

PROCESSO DECISÓRIO ÉTICO

Autores

MSc Vania Silva de Carvalho e
Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves



PROCESSO DECISÓRIO ÉTICO

Autores

MSc Vania Silva de Carvalho e
Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves



Direitos desta edição reservados ao Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro.

Projeto Gráfico: Cyan Studio

Revisão: Estela Rosa | Cyan Studio

Coordenador de publicações - CRCRJ:

Francisco José dos Santos Alves - Vice-Presidente de Pesquisas e Estudos Técnicos

C331 Carvalho, Vania Silva de.
Processo decisório ético / Vania Silva de Carvalho,
Francisco José dos Santos Alves. — Rio de Janeiro:
CRCRJ, 2014.
104p.

1. Ética Profissional. I. Título.

CDU— 174

Ficha elaborada pela Bibliotecária Patrícia T. T. da Silva - CRB 7/n° 4629



Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro;

Vice-Presidência de Pesquisas e Estudos Técnicos

Rua Primeiro de Março, 33 - Centro, Rio de Janeiro/RJ

Cep: 20010-000

Tel.: (21) 2216-9595 / Fax.: (21) 2216-9616

E-mail: crcrj@crcrj.org.br

www.crc.org.br

Sumário

Introdução	5
1 Os conceitos de Ética e Moral	9
2 Virtudes, Valores e Conflitos de Interesse	13
3 Cidadania e Conflitos de Interesse	19
4 Os Valores e a Ética Empresarial	22
5 Ética Profissional	25
6 Influências no Processo Decisório Ético	28
7 Modelos Teóricos	42
8 Exercícios para discussão em grupo	83
Conclusão	92
Referências	93

Introdução

O grande impacto dos escândalos que afetam organizações das mais diversas áreas, desde negócios, desportos, religiosas e até públicas, tem difundido um interesse generalizado em comportamentos éticos e antiéticos. *Stakeholders*, incluindo-se acionistas, comunidade e governos, pressionam as organizações no sentido de que gerenciem o comportamento de seus empregados a fim de que condutas ilegais e antiéticas sejam reduzidas.

A falta de confiança generalizada dos cidadãos, em decorrência dos efeitos negativos da falta de ética, representa um risco para a sobrevivência das organizações, com reflexos na qualidade do próprio regime democrático. Outrora, a reputação de uma pessoa valia alguma coisa, porém a exata dimensão desse valor somente pode ser avaliada pelos inúmeros escândalos tanto no setor público quanto no privado. Diante desse cenário, a partir dos anos 90, através de acordos firmados internacionalmente (OEA; OCDE; ONU), os governos passaram a definir uma agenda mínima de combate à corrupção e de promoção da ética. (Silva, 2005).

Na opinião do jurista Fernando Neves da Silva, ex-ministro do Tribunal Superior Eleitoral (TSE):

a formação dos indivíduos, o bom-senso e a honestidade de propósitos são elementos imprescindíveis a um entorno ético, mas não são suficientes para assegurar um padrão ético efetivo, que também requer transparência, registro e responsabilização dos processos e rotinas organizacionais, assim como a participação e o controle social. (Silva, 2005, p. 1-2)

Nas últimas décadas, o mundo científico focou sua atenção em estudos sobre a ética dos comportamentos, produzindo um corpo de pesquisas úteis e informativas (Trevino, Weaver e Reynolds, 2006).

Para Camargo (2001), o estudo da ética é sempre importante, tendo em vista a necessidade das pessoas orientarem seu comportamento de acordo com a nova realidade que se percebe diariamente na vida social.

Na iniciativa privada observa-se o crescente interesse dos gestores quanto à necessidade de observância aos códigos de ética na sua atuação. Esse fato está relacionado com a percepção igualmente crescente de que a postura ética pode resultar em importantes vantagens competitivas em decorrência da projeção de uma imagem positiva diante da comunidade e do aumento da satisfação e da melhoria do desempenho dos trabalhadores. As escolhas dos gestores, perante dilemas éticos, são também influenciadas por fatores de ordem individual, não apenas estratégicos, que podem ser decisivos no processo de tomada de decisão.

Corroborando com esse ponto de vista, FuKuyama (2005) enfatiza que ao observar as entidades públicas, a discussão sobre o serviço público sugere que os funcionários do governo, de alguma forma, deverão ser orientados no sentido de agir em prol do interesse público, quando, verdadeiramente, seu comportamento é melhor explicado de forma empírica por motivos mais direcionados ao interesse próprio.

Mais recentemente, esse fato é justificado por Bernardi e Guptill, (2008, p. 797) ao relatar que em quase todos os aspectos da vida, as pessoas têm opiniões diferentes, ocasionando tomadas de decisões éticas baseadas em seus valores pessoais e na cultura do ambiente em que vivem.

O psicólogo e sociólogo alemão Erich Fromm afirma que discutir sobre relações humanas é pensar sobre a natureza do homem, uma vez que a personalidade é decorrente das relações do indivíduo consigo mesmo, com outros indivíduos, com o mundo e com a natureza. O autor entende personalidade como a totalidade das qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original, ocasionando uma diversidade de personalidades. As qualidades herdadas seriam o temperamento, dotes e todas as qualidades psíquicas recebidas constitucionalmente, enquanto que o caráter faz parte das qualidades adquiridas. Entretanto, Fromm ressalta que, para a ética, as diferenças de temperamento não têm significância, sendo as de caráter o verdadeiro problema, pois os traços de caráter são considerados sinônimos de traços de comportamento.

Hábitos e opiniões, características de um indivíduo, quando arraigadas de forma profunda, resistem a modificações e nascem da estrutura do seu caráter. Fazer o que é certo e bom é uma opção individual e uma questão de consciência e de comprometer-se assumidos de forma responsável. A

moralidade está baseada em princípios pessoais internalizados (Fromm).

No ambiente empresarial, os valores dos empregados são refletidos nas suas atitudes e escolhas. Diante deste fato, as pessoas devem aprimorar suas características. Além da evolução técnica, devem evoluir sob a ótica filosófica. Alguns evoluem mais naturalmente, pois tiveram uma boa educação humanística centrada em princípios e valores morais éticos, o que facilita muito. Entretanto, outros devem buscar sua formação ou devem ser orientados pela observação de normas de condutas, a fim de que evoluam com mais facilidade. Afinal, o homem é sujeito e produto das relações sociais por ele criadas e as forças sociais imprimem um acordo que é orientado por um conjunto de regras de funcionamento da sociedade.

Para Leisinger e Schmit (2001) a conduta ética empresarial está relacionada com normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa. A partir dessa afirmação, Alves (2005, p. 18) questiona sobre quais seriam esses valores dominantes, considerando que se deve levar em conta a existência do predomínio da lógica econômica.

Gilman e Lewis (1996), referindo-se a *International Conference on Ethics in Government*, patrocinada pela *United States Information Agency* (USIA) e pelo *Office of Government Ethics* (OGE), realizada em Washington em 1994, evidenciaram a importância do evento. Um dos fatores relacionados pelos autores é a necessidade de focar a proposição de que tanto a democracia quanto a economia de mercado dependem da confiança pública na integridade das instituições governamentais e dos servidores públicos. Os conferencistas de 53 diferentes países discutiram maneiras efetivas de administrar e criar leis e sistemas éticos de trabalho.

Para Sá (2001, p. 138), “o conceito profissional é a evidência, perante terceiros, das capacidades e virtudes de um ser no exercício de um trabalho habitual de qualidade superior.” Logo, não é possível construir um conceito sobre profissionalismo sem a prática de uma conduta com qualidades superiores. Para tanto, o valor profissional deve ser acompanhado de valores éticos que complementarão uma imagem de qualidade integral.

No âmbito da administração pública, no corpo dessa imagem de qualidade integral, está a constante preocupação dos governantes com os efeitos dos gastos públicos na economia, sobretudo com os impactos sobre o

crescimento e ajuste fiscal. Além disso, a população espera melhor utilização dos recursos, pois existem limites para a expansão das receitas que financiam o aumento dos gastos *per capita*, reforçando a necessidade da eficiência dos gastos públicos (Scarpin, Slomski, 2007).

Wonnacott e Wonnacott (1994, p. 94) se utilizam das palavras de Abraham Lincoln para explicar que “um objetivo legítimo do governo é fazer o que precisa ser feito para os cidadãos e que estes não podem fazer por si sós como indivíduos, ou que não podem fazer tão bem como o governo”.

Bianchi e Nascimento (2005) enfatizam que a administração ideal baseia-se em um modelo de gestão, cujo processo utiliza mecanismos que assegurem sua eficiência e eficácia e, conseqüentemente, propiciem a redução de conflitos dentro da organização.

A observância de um código de ética profissional favorece essa redução de conflitos, pois seu objetivo central é a formação da consciência sobre padrões de conduta, através da “relação organizada de procedimentos permitidos e proibidos dentro de um corpo social organizado” (Lisboa, 2007, p. 74).

A ciência evoluiu, novas tecnologias surgem diariamente e os limites, direitos e deveres anteriormente estabelecidos, passam, necessariamente, por uma revisão. Observar essa evolução paralelamente aos valores e características dos seres humanos é uma necessidade dos estudos atuais.

Nesse contexto, o estudo da ética, em especial de que forma ocorre o processo decisório ético do indivíduo, torna-se relevante para compreendermos um pouco mais a respeito da conduta humana.

Por qual motivo um indivíduo que “jura amor eterno” à moralidade pública, à luta contra a corrupção que se alastra pela administração pública brasileira, quando assume um cargo político, começa a agir de forma contrária aos valores que professa?

Este livro não tem a pretensão de explicar as contradições da conduta humana, mas expor diversas teorias que tratam do processo decisório ético do indivíduo.

1 Os conceitos de Ética e Moral

Para Aranha e Martins (1998, p. 117), Ética e Moral têm significados diferenciados. A Ética pode ser considerada “parte da filosofia que se ocupa com a reflexão sobre as noções e princípios que fundamentam a vida moral”, enquanto a Moral corresponde a “um conjunto de regras de conduta assumidas pelos indivíduos de um grupo social com a finalidade de organizar as relações interpessoais segundo os valores do bem e do mal”.

Assim, enquanto a Ética se dedica ao estudo dos princípios morais que orientam os grupos humanos em diferentes contextos, a Moral corresponde a um conjunto de regras assumidas pelos membros de um determinado grupo social.

