



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## EDUCAÇÃO E ÉTICA EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOBRE DECISÕES COM CONTEÚDO MORAL NO CONTEXTO DE UM JOGO DE EMPRESAS

*Sergio Gilberto Bonocielli Jr. (1)*

*Paulo da Costa Lopes (2)*

*Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR*

### RESUMO

Os recentes escândalos, observados no cenário 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 a formação dos homens de negócios e a reflexão sobre a Ética Empresarial. Sendo assim, este trabalho objetivou a descrever como alunos da área de negócios solucionam questões que envolvem princípios da Ética Empresarial quando estas estão inseridas em um jogo de empresas. Entre as diversas possibilidades de proporcionar uma adequada reflexão ética para estudantes estão os métodos indiretos, como os estudos 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 múltiplos métodos de coleta de dados e aplicando um Simulador Empresarial onde foram inseridos cinco dilemas éticos em seis turmas de graduação e pós-graduação descrevem-se neste trabalho as decisões tomadas por estudantes da área de negócios de uma instituição de ensino superior pública brasileira, e também as fundamentações dessas decisões, quando eles foram confrontados com situações que envolviam valores morais durante a dinâmica de um jogo de empresas geral. Foi possível constatar que poucos estudantes fundamentam suas decisões em valores morais quando necessitam encontrar soluções para dilemas éticos conforme os princípios da Ética Empresarial abordados.

**PALAVRAS CHAVE:** Ética empresarial; Jogos de empresas; Ensino; Ética.

## EDUCATION AND BUSINESS ETHICS: A STUDY ABOUT DECISIONS WITH MORAL CONTENT IN THE CONTEXT OF A BUSINESS GAME

### ABSTRACT

Recent scandals seen in the national and international scenes, involving some form of violation of ethical principles by the managing boards of companies, reveal the need, both in the business and academic worlds, to reinforce businessmen's formation regarding Business

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 5, n. 2, p. 178-215, jul./dez. 2010.

ISSN: 1980-0193

Ethics. As it is a very complex study, Business Ethics teaching 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. Through multimethodology, which allows for the use of combined research methods, and through the use of a business simulation, where five ethical dilemmas were introduced, in six undergraduate and graduate classes, this paper presents the decisions made by Business students in a Brazilian public university, and also the justifications for such decisions, when they were submitted to situations that involved moral values during a general business game. It is possible to determine that few students base their decisions on moral values when they need to find solutions to ethical dilemmas according to the ethical principles involved.

**KEYWORDS:** Business ethics; Business games; Teaching; Ethics.

## 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, Enron e Madoff, nos Estados Unidos. A atual crise econômica mundial 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 a percepção da deterioração da qualidade da gestão no que tange a ações ou comportamentos considerados socialmente ou legalmente aceitáveis (WOLFE e FRITZSCHE, 1998; THORNBURGH, 1991; ROSS, 1980). Por outro lado, Bos et al. (2006) ressaltam a necessidade das empresas preocuparem-se com vários outros objetivos além da mera maximização do lucro ou da satisfação do acionista. Estes outros fatores são relacionados a ações éticas e socialmente responsáveis.

A Ética Empresarial (*business ethics*) é uma área dentro da Ética normativa que se preocupa especialmente com problemas morais que afloram nas organizações. Gibson (2007), entretanto, lembra que a Ética Empresarial é bastante ambígua.

Se a Ética no dia-a-dia já se apresenta como um assunto complexo, quando o foco de discussão é como abordá-la 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 (SCHUMANN et al., 1996). Bos et al. (2006) lembram que os alunos precisam aprender a balancear esses interesses opostos, e que as escolas não devem conduzi-los na busca de uma “resposta certa”, pois no mundo dos negócios freqüentemente não há “resposta certa”.

