
- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 10:

- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 11:

- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

Rodada 12:

- o pesquisador observa a dinâmica, anotando situações relevantes no formulário apropriado.

APÊNDICE 8 – Correspondência enviada aos especialistas

Prezado Senhor:

Estou elaborando um trabalho científico que objetiva analisar a possibilidade de se inserir a reflexão sobre Ética Empresarial através de dilemas éticos no contexto de um jogo de empresas.

Dilemas éticos são definidos para efeitos do escopo deste trabalho como sendo situações presentes no ambiente empresarial que envolvem questões morais de honestidade, justiça, respeito ao próximo ou cumprimento de deveres.

Jogos de empresas devem ser entendidos como um exercício, baseado em um *software*, onde os alunos assumem o papel de administradores de uma empresa simulada e tomam decisões em busca de resultados e metas definidas em uma estratégia.

Para desenvolver esta pesquisa foram descritos cinco dilemas éticos fictícios que serão inseridos na dinâmica de um jogo de empresas. Para tornar esses dilemas mais realistas solicito sua avaliação quanto aos seguintes tópicos:

- a) Sugestões de alterações na redação dos dilemas de forma a torná-los mais claros;
- b) Sugestões que tornem o cenário ou o próprio dilema mais próximo da realidade;
- c) Sugestões de novas alternativas de escolhas que possam ser disponibilizadas aos alunos;
- d) Sugestões de novas formas de punição ou recompensas que possam ser utilizadas;
- e) Sugestões de novos aspectos que devam ser abordados e discutidos, pelo instrutor, com os alunos ao final da dinâmica do jogo de empresas;
- f) Outras sugestões.