Ghiraldelli (2003, p. 74) conceitua, etimologicamente, os termos Ética e Moral como:

Moral vem de *mores*, que é uma palavra latina, enquanto ética vem de *ethos*, que é uma palavra grega. Ambos os termos remetem aos costumes, mas no caso grego há uma curiosidade: a palavra *ethos* pode se escrita, em grego, com a letra ‘e’ sendo substituída pela letra grega Ê (*eta*) ou pela letra grega Â (*épsilon*). De modo que, quando grafada com *épsilon*, a palavra *ethos*, em grego, tem a ver não só com costumes, mas com temperamento ou caráter individual. Assim, dependendo da grafia, os gregos usam *ethos* para designar algo coletivo dos costumes ou algo mais individual, mais ligado às disposições físicas e psicológicas de alguém.

Dessa maneira, a Ética e a Moral podem ser tratadas como sinônimos quando se referem a costumes. Além de costume, o termo Ética corresponde, também, ao temperamento e caráter individual, se observado no sentido em que é utilizado em grego.

Chauí (1994, p. 340) considera Ética e Moral sinônimos por se referirem a um “conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade e que, como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros.” É nesse sentido que o tema Ética será utilizado de forma indistinta nos próximos capítulos: sinônimo de Moral.

Enquanto Chauí tem como enfoque a conduta ética do indivíduo, Leisinger e Schmit, (2001, p. 22) tratam a conduta ética empresarial como

“normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa”. Entretanto, quais seriam esses valores dominantes? A honestidade? O respeito à concorrência? O estabelecimento do preço justo para os clientes?

A resposta a esses questionamentos deve levar em conta se há o predomínio da lógica econômica na cultura organizacional. Se, por exemplo, predominar o sistema de produção capitalista clássico, então a empresa tem seu processo produtivo baseado no emprego de máquinas e, em sua operação, trabalhadores que não são seus proprietários. Os lucros auferidos são distribuídos aos detentores de capital e reaplicados, em parte, no processo fabril, visando ao permanente aumento da produtividade e, em consequência, à ampliação da rentabilidade dos negócios. Portanto, o foco do negócio reduz-se ao retorno do capital investido pelos detentores de capital.

Esse modelo de capitalismo vem sofrendo modificações ao longo dos anos, de acordo com Vázquez (2002, p. 49):

Nos países mais desenvolvidos, a imagem do capitalismo não corresponde mais, em muitos aspectos, à do capitalismo clássico (...). Graças, sobretudo, ao arrematador progresso científico e tecnológico das últimas décadas, aumentou consideravelmente a produtividade do trabalho. Contudo, apesar das mudanças verificadas, o cerne do sistema se conserva: a exploração do homem pelo homem e a sua lei fundamental, a obtenção da mais valia.

Ao prevalecer essa visão na organização, o lucro, o aumento da rentabilidade dos investimentos e o domínio dos mercados podem ser os seus valores dominantes em um cenário de produção capitalista. Domínio de mercado implica, necessariamente, na exclusão da concorrência. O lucro só pode ser concebido na expropriação, pelo capitalista, de uma parte do valor produzido pelo trabalhador. Assim, cabe questionar: quais os motivos que levam as organizações, nas quais predominam este tipo de visão proposta por Vázquez, a exigir uma conduta ética de seus funcionários?

Preliminarmente, é importante ressaltar que os indivíduos são motivados a serem éticos em função da sua busca pelo bem e pela felicidade (Chauí, 1994, p. 342). Assim, a discussão ética só é cabível para os indivíduos. Aranha e Martins (1998, p. 122) afirmam que as organizações, assim como todos os objetos produzidos pelo Homem, “não encarnam valores morais, embora possam encontrar-se numa relação instrumental com esses valores”.

As ações, no meio empresarial, quando não são motivadas pelos anseios humanos de felicidade e bem-estar, mas pela lógica da acumulação de capital do sistema capitalista, extraem desse modelo os seus valores e objetivos. Vázquez (2002, p. 50) considera que nessas empresas existe:

(...) agora uma aparente solicitude para com o homem, inculcando no operário a ideia de que, como ser humano, faz parte da empresa e deve integrar-se nela. Impinge-se-lhe, assim, como virtudes, o esquecimento da solidariedade com os seus companheiros de classe, o acoplamento de seus interesses pessoais com os interesses da empresa, a laboriosidade e a escrupulosidade a favor do interesse comum da mesma (...) a moral que lhe é inculcada como uma moral comum, livre de qualquer conteúdo particular, ajuda a justificar e a reforçar os interesses do sistema regido pela lei da produção da mais-valia e é, por isso, uma moral alheia a seus verdadeiros interesses humanos e de classe.

A importância da moral para as empresas, de acordo com essa visão, seria a de reforçar os interesses do sistema econômico dominante na empresa. Homann (1997, p. 281) possui um entendimento diferente:

(...) a moral aparece não como motivação, mas como restrição. Ela deve tornar válida mediante regras que de modo neutro obriguem a todos no que tange à concorrência, porque ela pune severamente as realizações moralmente motivadas, sejam pagamentos para obtenção de futuras vantagens, ou realizações que vão além do esperado por parte de empresas individualmente consideradas.

A ética surge para as empresas, então, como um instrumento imposto pela sociedade para restringir as ações dos agentes econômicos a fim de que façam exatamente aquilo que eleve o bem-estar de todos os indivíduos, mesmo que em detrimento dos interesses da corporação. É interessante destacar que tanto Vázquez como Homann não são indiferentes à importância da ética para as organizações. Em ambas ela é um instrumento de controle.

A ideia de que a economia (aqui compreendida como os sistemas econômicos) é que deve estar subordinada à ética e não o contrário, para que a sociedade alcance o bem-estar necessário para todos seus membros, é defendida por Arruda (2003, p. 150).

Resumindo: a economia e a ética são ciências autônomas, porém não independentes. A economia está subordinada à ética, embora elabore suas teorias e propostas com liberdade. Como o fim ético é mais importante que o fim econômico, (pois este último diz respeito só a um aspecto da vida humana, enquanto o primeiro refere-se ao fim último e mais importante do homem) as políticas e o comportamento econômico dos agentes não devem ir contra a ética, porque nesse momento iriam contra o próprio homem e contra a sociedade.

A economia e os economistas, se verdadeiramente desejarem contribuir para o desenvolvimento das pessoas e para o bem comum da sociedade, não poderão ignorar a ética, mas deverão servir-se das normas morais e éticas como norte e guia. A ética não é uma limitação para a economia, do mesmo modo que uma estrada não é uma imposição para os carros. Antes, pelo contrário, sua função é facilitar que as pessoas cheguem a seu destino, mesmo que aparentemente seja uma limitação trafegar dentro da estrada e obedecer às leis do trânsito.

Assim, enquanto Arruda destaca a relevância da ética como norte e guia da atividade econômica, Homann enfatiza mais a sanção social (controle social) que o seu descumprimento pode causar, enquanto Vázquez acredita que a ética pode ser empregada como um instrumento de apoio à continuidade do sistema de produção capitalista. Todos, entretanto, ressaltam a importância da ética para as organizações.

O relacionamento entre essas duas visões (guia de conduta e controle) pode ser compreendido alterando-se um exemplo dado por Arruda. Enquanto o veículo trafegar no sentido indicado pelas placas de sinalização (instrumento de controle de trânsito), elas guiam o motorista até o seu destino. Entretanto, se o motorista se propuser a seguir em sentido contrário, essas mesmas setas (neste exemplo a ética) passam a indicar que o bem-estar de terceiros pode ser afetado devendo, portanto, ser evitada sob o risco do motorista sofrer alguma sanção. Assim, o motorista possui a liberdade de continuar na contramão da estrada, contudo, poderá haver restrição à sua liberdade, caso alguém seja ferido gravemente, ou sofrer pesada multa.

Neste livro reconhece-se o papel da ética como norteadora da conduta humana, bem como a necessidade, para muitas situações, de serem estabelecidas sanções capazes de restringir a vontade do indivíduo quando ele descumpre os padrões éticos estabelecidos na sociedade.

Entretanto, uma questão ainda necessita ser discutida: o que leva o indivíduo a agir em sentido contrário às convicções morais da sociedade em que ele vive? O que leva o indivíduo a considerar o furto como crime, mas sob certas circunstâncias reconhecer que pode agir como o infrator?

Ainda não há respostas para estas dúvidas, do ponto de vista científico. Entretanto, sabemos que nosso comportamento é fortemente influenciado por nossos valores. Quando negativos, surgem os conflitos com os demais membros da sociedade, a prática delituosa, enfim, as práticas antiéticas.

Por esse motivo, torna-se relevante conhecer um pouco mais a respeito das virtudes e dos valores que regem a vida humana, e os conflitos que decorrem de sua aplicação no mundo real. Em seguida, se abordará quais outros fatores interferem em nossa conduta.

2 Virtudes, Valores e Conflitos de Interesse

O ser humano traz consigo, desde o nascimento, um conjunto de condições que o cercam, que lhe servem como as primeiras referências na vida e que o influenciarão em todos os momentos. Entre este conjunto de condições destacam-se: a família, a classe econômica desta família, a raça, a religião e o país onde nasceu. Além disso, durante sua vida, serão agregadas informações a respeito de assuntos relacionados ao seu meio social isto é, à sociedade. Então, pode-se afirmar que o comportamento do ser humano, como ser social, é influenciado por condições de nascimento e informações adquiridas ao longo da vida. Esses comportamentos variam entre as pessoas, mas nem sempre implicam na existência de uma parte “certa” e outra “errada” (Lisboa, 2007, p. 19).

Entretanto, a partir da etimologia da palavra grega *ethos*, Comparato, repetindo Aristóteles, diz que virtude moral, sendo o produto dos costumes, não existe nos homens naturalmente, pois nada que é natural se adquire pelo costume. Diante deste fato, é necessário que os homens se exercitem na aquisição de virtudes. O mesmo ocorre na sociedade política, onde “legisladores tornam bons os cidadãos, ao se esforçarem por fazê-los adquirir bons hábitos” (Comparato, 2006, p. 96).

Atuar eticamente vai muito além de não roubar ou não fraudar a empresa. Qualquer decisão ética tem por trás um conjunto de valores fundamentais. Para Chauí (1994), os indivíduos são motivados a serem éticos em função de sua busca pelo bem e pela felicidade.

Comparato (2006, p. 17) justifica que a felicidade não é uma dádiva e sim o fruto de um trabalho contínuo, uma recompensa de um esforço constante e bem orientado. Citando Sócrates em seu diálogo com Glauco, o autor destaca: “esta investigação diz respeito ao que há de mais importante: viver para o bem, ou viver para o mal”. Afirma, ainda, que nunca se ouviu falar de alguém que fizesse da infelicidade seu propósito de vida.