Mesmo frente a essas dificuldades Schumann et al. (1996) esclarecem que não há razão para imaginar que não se possa ensinar Ética nas universidades. Para os autores, da mesma forma que ninguém nasce conhecendo os princípios da Economia, Marketing ou Finanças, é necessário ensinar aos alunos os princípios éticos. 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 ideia de que as escolas de negócios devem aumentar a ênfase no ensino da ética (GIANCALONE, 2004; HAUSER e LOGAN, 1977; KOEHN, 2005; RICCI e MARKULIS, 1992; BENNIS e O’TOOLE, 2005; TEACH et al., 2005).

Gosen e Werner (2006) identificam 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 e busca obter opiniões ou ações dos alunos dentro desse contexto. Marturano (2005) lista como benefício da utilização deste método o desenvolvimento da imaginação moral e da análise crítica, pois além de ajudar os

estudantes a mergulharem em situações que apresentam dilemas éticos, criam empatia com o protagonista do problema.

Vários pesquisadores ligados à *Association for Business Simulation and Experiential Learning* (ABSEL) advogam a utilização de jogos de empresas para abordar a Ética Empresarial com estudantes (CHIESL, 1994; FRIETSCHÉ e ROSENBERG, 1989; JENNINGS et al., 1992; MADDOX et al., 1991; RICCI e MARKULIS, 1992; SMITH, 1979; ULLMANN e BRINK, 1992).

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 consequência 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 (BURNS et al., 1990; SCHUMANN et al., 1994). Os jogos também movem os alunos de uma exposição puramente intelectual aos dilemas éticos para uma exposição comportamental, e permitem que os mesmos vivenciem as consequências de seus atos e escolhas em segurança (ULLMANN e BRINK, 1992). Wolfe e Fritzsche (1998) observam que os jogos de negócios 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, tanto Schumann et al. (1996) quanto Gosen e Werner (2006) 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. Entretanto, os autores lembram, muito apropriadamente, que a maioria dos jogos de empresas é modelada com o foco na gestão de marketing, finanças e operações fabris, e nas decisões envolvidas nessas áreas, não incorporando explicitamente 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, o estudo aqui desenvolvido objetiva descrever como alunos da área de negócios solucionam questões que envolvem princípios da Ética Empresarial quando estas estão inseridas em um jogo de empresas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Buscando constituir uma base teórico-técnica para descrever como estudantes da área de negócios lidam com dilemas de natureza ética, foi fundamental um breve resgate sobre Ética Empresarial e sobre a ferramenta jogo de empresas, caracterizada neste estudo como o contexto onde ocorreram as decisões de conteúdo moral.

### 2.1 Ética Empresarial

A Ética Empresarial 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).

Hoje não parece mais haver dúvidas que o capitalismo é o sistema de organização hegemônico. Esse 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).

Srouf (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.

Conforme pondera DeGeorge (1990), os 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 se deve confundir legalidade com moralidade, e que se está chegando a 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”.

Dadas as condições ambientais onde a Ética Empresarial existe, define-se, para efeito desse trabalho, este termo como sendo:

[...] 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 e SCHMITT, 2001, p. 22).

Essa definição refere-se a um conjunto de princípios, valores e normas que estão conectados aos conceitos de justiça e igualdade. Ela também ressalta o papel das pessoas como agentes morais no interior das organizações, bem como a responsabilidade e papel social dessas organizações.

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. “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).

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).

Para Vazquez (2000) a avaliação do bom ato 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).



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 estando inserido em um ambiente de fortes pressões.

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 a tomada de decisão universal dentro de um contexto histórico específico. O agir ético não é, desta forma, a aceitação irrefletida de normas existentes nem uma situação de liberdade onde o indivíduo estabelece, por si mesmo, seus valores e objetivos (OLIVEIRA, 1995; VOLPE, 1982).