Arruda, Whitaker e Rodriguez (2003) comentam que as virtudes e os vícios caracterizam as pessoas, porém as virtudes são os valores transformados em ações. Os valores, em diversos níveis, ocupam lugar de destaque tanto no discurso público quanto científico. Para Rokeach e Ball-Rokeach (1989, p. 775, tradução nossa) “os conceitos de valor e sistema de valores estão entre os poucos conceitos sócio-psicológicos que têm sido empregados com sucesso em todas as disciplinas das ciências sociais”.

Os valores têm grande influência sobre as respostas afetivas e comportamentais dos seres humanos. Quando modificados, podem explicar uma série de problemas sociais, de problemas de empregados no local de trabalho e um possível aumento de práticas antiéticas do mundo dos negócios (Meglino, Ravlin, 1998; Etzioni, 1999).

De acordo com a pesquisa de Meglino e Ravlin (1998), os trabalhos de O’Reilly, Chatman (1996) e Schein (1985) reforçam que, no nível organizacional, os valores são componentes importantes da cultura e são sistematicamente descritos como os princípios responsáveis pela gestão bem sucedida de uma série de empresas.

Na verdade, o agir eticamente não implica, apenas, uma harmonia entre razão e sentimentos.

Ele exige também, de parte do agente, aquilo que Kant chamou de virtude, ou seja, uma vontade moralmente boa. Quem age de acordo com os princípios éticos não se satisfaz em apenas compreender o que é justo ou injusto, mas procura, em qualquer circunstância, por meio da sua ação ou decisão, realizar a justiça e evitar a injustiça (Comparato, 2006, p. 507).

Comparato (2006, p. 507), concordando com Aristóteles, explica que os valores não podem ser apreendidos unicamente pelo raciocínio, pois sua compreensão exige um mínimo de sensibilidade emocional comandada pela

vontade do agente. “O juízo ético não é feito somente de razão, mas também de indignação e vergonha, de ternura e compaixão”.

A motivação moral suscita uma questão fundamental a respeito da relação problemática entre o ‘livre arbítrio’ e a ‘disposição natural’ que são elementos da teoria de Aristóteles”. Para o filósofo a pessoa virtuosa não só tem disposição para fazer a coisa certa, mas também de desfrutar fazendo a coisa certa. As emoções, em geral, não são uma ameaça para a correta tomada de decisões, mas, pelo contrário, as emoções na pessoa virtuosa estão alinhadas com a razão. (Colle, Werhane, 2008, p. 753, tradução nossa).

Tentar identificar e prevenir conflitos de interesses é uma prática que deve ser seguida, tendo em vista que nas organizações, tanto públicas quanto privadas, a maioria dos desvios de conduta tem origem em dilemas éticos que envolvem conflitos de interesses.

Tratando de dilema ético, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 27) afirmam que, de forma geral, as questões éticas “surgem em decorrência de conflitos entre as filosofias morais pessoais e os valores dos indivíduos, os valores e as atitudes da organização em que ele trabalha e da sociedade em que ele vive”.

As atitudes e o comportamento dos indivíduos são guiados por valores que podem estar vinculados a focos específicos da vida de cada um e formam estruturas que se inter-relacionam. Sagie e Elizur (1996) explicam essa relação afirmando que, em geral, as pessoas apresentam uma estrutura de valores ampla e inclusiva, que as guia durante a vida, porém, em questões mais focadas, como por exemplo, no trabalho, apresentam uma estrutura de valores específica que estará relacionada com aquela estrutura mais abrangente.

Entretanto, apesar de sua popularidade, há uma falta de consenso sobre a natureza dos valores. Os valores têm sido interpretados de diferentes maneiras. Várias outras observações os consideram como necessidades, tipos de personalidade, motivações, objetivos, utilidades, atitudes e interesses (Rokeach & Ball-Rokeach, 1989).

Essas diferentes abordagens encontradas têm gerado problemas na interpretação dos resultados de vários estudos, ocasionando um grande inte-

resse sobre a forma como os valores são conceituados, definidos e medidos nas pesquisas organizacionais. (Connor, Becker, 1975, 1994).

Considerando-se os níveis mais simples relatados na literatura, teóricos como Fallding Rokeach e Williams focaram em dois tipos de valores (Meglino e Ravlin, 1998). O primeiro tipo é referente ao valor que um objeto ou resultado tem para determinado indivíduo. O segundo tipo de valor, analisado por Feather (1995), é mais suscetível de ser utilizado na descrição de uma pessoa como oposição a um objeto e tem sido subdividido em duas categorias: instrumentais e terminais (Rokeach e Ball-Rokeach, 1989).

Os valores terminais são autossuficientes, isto é, são perseguidos no seu próprio interesse. Como o nome sugere, são objetivos finais que uma pessoa se esforça para alcançar na sua vida (por exemplo, conforto material, sabedoria). Já os valores instrumentais, ao invés de estados de existência, são modos de comportamento tais como honestidade, utilidade etc.

Os dois tipos de valores acima descritos são frequentemente identificados através da utilização das expressões: valor inerente a um objeto e valores possuídos por uma pessoa (Mayton, II; Ball-Rokeach; Loges, 1994). É importante ressaltar que os objetos ou resultados esperados não possuem um valor inato dissociado dos valores que lhes sejam atribuídos por pessoas. Desse modo, em ambos os tipos de valores, terminal e instrumental, está inserida a observação dos indivíduos. A definição do que é bom e do que é mau varia no tempo e no espaço, no plano individual e no social.

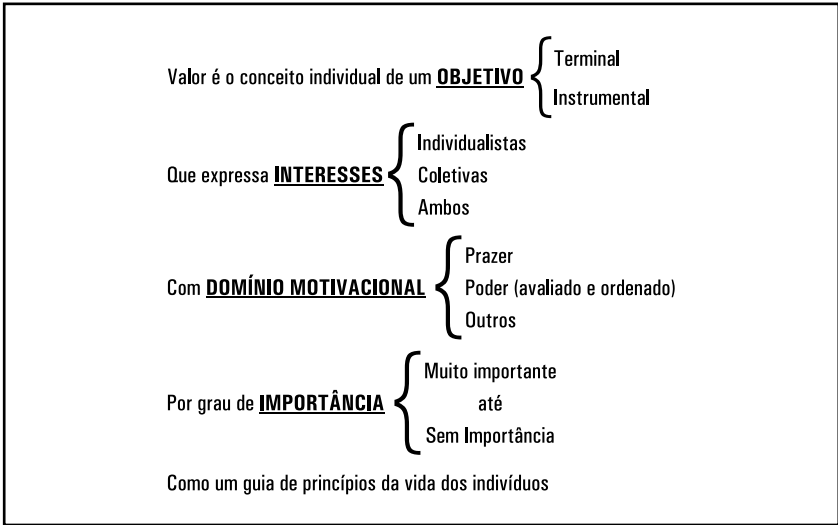
Rokeach foi um dos precursores na criação de teorias que estudam os valores humanos, influenciando os demais. Além dele, outros nomes são mencionados na literatura (Allport, Hofstede e Triandis), porém, atualmente, a mais utilizada em pesquisas tendo em vista sua capacidade de incluir a complexidade que existe entre valores e comportamento é a teoria de Shalom H. Schwartz (Tamayo, Porto, 2005).

Schwartz e Bilsky (1987, p. 551) definiram valores através das seguintes características:

- (a) conceitos ou crenças, (b) sobre estados finais desejáveis ou comportamentos, (c) que transcendem situações específicas, (d) que orientam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e (e) que são ordenadas por sua relativa importância.

A Figura 1 exibe o mapeamento utilizado por Schwartz e Bilsky (1987, p. 553) para definir os valores.

Figura 1: Mapeamento para definição de valores.



Fonte: Adaptado de Schwartz e Bilsky (1987, p. 553).

Bernardi e Guptill (2008, p. 797) afirmam que em quase todos os aspectos da vida, as pessoas têm opiniões diferentes sobre a tomada de decisões éticas, de acordo com os seus valores pessoais e da cultura que os circunda.

Meglino e Ravlin (1998) destacam que para observar-se a relação entre valores e comportamento, é necessária, primeiramente, a distinção entre os valores interiorizados pelos indivíduos e os que somente são usados de forma superficial, uma vez que existem fortes pressões para que valores socialmente desejáveis sejam expressos publicamente. Portanto, quando um dos valores individuais é diferente daqueles que são prevalentes no meio social dos indivíduos, os valores do meio social, incluindo-se aí as organizações, podem influenciar no que diz o empregado, entretanto não se pode prever como será seu comportamento. Afirmam, ainda, que um indivíduo que possui valores interiorizados apresenta normas de conduta pessoal. Logo, as ações que forem inconsistentes com estes valores resultarão em sentimentos de culpa, vergonha, ou de autodepreciação.

Em virtude dos valores afetarem percepções e comportamentos, concluiu-se que ocorrem implicações nas interações interpessoais. Ao partilhar sistemas de valores, as pessoas recebem estímulos externos. Indivíduos com valores semelhantes também se comportam de forma semelhante. Este fato permite uma melhor previsão dos comportamentos. Isto facilita uma melhor coordenação das ações, produzindo um sistema de valor social ou cultural que possibilite as interações necessárias ao alcance de objetivos comuns (Meglino e Ravlin, 1998).

Zohar e Marshal (2002), falando sobre virtudes, dizem que o relativismo moral vigente é baseado na premissa de que, na atualidade, não há verdades absolutas. Se a verdade é relativa e sobre ela se sustenta a maioria dos paradigmas conhecidos, não há nenhuma objetividade em nada e a subjetividade passa a ser o único paradigma possível, instalando-se o “vale tudo”.

Essa relatividade das verdades, traduzidas a partir de pensamentos e comportamentos distintos, geralmente, está associada aos valores que cada um atribui aos fatos e às coisas. Fatalmente, essas diferenças provocam conflitos de interesse na sociedade quando pessoas com objetivos de vida diferentes, gerados por seus próprios valores, são colocadas frente a frente. Esses conflitos podem surgir entre indivíduos ou entre indivíduos e a sociedade, significando que, em alguns momentos, as pessoas devem decidir, primeiramente, qual interesse atender, qual comportamento adotar diante de determinadas questões envolvendo o “justo”, o “certo”, o “errado”, o “bom”, o “ruim” etc. As escolhas podem atingir tanto aquele que tomou a decisão visando seu próprio interesse, quanto àquele que teve seu interesse preterido (Lisboa, 2007, p. 19-20).

O aprimoramento contínuo da ética pessoal resulta em um desenvolvimento das qualidades de caráter ou filosofias morais que contribuem para a tomada de decisões éticas nos ambientes empresariais, porém não é suficiente. A conduta ética nas empresas também depende dos valores e tradições de cada organização e não apenas dos indivíduos que decidem e executam.

A literatura relaciona algumas virtudes consideradas de grande importância nas transações empresariais. Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 58) mencionam: “a confiança, o autocontrole, a empatia, a equidade e a veracidade. Os opostos delas seriam a mentira, logro, fraude e corrupção”.

3 Cidadania e Conflitos de Interesse

Conforme vimos, os valores morais estabelecem parâmetros para o exercício da cidadania. Porém, o que é cidadania? De acordo com D'Urso (2005) a cidadania é como um status jurídico e político mediante o qual o cidadão adquire direitos civis, políticos e sociais, e deveres (pagar impostos, votar, cumprir as leis) relativos a uma coletividade política, além da possibilidade de participar da vida coletiva do Estado.

Cavalcanti, Abrantes e Pereira (2005) a partir dos conceitos explicam que a diferença entre direitos civis e republicanos está no fato de que o cidadão, além de ter seus direitos egoístas garantidos, assume responsabilidade em relação ao interesse público que pode estar em contradição com seus interesses particulares. Cada cidadão tem a liberdade negativa de não sofrer restrições ou interferências em relação a seus desejos legítimos. Os direitos civis são direitos individuais, no sentido que protegem cada indivíduo na defesa exclusiva dos seus interesses. Os direitos republicanos são direitos coletivos, no sentido de protegerem a coletividade.

Maria Vitória Benevides, socióloga e educadora, menciona Montesquieu exaltando os direitos da humanidade acima de todos os outros:

Se eu soubesse de algo que me fosse útil e prejudicial à minha família, eu o rejeitaria de meu espírito. Se soubesse de algo que fosse útil à minha família e não à minha pátria, procuraria esquecê-lo. Se soubesse de algo que fosse útil à minha pátria e prejudicial à Europa, ou então útil à Europa e prejudicial ao gênero humano, eu consideraria isso um crime (Benevides, 1996, p. 2).

Em uma visão mais pessimista, Francis Fukuyama, em seu livro *Construção de Estados*, afirma que:

(...) se as obrigações com familiares superam inevitavelmente as obrigações com estranhos, apesar de laços legais ou contratuais, então certos tipos de disfunções administrativas serão inevitáveis, independentemente dos controles institucionais formais instalados para o controle da corrupção (Fukuyama, 2005, p. 112).

Nesse contexto, a visão moral do mundo de um gestor torna-se um referencial importante para a compreensão de algumas das suas decisões e de

suas escolhas entre várias opções alternativas. Logo, a ligação entre valores morais e comportamento, pode estabelecer uma relação entre o nível de desenvolvimento moral de um indivíduo e a orientação social das práticas organizacionais que ele define ou influencia. O desempenho social das organizações a partir de uma gestão ética pode constituir, ainda que de forma parcial, um reflexo da maturidade moral dos seus dirigentes (Almeida, 2007).

Para Mattar Neto (2004) um homem totalmente virtuoso, consequentemente feliz, é aquele que cria um nível de excelência organizacional reconhecido. O autor chama à existência da ideia de um homem universal como personagem central da nova sociedade que se formou no final do milênio anterior. Esse homem universal é o mesmo homem integral ou homem integrado. Ele comparece ao trabalho completo, com suas virtudes e valores, adquire, pela experiência, o conhecimento que transforma em sabedoria, atua de forma recorrente, construindo uma sociedade cidadã autossustentável, que respeita o meio ambiente.

Luís de Sousa relaciona alguns dos valores fundamentais a um regime democrático:

(...) a igualdade (de voto, de interesses, de participação etc); a liberdade (de escolha, de expressão, de ideias, de culto etc); a transparência (a obrigatoriedade de tornar públicos todos os atos do governo, de manter o cidadão informado, de desvendar interesses privados que possam colidir com o interesse coletivo), a responsabilidade e responsabilização (perante a lei e os cidadãos), a legalidade e justiça; e a integridade (o reconhecimento do mérito e responsabilidade depositada num cargo de autoridade e o entendimento, por parte do detentor do poder, de que o exercício das suas funções se deve reger pelo respeito, promoção e reforço da coisa pública e da vontade de fazer coletiva) (Sousa, 2007, p. 10).

Entretanto, conflitos éticos não são de fácil resolução, em virtude da subjetividade que permeia o tema. Sendo assunto de vital importância para o controle do Estado, crescem os debates, vindo de encontro aos anseios da sociedade na busca de maior transparência e controle. Na gestão de organizações públicas observa-se que:

(...) entre os aspectos mais relevantes que podem configurar o

conflito entre os interesses públicos e privados destacam-se o exercício de atividade paralela incompatível com o cargo público, o tráfico de influências, o uso de informações privilegiadas de que tenha conhecimento em função do cargo exercido, e o recebimento de qualquer vantagem em razão da função pública (Maraschin, 2007, p. 1).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) explica que:

O “conflito de interesses” é caracterizado pelo choque entre as funções públicas e o interesse particular de um administrador público, em que o interesse particular do funcionário pode exercer influência indevida sobre o exercício de suas funções e responsabilidades públicas. (...) É importante reconhecer que o termo “Administrador Público” está sendo usado aqui em termos genéricos: está claro que o termo pode ser usado para se referir a servidores públicos ou representantes eleitos, ou a qualquer outro servidor que exerça funções públicas ou obrigações do estado ou de uma organização governamental, em qualquer escalão (OCDE, 2003, p. 7-8, grifo do autor).

García Mexía explica as relações entre situações de conflito de interesses com o fenômeno da corrupção:

(...) os conflitos de interesse são o resultado de uma variedade de comportamentos corruptos, próprios das sociedades de capitalismo avançado. Sociedades nas quais, embora continuem (e continuarão) ocorrendo episódios clássicos de corrupção, por excelência, o crime de corrupção tem sido detectado e a proliferação de condutas de corrupção mais sutis, mais refinadas, favorecidas por uma coexistência praticamente indiferenciada entre o setor público e o privado, entre o Estado e a sociedade (García Mexía, 2001, p. 33, tradução nossa).

A importância das pesquisas em ética na gestão das organizações, sejam elas privadas ou públicas fica evidente ao observar-se que “as organizações devem se responsabilizar pelo desenvolvimento de um programa ético, se quiserem incentivar o comportamento ético”. Devem, também, se preocupar com possíveis áreas onde o risco ético seja iminente, observando

situações problemáticas (Ferrell, Fraedrich e Ferrell, 2001, p. 18).

Para um melhor aprofundamento na questão ética nas organizações, no capítulo seguinte será abordada a ética sob o enfoque empresarial e profissional.

4 Os Valores e a Ética Empresarial

No final do século XX, a questão ética tornou-se de extrema importância no universo das empresas privadas e, por extensão, das organizações públicas do Primeiro Mundo, tendo em vista os diversos escândalos que vieram à tona graças ao desenvolvimento de uma mídia investigativa. “Atos considerados imorais ou inidôneos pela coletividade deixaram de ser encobertos e tolerados” (Srouf, 2003, p. 58).

Ética empresarial tem sido objeto de ampla investigação e debate nos EUA desde o início dos anos 1960 (Baumhart, 1961; Benson, 1989; De George, 1987). A ética empresarial está relacionada a reflexões ou indagações sobre costumes e morais vigentes nas empresas. As empresas muito têm a ganhar quando institucionalizam orientações efetivamente partilhadas entre seus membros ou convencionam valores que foram previamente negociados. As normas de comportamento derivam dessas providências.

Grell (1993, p. 6) afirma que a ética empresarial ocupa uma posição de grande importância tanto nos jornais populares quanto nos acadêmicos, tendo em vista os incidentes que ameaçam a moralidade dos setores público e privado.

Para Svensson, Wood e Callaghan (2004, p. 302, tradução nossa) “não se trata de um fenômeno novo e passageiro, mas sim de assunto que se preocupa com a desconexão entre as práticas corporativas e o uso aceitável e esperado dos negócios pela sociedade atual”. A sociedade torna-se, cada vez mais, abertamente beligerante e cautelosa em suas relações com o mundo corporativo.

Atualmente, o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. O lucro moralmente aceitável é o obtido através da ética. Cada vez mais, a imagem que as empresas pretendem exibir é a de empresas éticas. Isto, na verdade, implica em dizer que são moralmente inatacáveis, em sintonia com a moral e costumes vigentes. Notícia vinculada na revista do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) evidencia essa preocupação:

O Secretário Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Ban Ki Moon, continuando com suas demonstrações de transparência no funcionamento da organização internacional, tornou públicas suas contas financeiras no último dia 5 de janeiro para a Comissão de Ética das Nações Unidas, incentivando outros funcionários a fazerem o mesmo. Além disso, nomeou a ex-ministra de assuntos internacionais da Tanzânia, Asha-Rose Migiro, como subsecretária, cumprindo assim sua promessa de que o número dois da ONU seria uma mulher de um país em desenvolvimento (BID, 2007).

Petrick e Wagley (1992) explicam que a ética empresarial trata da aplicação de padrões morais a políticas de negócios, instituições e comportamentos, preocupando-se com julgamentos morais envolvidos em uma decisão moral, ou seja, no que é considerado moralmente certo ou errado, bom ou mau. Os autores resumem: a ética nas organizações é o estudo especializado do que é certo ou errado.

Para Srour (2003, p. 33) “significa estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas e, em particular, a moral predominante em empresas de uma nacionalidade específica”.

Um dos maiores desafios do estudo da ética empresarial refere-se ao papel dos indivíduos e de seus valores na tomada de decisão. Fatores individuais são importantes na avaliação e resolução de questões éticas, conforme vários estudos têm comprovado.

Entretanto, diversas pesquisas evidenciam a primazia de fatores organizacionais na determinação de decisões éticas no local de trabalho.

Através da socialização, os indivíduos desenvolvem os seus próprios padrões éticos de comportamento, incluindo as decisões sobre as ações “certas” ou “erradas”. Isto ocorre a partir da incorporação de modelos familiares, de amigos, da educação formal, da religião, da filosofia e de outras situações vivenciadas (Ferrell, Fraedrich e Ferrell, 2001, p. 16).

Embora as pessoas devam fazer opções éticas, é também verdade que muitas vezes tomam estas decisões nas comissões, nas reuniões em grupo, e através do debate com os colegas. Decisões éticas no local de trabalho são guiadas pela cultura da organização e pela influência dos pares, tais como colegas, superiores ou subordinados (Ferrell, Fraedrich e Ferrell, 2001, p. 18).

Referindo-se à gravidade da questão ética, os autores acima citados explicam que a gravidade é entendida como a importância para o indivíduo, para o grupo de trabalho ou para a empresa sobre a questão ética, assumindo um caráter pessoal na medida em que sofre a influência de valores, crenças, necessidades, maneira de ver as coisas, características especiais da situação e pressões pessoais e institucionais.