Essa relação entre o relativo e o absoluto permeia a discussão da Ética Empresarial, pois esta forma de Ética defronta-se constantemente com situações concretas que desembocam em dilemas éticos. Para se discutir essas situações concretas em ambiente acadêmico e utilizando-se a ferramenta pedagógica dos jogos de empresas é necessário elaborarem-se dilemas éticos que possam ser inseridos na dinâmica de um jogo de empresas. Para Schumann et al. (1996) os dilemas éticos devem conter quatro elementos: violar claramente um princípio ético; não ter uma resposta simples; as conseqüências das decisões devem ter impacto significativo e; devem ser introduzidos a tempo de os alunos terem de conviver com as conseqüências de suas decisões. Wolfe et al. (1998) complementam estas observações afirmando que os dilemas éticos utilizados em um jogo de empresas devem ser escritos em três partes: o cenário, onde devem ser descritas as condições sob as quais se desenvolve o problema; o dilema propriamente dito e; as escolhas à disposição dos alunos para resolver o problema. Esses autores afirmam que 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 negócios.

## 2.2 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 se observa 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).

Para efeito deste trabalho definem-se jogos de empresas 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).

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).

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: nos primeiros 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*.

Além dessas caracterizações, um jogo de empresas deve ter uma estrutura que é composta pelos seguintes elementos: manual; animador; processamento e; jogador (ROCHA, 1997). 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.

Esses elementos devem ser pensados de forma sistêmica e integrada para que o jogo seja pedagogicamente consistente e relevante. Vale aqui ressaltar o papel e a 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).

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 esses 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 frequentemente opostos entre lucratividade e responsabilidade.” (BOS et al., 2006, p.57).

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar como alunos da área de negócios de uma universidade pública brasileira resolvem problemas éticos inseridos em uma aplicação de um jogo de empresa geral, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva conforme definido por Selltiz et al. (1974). Ao analisar as decisões em um momento definido, é caracterizada como de corte transversal, conforme definido por Richardson (1999). Esta pesquisa adota a estratégia de métodos mistos, conforme estabelecido por Creswel (2007) e está enquadrada em sua tipologia 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. (CRESWEL, 2007, p. 220).

Para a realização desta pesquisa foram elaborados cinco dilemas éticos conforme metodologia apresentada por Schumann et al. (1996) e Wolfe et al. (1998), que foram inseridos na dinâmica de um jogo de empresas geral aplicado a seis turmas de estudantes de Administração e Ciências Contábeis. Três destas turmas eram de Graduação e três de Pós-Graduação. A disciplina de Jogos de Empresas já fazia parte da grade curricular desses cursos. Participaram das dinâmicas todos os 227 alunos matriculados nas turmas, que foram divididos em quarenta empresas/equipes, conforme critérios normalmente utilizados pelo professor da disciplina. Foram desenvolvidos formulários apresentados aos alunos durante o jogo que os informavam dos acontecimentos e solicitavam suas decisões. Os próprios formulários foram utilizados para coleta dos dados das decisões e fundamentações de todas as empresas/equipes. Os alunos não foram informados previamente da modificação inserida na dinâmica. Todos os alunos participantes do estudo autorizaram a divulgação dos dados coletados de forma agregada. Em função da complexidade e sensibilidade do tema optou-se por não identificar a universidade onde se aplicou a pesquisa bem como o nome do jogo de empresas geral cuja dinâmica constituiu o contexto deste estudo. As decisões tomadas pelos alunos foram agrupadas quantitativamente conforme as opções escolhidas, e as justificativas apresentadas no formulário de decisão foram utilizadas para descrever a fundamentação dessas mesmas decisões. As fundamentações foram categorizadas conforme os critérios apresentados na literatura por Srour (1998) e Vasquez (2000). Em termos resumidos os cinco dilemas utilizados nesta pesquisa são:

### **3.1 Dilema 1 - Invasão de Manifestantes**

Durante o período de construção da unidade fabril da empresa, uma manifestação de moradores locais invade a propriedade paralisando as obras. Eles foram desapropriados pela administração municipal para a criação do distrito industrial e ainda não receberam as indenizações devidas nem qualquer ajuda do poder público. Logo após a invasão, um diretor da empresa recebe uma

correspondência confidencial de um oficial da polícia local, que se oferece para resolver o problema com a utilização da força. Ele garante também completa cobertura da corporação policial, que não interferirá enquanto estiver ocorrendo a desocupação do imóvel e o “serviço” poderá acontecer já na primeira noite após a aceitação do “contrato” garantindo a continuidade das obras sem atrasos. As empresas podem escolher uma entre três opções:

- a) Opção A - a empresa contrata os serviços do oficial da polícia por \$10.000,00, valor que será contabilizado através de uma nota fiscal “fria”. Entretanto, há 50% de possibilidade de ser acionada pela Promotoria Pública por incitação à violência e caso isso aconteça, a empresa será multada em \$40.000,00;
- b) Opção B - a empresa negocia com os manifestantes para que eles saiam imediatamente da propriedade. Informações asseguram que eles sairiam pacificamente se recebessem o equivalente a \$75.000,00 em cestas básicas, pois estão passando por grandes dificuldades;
- c) Opção C - 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.

### **3.2 Dilema 2 - Investimento Ambiental**

Logo após a inauguração da fábrica, a empresa recebe a visita de um grupo de fiscais da Secretaria de Meio Ambiente que detectou 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 trimestres para executar o investimento, que está orçado em \$50.000,00. Há a possibilidade de a empresa antecipar os investimentos e assim participar de um importante prêmio ambiental que acontecerá em breve e que, além do reconhecimento público, concede

um prêmio de \$20.000,00 ao vencedor. As empresas podem escolher uma entre três opções:

- a) Opção A - a empresa cumpre o prazo acordado com os fiscais e realiza os investimentos recomendados no prazo concedido;
- b) Opção B - a empresa antecipa o investimento, realizando-o imediatamente, tornando-se apta a participar do Prêmio de Excelência Ambiental, mas deve apresentar um projeto 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;
- c) Opção C - a empresa decide não realizar os investimentos adicionais. Neste caso existe uma chance de 33% de uma nova inspeção da Secretaria do Meio Ambiente, para verificação do atendimento das solicitações. Se isto ocorrer eles exigirão a correção imediata e aplicarão uma multa de \$10.000,00.

### 3.3 Dilema 3 - Suborno

O governo local lançou uma licitação para aquisição do produto fabricado pela empresa, que será decidida pelo menor preço. 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 de a 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. As empresas podem escolher uma entre duas opções:

- a) Opção A - a empresa não aceita a proposta. Ela ainda poderá participar da licitação e entregar sua proposta de preço, porém há uma possibilidade de 80% de que sua proposta seja desclassificada por problemas documentais. Se ela não for desclassificada e oferecer o menor preço será declarada vencedora;

- b) Opção B - a empresa aceita a contratação da empresa de consultoria a um custo de \$10.000,00 e entrega sua proposta de preço. Neste caso há a possibilidade de 20% de que a Controladoria do Governo audite a licitação e encontre atos ilegais na licitação investigada. Caso isso ocorra a licitação é cancelada e a empresa vencedora é multada em \$50.000,00.

### **3.4 Dilema 4 - Condições de Trabalho**

O processo produtivo da fábrica possui um setor de pintura onde o trabalho é feito manualmente com a utilização de pistolas de pintura e 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, e apresentam uma letalidade de 100%. 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. Entretanto, um amigo do presidente da empresa, da área acadêmica, em viagem de estudos teve acesso ao trabalho de dois pesquisadores que demonstraram que as máscaras utilizadas no setor de pintura da empresa não protegem totalmente os trabalhadores. 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. As empresas podem escolher uma entre duas opções:



- a) Opção A - a empresa continua operando normalmente, uma vez que segue fielmente a legislação local e não há forma legal de ser penalizada por isso;
- b) Opção B - 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 trimestre a partir da terceirização.