A identidade no trabalho também se processa no plano afetivo e cognitivo. O fato de viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente. Esse processo pode derivar em identificações por parte do indivíduo, as quais podem conter significados distorcidos (Machado, 2003, p. 59).

A empresa é um lugar importante de socialização para aqueles que nela trabalham. De acordo com Hunt (1985); Hunt, Wood e Chonko (1989) e Haslam, Powell e Turner (2000), quando as pessoas se identificam fortemente com a corporação, há uma tendência em interpretar o mundo e o seu próprio lugar nele de uma maneira coerente com os valores, ideologias e culturas organizacionais.

Os fatores individuais envolvem aspectos como o desenvolvimento cognitivo moral ou julgamento moral, a idade, o sexo, a religião, escolaridade, entre outros. A cultura da empresa, que é um fator situacional e representa um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver os problemas na organização, também pode sugerir nos colaboradores atitudes éticas ou antiéticas.

Juntos, cultura organizacional e a influência dos pares podem promover condições que permitam ou limitem a conduta antiética.

Os indivíduos contam com seus colegas para dirigir, validar e reforçar seus comportamentos em seu trabalho. Em geral, quando as organizações falham em definir seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão essas falhas aumentando sua confiança nos exemplos oriundos de seus pares. A influência dos colegas pode se tornar uma parte do sistema de consistência ética como um todo quando as organizações a utilizam como parte do sistema informal de comunicação e educação (Arruda Enavran, 2000, p. 33).

Quando estas condições evidenciam recompensas, como o ganho financeiro, reconhecimento, promoção, ou simplesmente a sensação de um trabalho bem feito, a oportunidade de uma conduta antiética pode ser incentivada ou desencorajada de acordo com o clima ético do ambiente. Por exemplo, uma organização que não prevê a punição dos empregados que violam regras de não aceitar presentes de clientes oferece uma oportunidade para comportamento antiético sem o receio de consequências disciplinares.

As empresas que não se preocupam com a ética pagam ônus pesados e enfrentam situações que muitas vezes, em apenas um dia, destroem uma imagem que levou anos para ser conquistada. Multas elevadas, quebra da rotina, empregados desmotivados, fraude interna, perda da confiança na reputação da empresa, são exemplos desses ônus.

O comportamento ético deve ser incorporado em uma infraestrutura social de apoio que promova comportamentos consistentes.

Devido a isso, muitas empresas estão adotando padrões pessoais de conduta para seleção de seus colaboradores, cientes de que, atualmente, a integridade nos negócios exige profissionais altamente capazes de compagnar princípios pessoais e valores empresariais.

5 Ética Profissional

Um dos usos populares do termo ética refere-se aos princípios de conduta que orientam uma pessoa ou um grupo. Diversos autores definem a ética profissional como sendo um conjunto de normas de conduta que devem ser praticadas no exercício profissional e que possuem uma ação reguladora, fazendo com que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão.

Lisboa (2007, p. 23) explica ética profissional através de sua função: “serve como indicativo de um conjunto de normas que baliza a conduta de integrantes de determinada profissão”.

Silva e Speroni (1998, p. 78) afirmam que: “a ética profissional tem como premissa maior o relacionamento do profissional com seus clientes e com outros profissionais, levando em conta valores como a dignidade humana, autorrealização e sociabilidade”. O individualismo ocasiona o risco da transgressão ética, tornando imprescindível uma tutela sobre o trabalho, através de normas éticas.

A ética profissional atinge a maioria das profissões e refere-se ao caráter normativo e até jurídico que regulamenta cada uma delas, a partir de estatutos e códigos específicos. O comportamento dos indivíduos pode inclinar-se para o egoísmo, mas, para atender aos interesses de uma classe e da sociedade como um todo, é necessário que as normas sejam respeitadas, pois devem estar apoiadas em princípios de virtude.

Atualmente, para Jacomino (2000, p. 28), “a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso”. Basta um deslize para que a imagem do profissional fique manchada pela desconfiança.

Em artigo publicado na revista Exame, o consultor Claus Möller faz uma associação entre as virtudes lealdade, responsabilidade e iniciativa, fundamentais para a formação de recursos humanos. Para ele o futuro de uma carreira depende dessas virtudes:

O senso de responsabilidade é o elemento fundamental da empregabilidade. (...) Uma pessoa que se sinta responsável pelos resultados da equipe terá maior probabilidade de agir de maneira mais favorável aos interesses da equipe e de seus clientes, dentro e fora da organização (...). Lealdade não quer dizer necessariamente fazer o que a pessoa ou organização à qual você quer ser fiel quer que você faça. Lealdade não é sinônimo de obediência cega. Lealdade significa fazer críticas construtivas, mas as manter dentro do âmbito da organização. Significa agir com a convicção de que seu comportamento vai promover os legítimos interesses da organização. Assim, ser leal às vezes pode significar a recusa em fazer algo que você acha que poderá prejudicar a organização, a equipe de funcionários. (...) Tomar a iniciativa de fazer algo no interesse da organização significa ao mesmo tempo, demonstrar lealdade pela organização. Em um contexto de empregabilidade, tomar iniciativas não quer dizer apenas iniciar um projeto no interesse da organização ou da equipe, mas também assumir responsabilidade por sua complementação e implementação (Claus Möller, 1996, p. 103-104).

Como já dito anteriormente e corroborando Möller, o senso de responsabilidade, a lealdade e a iniciativa estão diretamente relacionados aos con-

flitos que podem surgir quando as escolhas dos indivíduos atingem tanto àquele que tomou a decisão, visando a seu próprio interesse ou ao interesse da organização, quanto àquele que teve seu interesse preterido. Afinal, para Silveira (2001), ao contrário de realidades expressas por princípios primeiros invariáveis, há uma parte dos objetos postos diante da razão humana para os quais pode haver cálculo e deliberação.

Como os valores são componentes importantes da cultura e são descritos como os princípios responsáveis pela gestão bem sucedida de uma série de empresas, é de se esperar que quando transformados em ações, gerem virtudes (responsabilidade, lealdade e iniciativa, entre outras) necessárias ao bom desempenho profissional (Arruda, Whitaker e Rodriguez, 2003; O'Reilly e Chatman, 1996; Schein, 1985).

As virtudes enfatizadas por Möller brotam da identificação com o ambiente de trabalho, pois há uma tendência em interpretar o mundo e o seu próprio lugar nele de uma maneira coerente com os valores, ideologias e culturas organizacionais (Haslam, Powell e Turner, 2000; Hunt, 1985).

Relembrando Mattar Neto (2004), o homem integral comparece ao trabalho completo, com suas virtudes e valores, transformando o conhecimento adquirido em sabedoria, construindo uma sociedade cidadã autossustentável, e respeitando o meio ambiente. Para Lisboa (2007, p. 64) “a ética profissional, longe de debilitar a posição social da empresa, fortalece-a”.

É importante ressaltar que muitas empresas empreendem um esforço organizado, a fim de encorajar a conduta ética entre seus empregados. Para tanto, elegem princípios e valores para a organização, e sob o amparo desses, implantam códigos de ética, idealizam programas de treinamento para seus executivos e empregados, criam comitês de ética, capacitam líderes que percorrem os estabelecimentos da organização incentivando o desenvolvimento de um clima ético, além de outras ações.

Normalmente, ao ingressar no mercado de trabalho, seja público ou privado, o profissional almeja encontrar organizações com metas e objetivos claros e bem definidos, onde os administradores possuam conhecimento técnico e qualidades morais, a fim de que se realize na profissão escolhida. Entretanto, isso nem sempre acontece e ele vivencia situações conflitantes, exigindo de sua parte uma sólida formação moral.

Uma vez discutidas as questões que envolvem os valores, as virtudes, os conflitos de interesse que permeiam a conduta humana nos diversos ambientes nos quais convive, serão apresentados no próximo capítulo diversos fatores que influenciam o processo decisório ético do indivíduo.

6 Influências no Processo Decisório Ético

As influências no processo decisório ético podem ser oriundas de características individuais ou situacionais, conforme os modelos de processo de tomada de decisão. As primeiras incluem todos os fatores que estão associados unicamente ao tomador e decisão, sendo aquelas que mais têm recebido atenção da literatura empírica (Ford e Richardson, 1994).

Os fatores individuais, além de incluírem variáveis que são resultados do nascimento como, por exemplo, a nacionalidade, o gênero e a idade, também consideram os atributos pessoais oriundos do desenvolvimento humano e do processo de socialização tais como: personalidade, crenças, valores, educação, religião e emprego. Todos esses fatores representam a soma total das experiências de vida e circunstâncias do nascimento que um indivíduo específico traz para seu processo decisório (Ford e Richardson, 1994).

A segunda categoria de fatores incluída na maioria dos modelos teóricos está associada às situações que ocorrem no ambiente de trabalho. Nestas incluem-se a influência dos colegas e da alta administração e as características das organizações tais como: prêmios, sanções, clima organizacional, a cultura da empresa e o código de ética.

6.1 A influência dos fatores situacionais e organizacionais

Os fatores situacionais são considerados na maioria dos modelos teóricos de tomada de decisão e estão associados a situações vivenciadas pelos indivíduos no seu ambiente profissional. São considerados fatores situacionais: influência dos pares, influência da alta gerência, recompensas e sanções e os códigos de conduta. Como organizacionais, entre outros, são evidenciados: o tamanho, o foco, o nível e a competitividade organizacional (Ford e Richardson, 1994).

Loe, Ferrell e Mansfield (2000) relacionam como fatores organizacionais: a oportunidade, recompensas e sanções, a cultura e o clima, a influência dos pares e o código de ética. Para O'Fallon e Butterfield (2005) entre

os fatores organizacionais estão: competitividade empresarial, códigos de ética, clima e cultura éticos, ambiente externo, tipo de negócio, o tamanho da organização, sanções e recompensas, influência dos pares e treinamento.

Alguns modelos fazem distinção entre fatores situacionais e organizacionais, como é o caso do modelo de Hunt e Vitell (2006) que desmembra as situações nos ambientes onde são vivenciadas (profissional, trabalho e organizacional).

Os fatores situacionais foram observados desde Baumhart (1961) e ratificados em Brenner e Molander (1977). Esses dois estudos evidenciaram a grande importância do comportamento dos superiores (Ford e Richardson, 1994).