### **3.5 Dilema 5 – Trabalho Infantil**

Durante uma crise de abastecimento uma companhia estrangeira que fornece a mesma matéria-prima que é utilizada pela empresa, e que foi fechada pela justiça de 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, oferece um lote de matéria-prima a um preço inferior ao custo normal de mercado. Ela 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. As empresas podem escolher uma entre duas opções:

- a) Opção A - a empresa adquire a matéria prima deste fornecedor;
- b) Opção B - a empresa decide não adquirir este lote de matéria-prima.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste segmento da análise, descrevem-se as decisões tomadas pelos alunos quando, durante as aplicações do jogo de empresas geral escolhido, eles foram expostos aos dilemas descritos na metodologia. Não se pretende entender as reais razões que levaram os alunos a tomar essas decisões, mas simplesmente mostrar quais decisões adotaram e que justificativas 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.

#### 4.1 Análise do Dilema n° 1 - Invasão de Manifestantes

Quando confrontados com esse problema durante a dinâmica do jogo de empresas os alunos tomaram as seguintes decisões:

Tabela 1 - Decisões tomadas no Dilema n° 1

Opção	n° de empresas	%
A- retirada a força	6	15
B- negociação	23	57
C- justiça	11	28
<b>Totais</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fonte: autor

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 paramilitar era legal.

Quanto às empresas que escolheram a opção B, podem-se classificar suas justificativas em três categorias. Primeiro, 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 ele a imagem da empresa, 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 denegrida, 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. Alguns exemplos dessas justificativas:

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.

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 5, n. 2, p. 178-215, jul./dez. 2010.

ISSN: 1980-0193

A última empresa que escolheu esta decisão baseou-se numa 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 exibir “que princípios ou valores o ator usou ao fazer sua escolha” (BROWN, 1993, p.16), nota-se que a grande maioria, vinte e três empresas, adotou a prevalência do egoísmo, ou seja, o quanto os interesses exclusivos da empresa se sobrepõem aos da comunidade. Como ensina Vasquez (2000), o bom acontece quando uma ação supera os interesses estritamente pessoais e harmoniza-se com interesses mais amplos como os interesses da cidade, nação ou planeta e quando o motivo que leva a essa ação não é meramente egoísta ou material. 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.

#### 4.2 Análise do Dilema nº 2 - Investimento Ambiental

Quando confrontados com esse problema durante a dinâmica do jogo de empresas os alunos tomaram as seguintes decisões:

Tabela 2 - decisões tomadas no Dilema nº 2

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

Fonte: autor

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 nossas vendas e na geração de demanda para que possamos cumprir nossos planos de médio e curto prazo.

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:

O 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 ético conceituado por Vasquez (2000), buscando preservar seus lucros, mercados ou imagem, enquanto apenas oito fundamentaram-se em princípios éticos mais elevados.

### 4.3 Análise do Dilema nº 3 - Suborno

Quando confrontados com esse problema durante a dinâmica do jogo de empresas os alunos tomaram as seguintes decisões:

Tabela 3 - Decisões tomadas no dilema nº 3

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

Fonte: autor

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 pagado o suborno, apenas doze fundamentaram sua decisão em valores morais.

#### 4.4 Análise do Dilema nº 4 - Condições de Trabalho

Quando confrontados com esse problema durante a dinâmica do jogo de empresas os alunos tomaram as seguintes decisões:

Tabela 4 - Decisões tomadas no dilema nº 4

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

Fonte: autor

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 EPIs. [...] 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 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 quatorze fundamentaram-se total ou parcialmente em valores morais.

#### 4.5 Análise do Dilema nº 5 - Trabalho Infantil

Quando confrontados com esse problema durante a dinâmica do jogo de empresas os alunos tomaram as seguintes decisões:

Tabela 5 - Decisões tomadas no dilema nº 5

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

Fonte: autor

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 empresas que escolheram esta opção justificaram suas decisões de maneira inconclusiva.

Na análise das justificativas apresentadas nesse dilema nota-se, que apenas quatro delas fundamentaram-se em valores morais.