Fukuyama (2005, p. 109) relata que diversos autores salientam a importância da liderança como fonte de cultura organizacional. O autor enfatiza que normas e valores provêm da sociedade, sendo influenciados por componentes da estrutura social, como classe e etnia. Entretanto, no micronível das organizações, podem ser configurados pela estrutura de autoridade. Para ele, “a delegação de discricção é mais segura em condições nas quais os agentes compartilham da mesma estrutura de valores que seus dirigentes, mesmo na ausência de uma estrutura formal de monitoração e incentivo”.

Em seu trabalho de revisão da literatura empírica sobre tomada de decisão ética, O’Fallon e Butterfield (2005) relacionaram os achados pelos efeitos diretos nas variáveis dependentes: consciência, julgamento, intenção e comportamento. Foi relacionado um total de 82 (oitenta e dois trabalhos) que avaliaram a influência dos fatores organizacionais, dentre estes, 20 (vinte) tratam dos Códigos de Ética, um dos objetivos desta pesquisa.

Weaver e Trevino (1999) relatam a associação positiva entre programas que orientam o valor e respeito ético com a consciência ética. Stohs e Brannick (1999) evidenciaram que, em transações com a empresa, o código de ética influencia a percepção dos gestores quanto aos erros. Adams, Tashian e Shore (2001) concluíram que organizações que possuem um código de ética registram percentagem maior de empregados com julgamentos éticos do que organizações que não possuem um código. Na mesma linha, Douglas, Davidson e Schwartz (2001) constataram que códigos de conduta afetam o julgamento ético apenas em situações de alta intensidade moral.

Ainda com resultados positivos, Granitz (2003) evidenciou que indivíduos que compartilham suas percepções sobre a aplicabilidade do código, também compartilham raciocínio ético e intenção moral.

Entretanto, outras pesquisas registraram não haver relação entre os códigos e questões éticas (Udas, Fuerst e Paradice, 1996; Nwachukwu e Vitell, 1997). Diante dos diferentes resultados, torna-se evidente a necessidade de mais investigações sobre a percepção dos indivíduos a respeito dos Códigos de Ética que, muitas vezes, impactam o desempenho das organizações.

6.2 A influência dos fatores individuais

Ford e Richardson (1994) relatam, em seu trabalho de revisão da literatura empírica sobre tomada de decisão ética, pesquisas envolvendo quatro fatores individuais que influenciam o processo decisório ético. Dois deles determinados por circunstâncias externas ao nascimento que são religião e nacionalidade e os outros dois, decorrentes do próprio nascimento, idade e gênero. Em 2000, Loe, Ferrell e Mansfield também reviram a literatura encontrando achados similares em alguns fatores individuais.

O valor da orientação religiosa, a força da crença religiosa, o tipo de religião, e a frequência religiosa em relação à percepção ética foram estudados por Hegarty e Sims (1978, 1979); MacNichols e Zimmerer (1985); Kidwell, Stevens e Bethke (1987). Entretanto, apenas a força da crença religiosa foi positivamente relatada como influenciadora de padrões éticos (Macnichols e Zimmerer, 1985).

A nacionalidade, o segundo atributo relatado pelos autores, também revelou resultados contraditórios. Estudo de Abratt, Nel e Higgs (1992) realizado com gerentes não encontrou evidências. Enquanto Hegarty e Sims (1978, 1979) e White e Swors (1992) mostraram uma correlação significativa entre comportamentos antiéticos e a não cidadania americana.

Loe, Ferrell e Mansfield (2000) enumeram dez trabalhos sobre a influência da nacionalidade na tomada de decisão, onde sete apresentaram alguma relação entre nacionalidade e comportamentos ou valores éticos. Quanto ao estudo da influência da religião, apenas três trabalhos foram relatados. Os autores também relacionaram outros fatores individuais em seu trabalho de revisão da literatura conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Número de estudos empíricos sobre tomada de decisão ética.

Fatores Individuais	Número de Estudos Empíricos	Período dos Trabalhos
Desenvolvimento moral cognitivo	6	1990 a 1993
Filosofia Moral	21	1978 a 1997
Experiência Educacional e Profissional	18	1972 a 1994
<i>Locus of control</i>	4	1978 a 1990
Intenção	4	1989 a 1996
Intensidade Moral	2	1996
Religião	3	1978 a 1987
Nacionalidade	10	1978 a 1993

Fonte: Adaptado de Loe, Ferrell e Mansfield (2000, p. 187).

Os fatores pessoais: gênero, idade, formação acadêmica, tempo como funcionário e função desempenhada serão desenvolvidos de forma mais detalhada por serem questões de pesquisa deste estudo. Entretanto, vale ressaltar a necessidade de se compreender a influência da filosofia moral, sobre o processo decisório ético do indivíduo.

6.3 A influência da filosofia moral no processo decisório ético

Os conceitos de obrigatoriedade moral e consciência moral estão estreitamente relacionados. A compreensão de nossos atos, sob o enfoque da moral, “implica numa avaliação e num julgamento de nosso comportamento, de acordo com as normas que ela conhece e reconhece como obrigatórias” (Vázquez, 2007, p. 185).

As normas morais mudam de acordo com o tempo e o espaço e, conseqüentemente, mudam as relações sociais, imprimindo suas características na consciência moral e na obrigatoriedade moral. Por isso, ambas não são autônomas, pois não podem ser separadas do meio social.

A obrigatoriedade moral gera teorias que os éticos contemporâneos costumam dividir em dois gêneros de filosofias morais: deontológicas e teleológicas. Ambas se propõem a determinar o que deve ser feito, orientando o indivíduo em uma situação particular (Vázquez, 2007).

Figura 3: Teoria da Obrigação Moral.



Fonte: Vázquez (2007, p. 191).

A influência das filosofias morais deontológicas e teleológicas no processo decisório ético dos servidores é o objeto desta pesquisa. Para tanto, discute-se, a seguir, suas características e consequências.

a) A filosofia deontológica

Deontologia deriva do grego *déon*, que significa dever. Atualmente deontologia designa a ciência ou o tratado dos deveres. A ética moderna utiliza hoje o termo para aplicá-lo à vida profissional. “Gorosquieta (1996) explica Deontologia como a parte da ética que procura aplicar os princípios e suas conclusões aos inúmeros aspectos da vida das profissões”.

No Dicionário de Filosofia encontra-se dever, cuja raiz é latina, *debere*,

(...) “dever” e “obrigação” são, frequentemente, usados como sinônimos. Alguém deve algo quando está obrigado a (fazer) algo. O que obriga pode ser uma lei, uma norma ou uma regra; uma série de prescrições correspondentes a um cargo ou a um ‘ofício’ (*officium* = dever), um compromisso assumido etc. A noção geral de “dever” abrange todo tipo de deveres e, portanto, também o chamado “dever moral”. Entretanto, distinguiram-se com frequência os “deveres” do “dever (moral)”. Os deveres podem ser especificados de acordo com o objeto do dever: deveres para com Deus, para com a natureza, para com o Estado, a família (...). Supõe-se, em contrapartida, que o dever moral é absoluto e, portanto, não pode ser especificado: o dever é simplesmente o dever. (...) o dever moral é o que há de comum em todos os deveres; o dever moral é o mais elevado em qualquer série de deveres etc (Mora, 2000, p. 705).

Diante do exposto pode-se concluir que a ética deontológica valoriza primeiramente o conceito de dever e só posteriormente o conceito de bem e as consequências das ações. Significa, portanto, que os juízos morais da ação humana não têm como justificação a obtenção de bons resultados ou a sua utilidade.

De acordo com uma ética deontológica, tudo que importa é o cumprimento de uma norma de justa conduta, sem levar em consideração as intenções do agente, as circunstâncias em que ele exerce sua ação e as possíveis consequências advindas desta mesma.

Esta teoria avalia as ações do homem em função do seu princípio implícito e independentemente dos seus efeitos, tratando-se assim de uma ética formal, de uma ética do dever. Ela ganha particular expressão em Immanuel Kant com o seu imperativo categórico (imperativo porque ordena e categórico por oposição a hipotético ou condicional), com o qual determina a moralidade dos atos. A lei fundamental assegura a sua universalidade por seu caráter formal e não se faz depender de qualquer fim, seja ele concreto ou empírico.

Devido à sua universalidade, as regras consideram o agir como baseado no puro dever, constituindo-se numa ética pura que não dita conteúdos, mas normas formais, não se deixando contaminar pelo empirismo nem por exigências exteriores. É uma ética autônoma visto que o imperativo não pode ser exterior à própria vontade, nem se deixar contaminar por motivos extrínsecos. Trata-se, portanto, de uma ética própria do homem, não sendo, contudo, uma ética particular ou pessoal, pois não contempla interesses particulares, mas universais. O agir deve, todavia, ser conformado com a boa vontade, isto é, a pessoa tem a boa vontade e age com base naquilo que é correto, independentemente das consequências de sua decisão, sendo o correto o que está em conformidade com o imperativo categórico (Mora, 2000).

b) A filosofia teleológica

A ética chama-se “teleológica (de *télos*, em grego, fim) quando a obrigatoriedade de uma ação deriva unicamente de suas consequências” (Vázquez, 2000, p. 189). De acordo com uma ética teleológica, o agente não deve deixar de considerar aquilo que a filosofia deontológica desconsidera completamente:

- as intenções do agente moral;
- as circunstâncias dentro das quais ele exerce sua ação;

- as previsíveis consequências da mesma podendo, inclusive, serem inferidas por ele.

Conforme Vázquez (2007, p. 198), as teorias da ética teleológica:

“(…) têm em comum o relacionar a nossa obrigação moral (o que devemos fazer) com as consequências de nossa ação, isto é, com a vantagem ou benefício que podem trazer, quer para nós mesmos quer para os demais.”

Para a ética teleológica, o foco são os resultados isto é, as consequências. A tese fundamental do consequencialismo é a de que uma ação é moralmente correta se os seus resultados forem “mais bons” do que maus. Há três tipos de consequencialismo: o egoísmo ético, o altruísmo ético e o utilitarismo.

A ética teleológica também é denominada por ética da responsabilidade, na concepção de Weber e Srour. Segundo Weber a atitude de quem se orienta pela ética da responsabilidade segue a máxima que diz:

Desembocamos, assim, na questão decisiva. Impõe-se que nos demos claramente conta do fato seguinte: toda a atividade orientada segundo a ética pode ser subordinada a duas máximas inteiramente diversas e irreduzivelmente opostas. Pode orientar-se segundo a ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Isso não quer dizer que ética da convicção equivalha à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade, à ausência de convicção. Não se trata disso, evidentemente. Não obstante, há oposição profunda entre a atitude de quem se conforma às máximas da ética da convicção - diríamos, em linguagem religiosa, o cristão cumpre seu dever e, quanto aos resultados da ação, confia em Deus - e a atitude de quem se orienta pela ética da responsabilidade, que diz: Devemos responder pelas previsíveis consequências de nossos atos (...). O partidário da ética da responsabilidade, ao contrário, contará com as fraquezas comuns do homem (...) e entenderá que não pode lançar a ombros alheios as consequências previsíveis de sua própria ação (Weber, 1984, p. 113).