#### 4.6 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, mais bem avaliado será o ato.

**Quadro 1 - Critérios de pontuação**

<b>Dilema</b>	<b>Opção</b>	<b>Status</b>	<b>Pontos</b>
1 - Invasão de manifestantes	A - retirada a força	imoral	0
	B - negociação	moral	10
	C - justiça	legal	5
2 - Investimento ambiental	A - cumprir 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

Fonte: autor

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 1.

Avaliadas segundo os critérios acima, as empresas alcançaram as pontuações médias que encontram-se na Tabela 6. 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 6- Pontuação média das empresas**

<b>Dilema</b>	<b>Pontuação média</b>
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

Fonte: autor

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 7, embora nas 200 decisões tomadas na aplicação do jogo, as empresas tenham efetuado 99 escolhas consideradas éticas, segundo os critérios do

Quadro 1, apenas 39 dessas decisões foram justificadas exclusivamente por valores morais. 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 esse valores.

**Tabela 7 - Motivação das decisões**

<b>Dilema</b>	<b>Decisão moral</b>	<b>Justificativa ética</b>
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
<b>Totais</b>	<b>99</b>	<b>39</b>

Fonte: autor

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 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).

#### 4.7 Comparações entre turmas

Utilizando-se os mesmos critérios estabelecidos no

Quadro 1 - Critérios de pontuação - e agrupando-se as três turmas de Graduação e as três turmas de Pós-graduação, é possível comparar as suas pontuações médias considerando-se todos os dilemas.

**Tabela 8 - Graduação X Pós-graduação**

<b>Turmas</b>	<b>Pontuação média</b>
Graduação	26,9
Pós-graduação	30,8

Fonte: autor

Os dados da Tabela 8 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.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Esta pesquisa, entretanto, possui limitações muito claras e que devem ser consideradas por outros pesquisadores que desejarem reproduzi-la. A construção e aplicação desta ferramenta foram feitas considerando as características específicas do jogo de empresas geral escolhido. 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 reelaborar 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 para compor os cenários virtuais dos dilemas estão alinhados aos requisitos teóricos de Schumann et al. (1996) e Wolfe et al. (1998), além de demonstrarem técnica e pedagogicamente compatíveis com o algoritmo do simulador e com a dinâmica do jogo de empresas geral utilizado.

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 dúvida que necessita ser esclarecida 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 por meio da mídia, é fundamental para a formação ética de nossos gestores? Treviño et al. (2005) realizou pesquisa que identificou que a maioria das pessoas encontra-se no nível 2 - Moralidade convencional - do modelo desenvolvido por Kolberg (1984). A Teoria 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 externa é suprida pelas normas legais ou pelos 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 recebe na mídia brasileira.

Contudo, essa variação observada nos dados pode também advir de problemas na métrica utilizada nesta pesquisa, que precisaria, portanto, ser aperfeiçoada. O critério de avaliação das decisões das empresas baseou-se nos critérios definidos por um autor: Vazquez (2000). Talvez com outros critérios de outros autores, os resultados sejam diferentes.

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

AGUILAR, F.J. **A Ética nas Empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zehar, 1996.

ANDLINGER, G.A. Business Games - Play One! **Harvard Business Review**. Boston, v.36, n.2, p.115 - 125, 1958.

ARRUDA, M.C.C.; WHITAKER, M.C.; RAMOS, J.M.R. **Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BENNIS, W.G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**. Boston, v. 83(5), 96-104, Maio de 2005.



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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

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. Disponível em: <<http://sag.sagepub.com>>. Acesso em: 03/04/2008.

BROWN, M. **Ética nos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BURNS, A.C.; GENTRY, J.W.; WOLFE, J. A Cornucopia of Considerations in Evaluating the Effectiveness of Experiential Pedagogy. In: **Guide to Business Gaming and Experiential Learning**. cap. 16, ABSEL, v.17, 1990, p. 253-278. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

CARROLL, A.B. Ethical Challenges for Business in the New Millenium. **Business Ethics Quarterly**. Charlotsville, vol.10, p.33 - 42, 2000.

CHIESL, N.E. Don't Teach Ethics to Business Students! **Developments in Business Simulation and Experiential Exercises**. v.21, p. 155-156, 1994. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed Editora, 2007.

DeGEORGE, R. **Business Ethics**. New York: McMillan, 1990.

FERRELL, O.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

FRITZSCHE, D.J.; ROSENBERG, R.D. Business Ethics, Experiential Exercises, and Simulation Games. **Developments In Business Simulation & Experimental**

**Exercises.** v. 16, 46-49, 1989. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

GIACALONE, R. A transcendent business education for the 21st Century. **Academy of Management Learning and Education.** v. 3, 415-420, 2004.

GIBSON, K. **Ethics and Business: an introduction.** New York: Cambridge University Press, 2007.

GOSEN, J.; WERNER, J. A Direct Approach to Teaching Business Ethics. **Developments in Business Simulation and Experiential Learning.** v.33, p.284 - 288, 2006. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

GRAMIGNA, M.R.M. **Jogos de Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1993.

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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

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.; CRETIEN, 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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

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. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com.>>

KOEHN, D. Transforming our students: teaching Business Ethics post-Enron. **Business Ethics Quarterly.** Charlottesville, v.15, n.1, 2005.

KOHLBERG, L. **The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages.** San Francisco: Harper & Row, 1984.

LESSINGER, K.; SCHMITT, K. **Ética Empresarial: responsabilidade Global e gerenciamento moderno.** Petrópolis: Vozes, 2001.

LOPES, P. da C. **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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

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,** Charlottesville, v.20, p.68, 2005.

NASH, L. **Ética nas Empresas: boas intenções à parte.** São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, M.A. **Ética e praxis histórica.** São Paulo: Ática, 1995.

PARKS, S.D. Is it too late? Young Adults and the Formation of Professional Ethics. In: PIPER, T.R.; GENTILE, M.C.; PARKS, S.D. (eds.). **Can Ethics Be Taught?** Boston: Harvard Business School, 1993.

REST, J.R. Can ethics be taught in professional schools? The psychological research. **Easier said than done.** Winter, 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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

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**. P.56 - 64, 1 dez. 1980.

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**. 1989. 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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

\_\_\_\_\_. Using a Business Simulation to Study the Determinants of Ethical Behavior. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**. v.22, p.90 - 95, 1994. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SMITH, J.R. Gaming and Attitudinal Change. In: **Proceedings of the Sixth National Absel Conference**. p.231 - 234, 1979. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEACH, R.D.; CHRISTENSEN, S.L.; SCHWARTZ, R.G. Teaching business ethics: Integrity. **Simulation & Gaming**. v.36, p. 383 - 387, 2005. Disponível em: <<http://sag.sagepub.com>>. Acesso em: 01/07/2008.

THORNBURGH, R. Foreword: Sixth survey of white collar crime. **American Criminal Law Review**. Washington, v.28, p.383 - 391, 1991.

TREVIÑO, L.K.; BROWN, M. Gestão Ética. **Revista FGV Executivo**. v.4, n.1, p.65 - 79, 2005.

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. Disponível em: <<http://www.absel.org/>>. Acesso em: 01/07/2008.

VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VOLPE, G. D. **Moral e sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

WOLFE, T.; FRITZSCHE, D.J. Teaching Business Ethics with Management and Marketing Games. **Simulation & Gaming**. v.29, p.44 - 59, 1998. <<http://sag.sagepub.com>>. Acesso em: 01/07/2008.

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Bacharel em Administração pela EAESP-FGV; Pós-graduado em Administração Financeira pela FAE - PUC-PR; MBA Executivo pela FIA/USP; Mestre em Administração pelo PPA UEM/UEL; Diretor Superintendente da ATT Armazenagem Transporte e Transbordo Ltda.

<sup>(2)</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina - UEL; Especialista em Análise e Planejamento Empresarial pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Rolândia; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Docente da Universidade Estadual de Londrina.

*Enviado: 19/07/2009*

*Aceito: 05/12/2011*

*Publicado: 14/08/2012*