Na concepção de Srour (2003), a ética da responsabilidade analisa as situações concretas e antecipa as repercussões que uma decisão pode provocar. Dentre as opções apresentadas, aquela que presumivelmente traz

benefícios maiores à coletividade acaba sendo adotada. Ou seja, ganha legitimidade a ação que produz um bem maior ou evita um mal maior.

A essência da ética da responsabilidade é a reflexão de quais atitudes realizarem tendo como base as consequências que tais ações podem ocasionar. Ela leva em consideração o bem da coletividade, porém sem renunciar o próprio bem.

A ética da responsabilidade prega que não basta fazer o bem: a utilidade dos benefícios deve alcançar o maior número de agentes ou, em dadas circunstâncias, o número objetivamente possível. Assim, os interesses particulares só se submetem aos interesses coletivos se postos em risco, caso contrário, o sacrifício seria inútil (Srouf, 2003, p. 71).

Essa ética de responsabilidade permeia a sociedade e as diversas esferas que a circunscrevem (meio empresarial, mídia, meio ambiente) e implica em mudança de paradigma por meio de atitudes sustentadas em responsabilidade social, moral, individual, ecológica, humanitária, midiática, econômica.

6.4 A influência do gênero

Como já citado anteriormente, Ford e Richardson (1994, p. 206) enfatizam gênero como sendo o fator mais pesquisado que qualquer outro nos estudos empíricos, porém sem resultados conclusivos. Dos quatorze trabalhos analisados, apenas sete revelaram que mulheres são mais éticas do que os homens. Os outros sete constataram que o gênero não causa impacto nas crenças éticas.

Loe, Ferrell e Mansfield (2000, p. 187) enumeram 26 estudos empíricos sobre a influência do gênero. Os autores também confirmam a falta de resultados conclusivos tendo em vista a maior parte dos estudos relatarem achados com as mulheres tendendo a ser mais sensíveis eticamente do que homens ou inexistência de diferenças entre os gêneros. Os autores sugerem mais reflexão na metodologia desses estudos; em como o comportamento ético é mensurado, qual a composição do estudo e onde ele será conduzido. Questionam, ainda, a utilização de amostra com estudantes em onze estudos, o que pode ter favorecido os resultados inconclusivos, tendo em vista a inexperiência dos jovens tanto na vida pessoal quanto profissional.

Roxas e Stoneback (2004) também realizaram estudos com amostra de estudantes, concluindo que os homens são menos éticos em seus julgamentos e prováveis comportamentos do que as mulheres.

Lund (2008) relata alguns estudos, em países distintos sobre influência do gênero (Boyle, 2000; Ekin e Tezolmez, 1999; Deshpande, Joseph e Maximov, 2000), onde os resultados apontam que as mulheres são mais éticas do que os homens. Singhapakdi, Vitell e Franke (1999) também mencionam que as mulheres possuem mais intenções éticas do que os homens.

Entretanto, desde 1994 que, Nyaw e Ng (1994) já sustentavam a mesma opinião de Loe, Ferrell e Mansfield (2000), afirmando que é uma das características que tem recebido considerável atenção da literatura, porém com resultados inconclusivos.

O papel da diferença de gênero em percepções éticas é bem estabelecido em Franke, Crown, Spake (1997). Entretanto, as pesquisas que tratam da influência do gênero no processo decisório ético apontam para resultados questionáveis, tendo em vista que Beltramini, Peterson e Kozmetsky (1984) sugerem que a prática da ética empresarial é significativamente afetada pelo aumento da participação das mulheres na força de trabalho.

Reconhecendo o aumento do número de mulheres na hierarquia corporativa, mais recentemente, Lund (2008) examinou o potencial da diferença de gênero nos julgamentos éticos entre profissionais de marketing. Sua opção pela área de marketing deveu-se a identificação de ser uma das mais atingidas por práticas antiéticas. O autor enfatiza que a preocupação com essas questões não é uma fantasia, pois, até mesmo os mais conservadores, reconhecem o crescente poder e influência do sexo feminino no mundo corporativo. Acrescenta, ainda, que estas mudanças trarão uma maior demanda sobre as questões relativas a gênero como parte significativa da Ética Empresarial.

Embora no estudo as profissionais femininas de marketing tenham exercido, significativamente, um melhor desempenho ético do que os homens, pode-se esperar uma melhora nas decisões éticas nas organizações? Contrariamente, as mulheres se distanciarão de serem percebidas como mais éticas a fim de evitar que sejam excluídas ou marginalizadas pela maioria dos profissionais masculinos? (Lund, 2008, p. 511, tradução nossa).

Para Lund (2008) são necessárias mais pesquisas sobre a influência do gênero sobre decisões éticas nas organizações, tendo em vista ainda persistir o estereótipo que associa gestão ao sexo masculino, o que pode promover o preconceito e assim prejudicar a ascensão de mulheres em cargos de gerência.

Dawson (1997) concluiu que as mulheres parecem ter maior padrão ético do que os homens em situações relacionais a vendas, pois possuem mais sensibilidade para a ética das relações, tornando-as mais efetivas nas tarefas que enfatizam os clientes, criando relações de confiança e alimentando longos prazos de relacionamentos.

Glover *et al* (2002) relatam que em diversos trabalhos fica evidente a mudança do papel da mulher na sociedade como a mais significativa do século, tendo em vista seu aumento no mercado de trabalho. Ele acrescenta que as mulheres ocupavam 35% dos cargos executivos, administrativos e gerenciais no USA em 1991. As estatísticas confirmam a opinião do autor.

O Bureau of Labor Statistics (US Department of Labor, 2008) registra que 60% das mulheres e 75% dos homens nas idades de 16 anos ou mais estão no mercado de trabalho. O mesmo relatório indica que, em 1975, a força de trabalho feminina era de 40%, sendo atualmente de 45%.

Pesquisa realizada em 1997, em 140 países, por Neft e Levine evidenciou que os USA, com 67%, e o Canadá, com 68%, possuíam as duas maiores proporções de mulheres em posições administrativas e gerenciais (Glover *et al*, 2002).

Na Comunidade Europeia, dois terços dos nove milhões de empregos criados entre 1983 e 1990 foram ocupados por mulheres (Shipman, 1993). Em 2000, a ocupação da força de trabalho feminina era de 45% no Reino Unido, 46% na França e 44% na Alemanha Oriental. (Lips, 1999).

No Brasil, as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, talvez pela necessidade de contribuir para a manutenção da família, ou pelo desejo de obter realização profissional. Segundo dados do DIEESE (1997), embora os homens ainda tenham uma participação bem mais expressiva na força de trabalho (74,5%), a taxa de participação das mulheres (50,2%), no período de 1989 a 1996, cresceu 8,9%, enquanto a masculina caiu 3,6%.

Todos os tipos de pesquisa que versam sobre quantificação e análise da mulher no mundo do trabalho são importantes, pois permitem que a

igualdade entre os gêneros seja avaliada. Deve-se, também, observar a possibilidade de novas configurações nos modelos de trabalho se mostrar mais adequada às aptidões e características femininas que as encontradas até alguns anos atrás (Sanden, 2005).

Entretanto, apesar do expressivo aumento das mulheres no mercado de trabalho, inclusive ocupando cargos de gerência, não existe pesquisa conclusiva sobre a influência do gênero no processo de tomada de decisão no mundo empresarial brasileiro, notadamente na gestão pública.

6.5 A influência da idade

A idade também é um indicador-chave de atitudes éticas. Pesquisas feitas por Emerson e Conroy (2004), Allmon, Page e Roberts (2000), Terpstra, Rozell e Robinson (1993), e Miesing e Preble (1985) apóiam os resultados de Borkowski e Ugras (1998) onde evidenciaram que os alunos mais velhos apresentam inclinações mais éticas. Stevens (1984) e Arlow e Ulrich (1980), comparando estudantes de negócios com executivos de empresas, encontraram que os executivos com idades mais avançadas apresentavam padrões éticos mais altos do que os estudantes mais jovens.

Nyaw e Ng (1994) afirmam que as pesquisas que relacionam idade e crenças éticas evidenciam resultados consistentes onde indivíduos com idades mais avançadas exibem menor grau de tolerância com comportamentos considerados antiéticos do que os mais jovens.

Estes achados com respeito à idade tendem a apoiar a teoria de Kohlberg sobre o desenvolvimento moral que sugere a maturação da moral do indivíduo ao longo do seu ciclo de vida. (Biaggio, 2002).

Com relação à capacidade moral, Rest (1986) em sua pesquisa com cerca de 10.000 indivíduos, concluiu que a idade/educação influencia a variância na pontuação do desenvolvimento moral cognitivo. Entretanto, existem exceções a este resultado (Eynon, Hill e Stevens, 1997).

Carol Gilligan (1982, p. 28), ferrenha crítica da teoria de Kohlberg, afirma em seu livro “Uma Voz Diferente”, que “na pesquisa da qual Kohlberg extrai sua teoria, as mulheres simplesmente não existem”.

Essa opinião se baseia no fato de que tal pesquisa está focada na observação de oitenta e quatro meninos, cujo desenvolvimento foi acompanhado

durante 20 anos. Após ouvir diversas narrativas femininas sobre questões morais, a autora argumenta que as mulheres constroem os problemas morais de forma diferente, ocasionando o fracasso de seu desenvolvimento dentro dos parâmetros do sistema de Kohlberg.

Quando se começa com o estudo das mulheres e se extraem constructos desenvolvimentais a partir de suas vidas, o esboço de uma concepção moral diferente da descrita por Freud, Piaget ou Kohlberg começa a surgir e esclarece uma definição diferente de desenvolvimento. Nessa concepção, o problema moral surge de responsabilidades conflitantes e não de direitos em disputa, e exige para sua solução um modo de pensar que é contextual e narrativo em vez de formal e abstrato. Essa concepção de moralidade como envolvida com atividade de cuidado centra o desenvolvimento moral em torno da compreensão da responsabilidade e dos relacionamentos, assim como a concepção de moralidade como equidade vincula o desenvolvimento moral à compreensão de direitos e regras (Gilligan, 1982, p. 296).

Mais recentemente, de forma coerente com as investigações anteriores, Emerson, Conroy e Santaley (2007, p. 81, tradução nossa) evidenciaram que “(...) as características individuais explicam grande parte da variação em atitudes éticas” Os achados mostraram escores mais baixos para homens e jovens respondentes nas atitudes éticas propostas em vinhetas que sugeriam situações eticamente aceitáveis.

6.6 A influência da formação acadêmica e do tempo de trabalho

Ford e Richardson (1994), em seu trabalho onde reviram a literatura empírica sobre tomada de decisão ética, enumeram dois estudos comparativos entre gerentes e estudantes desenvolvidos por Arlow e Ulrich (1980) e Stevens (1984). Os resultados de ambos revelaram que os gerentes eram mais éticos que os estudantes.

Mais recentemente, O’Fallon e Butterfield (2005) reviram a literatura empírica do período de 1996 a 2003 sobre tomada de decisão ética, relacionando os achados por variáveis dependentes pesquisadas (consciência, julgamento, intenção e comportamento). Seus achados revelaram, incluindo-se, todas as variáveis, que dos 27 trabalhos que consideraram a formação acadêmica, apenas 13 registraram resultados significativos, enquanto os demais não registraram diferenças na tomada de decisão ética.

Weeks *et al* (1999), evidenciaram em sua pesquisa que os indivíduos nos últimos anos da carreira apresentam mais altos julgamentos éticos, porém diversos outros trabalhos não registraram evidências significativas (O'Fallon e Butterfield, 2005).

Green e Weber (1997) comparando profissionais de contabilidade com outros superiores de negócios, antes de fazerem um curso sobre auditoria, não encontraram diferenças no raciocínio moral entre eles. Entretanto, após o curso, os profissionais de contabilidade em cargos superiores registraram valores mais altos do que os demais.

Para os pesquisadores, é muito provável que idade e anos de emprego estejam relacionados com função gerencial e educação tornando difícil isolar um desses fatores para uma melhor avaliação. Eles resumem:

Em alguns casos, o tipo e nível de escolaridade e tipo e os anos de trabalho estão relacionados às crenças éticas e ao comportamento decisório do indivíduo. No entanto, em outras situações, as crenças éticas e a tomada de decisão são independentes da educação e do emprego (Ford e Richardson, 1994, p. 211, tradução nossa).

Essa opinião é corroborada através de uma análise do trabalho de revisão de estudos empíricos feito por Loe, Ferrell e Mansfield (2000, p. 191). Ao se avaliar a idade como fator de influência, não foram encontrados resultados significativos quando as amostras incluíam estudantes e executivos, o que viabiliza pesquisas que possam evidenciar a influência da formação acadêmica, independentemente da idade.

6.7 A influência da função desempenhada

Ford, Richardson (1994) e Loe, Ferrell, Mansfield (2000) e, mais recentemente, O'Fallon, Butterfield (2005), em suas revisões da literatura empírica sobre tomada de decisão ética, relatam pesquisas que focam observações entre gerentes ou executivos e estudantes (Arlow, Ulrich, 1980; Stevens, 1984; Wimalasiri, Pavri, Jalil, 1996), avaliando educação e experiência profissional. Algumas dessas pesquisas evidenciaram uma tendência maior por parte de executivos e gerentes a comportamentos éticos (Arlow, Ulrich, 1980; Browning, Zabriskie, 1983; Stevens, 1984) enquanto em outras pesquisas não foram encontrados resultados conclusivos (Goodman, Crawford, 1974; Stevens, Richardson, Abramowitz, 1989; Wimalasiri, Pavri, Jalil, 1996).

Também foram comparados gerentes que possuíam conhecimento técnico daqueles que não possuíam educação técnica específica, onde estes últimos apresentaram tendências menores a comportamentos éticos (Chonko, Hunt, 1985).

Entretanto, nenhum desses trabalhos, efetivamente, relacionou a influência da função desempenhada com o comprometimento com princípios éticos, exceto quando a alta gerência pode influenciar os demais empregados, sendo então categorizado como um fator situacional. Alves (2005), em sua pesquisa sobre adesão ao código de ética dos profissionais de contabilidade, investigou a influência dos fatores individuais gênero, idade, formação acadêmica, tempo como profissional registrado em entidade de classe, entre outros. O pesquisador afirma que os resultados sugerem a inexistência de diferenças significativas, em termos de predisposição em cumprir as normas do Código de Ética, quando os fatores são avaliados em conjunto.

O próximo capítulo apresenta os diversos modelos de tomada de decisão ética por parte dos indivíduos. Esses modelos tentam explicar como os diversos fatores, tais como idade, gênero, visão deontológica sobre determinado problema, dentre outros, influenciam as decisões do indivíduo.

7 Modelos Teóricos

Em relação à ética em negócios, há diversos modelos de tomada de decisão construídos a partir da perspectiva de diferentes moderadores éticos (individuais e situacionais), apresentados anteriormente.

Esses modelos são voltados para a identificação de construtos que ajudem no entendimento dos fatores que causam os maiores efeitos sobre o processo de tomada de decisão dos indivíduos nas organizações (Loe *et al*, 2000, p. 185). Com esse objetivo, constam neste livro os modelos de Rest, de Trevino, de Hunt e Vitell, de Ferrell e Gresham, de Ferrel, Gresham e Fraedrich e o modelo de Ferrell, Fraedrich e Ferrell.

O outro modelo a ser levado em conta é o modelo proposto por Jones. Ao contrário dos demais, que enfocam o ambiente organizacional ou os aspectos cognitivos, este se destaca por dois aspectos principais:

- De acordo com Loe *et al* (2000, p. 186), “(...) é a síntese mais compreensível de modelo ético de tomada de decisão”, permitindo uma abordagem mais precisa e resumida do assunto;
- Tem estreita relação com a hipótese 3 de pesquisa, pois permite investigar se há fatores atenuantes e agravantes que não estão contidos no CEPC que influenciam o contabilista em seu julgamento a respeito da gravidade da infração cometida, levando os profissionais a julgarem de forma diferente a mesma infração ética. Parte das diferenças nesses julgamentos pode ser explicada cientificamente, pois para Douglas *et al* (2001, p. 101), “(...) diferenças no julgamento podem ser resultantes da intensidade moral da questão ética sob consideração”.¹

Ao apresentar o construto Intensidade Moral, Jones expõe que as características do dilema moral em si podem alterar a percepção que o indivíduo venha a ter da gravidade de determinada conduta moral independentemente de quaisquer outras variáveis. Por isso, deve ser levado em conta nesta pesquisa, além dos fatores relacionados com o agente moral e com os fatores situacionais já identificados anteriormente.

¹ “(...) differences in judgments may result from differences in the moral intensity of the ethical issues under consideration”.

Os modelos apresentados, a seguir, não esgotam o assunto. Segundo Malhotra e Miller (1998, p. 265), “(...) têm ocorrido avanços nos diversos modelos para decisões éticas e são recebidos entusiasticamente, embora nenhum modelo tenha sido considerado definitivo”.²

A próxima seção visa revisar os principais modelos éticos voltados para a área de negócios, com o objetivo de identificar os principais aspectos contidos no processo de tomada de decisões éticas e que podem influenciar no julgamento do profissional em relação a seus pares e à sua própria conduta profissional.

Esses modelos demonstram a evolução ocorrida nos últimos 20 anos nos estudos voltados ao processo decisório ético nas organizações. Conhecer esse processo é crucial para compreender um pouco melhor a complexidade da conduta humana no campo moral.

7.1 O modelo de Rest

O desenvolvimento cognitivo moral (CMD) é um tema constante na literatura que trata do processo de tomada de decisão ética. Para Fraedrich *et al* (1994, p. 831),

(...) alguns autores (...) têm proposto que o conceito de desenvolvimento cognitivo moral, a partir da disciplina psicologia, pode ser útil no entendimento do processo de comportamento ético nos negócios. Porque o desenvolvimento cognitivo moral (CMD) tem sido amplamente incluído em modelos positivos de tomada de decisão e isto tem sido usado em pesquisas empíricas.³

Esse assunto tornou-se um campo de pesquisa a partir dos estudos feitos por Jean Piaget, na década de 1930, com crianças. Piaget percebeu que o conhecimento é um processo de crescimento no cérebro, construído por caminhos logicamente estruturados, que se iniciam com baixo nível de significados lógicos e se estabelecem no adulto com altos níveis de processo lógico (Bonawitz, 2002, p. 7).

2 “Several frameworks for ethical decisions have been advanced and received enthusiastically, although no one model has been pronounced as definitive”.

3 “(...) many scholars (...) have proposed that the concept of cognitive moral development from the discipline of psychology may be useful in understanding the ethical reasoning process in business. Because CMD has been included in widely accepted positive models of ethical decision making and it has been used in empirical research”.

Lawrence Kohlberg, a partir da pesquisa de Piaget, enfatizou as bases cognitivas do julgamento moral e seus efeitos nas ações morais. Essa teoria sustenta que o desenvolvimento moral ocorre em um processo natural e individual por meio de três níveis: pré-convencional, convencional e pós-convencional, totalizando seis estágios. Conforme expõe Elm (1994, p. 341):

Suas observações levaram-no a desenvolver seis estágios de desenvolvimento. A perspectiva crítica subjacente ao modelo de Kohlberg é de identificar por que razão certas ações são percebidas como moralmente justas ou preferidas. Como os sujeitos expressam diferentes comportamentos morais, elas são capturadas em diferentes estágios de desenvolvimento moral.

Assim, cada indivíduo move-se gradualmente, obrigatoriamente em ordem sequencial, do estágio 1 para o estágio 2 e deste para o imediatamente superior. Os estágios podem ser resumidos em três níveis, conforme Ferrell *et al* (2000, p. 97):

No primeiro nível o indivíduo preocupa-se com seus interesses imediatos e com recompensas e castigos externos. No segundo, define o certo como conformação às expectativas de bom comportamento de parte da sociedade mais ampla ou de algum grupo de referência importante. Finalmente, no terceiro nível, ele estende a vista para além de normas, leis e autoridade de grupos ou pessoas.

Rest expandiu o modelo proposto por Kohlberg desenvolvendo uma adaptação do processo de julgamento moral, principalmente no que diz respeito à criação de uma escala contínua, o Defining Issues Test (DIT), com base em casos que requerem do indivíduo uma decisão a respeito de um dilema moral em que ele venha a ser envolvido no seu dia a dia.

Em termos teóricos, Elm (1994, p. 343) fez a seguinte observação:

Rest utilizou um conceito de moralidade da justiça levemente diferente do de Kohlberg. Embora ambas as teorias definam os estágios utilizando um conceito de justiça, a teoria de Kohlberg define os estágios primariamente em termos formais (reversibilidade e universalidade implicam que a justiça existe com o indivíduo), enquanto a teoria de Rest caracteriza o conceito de justiça a cada estágio, baseado em como diferentes conceitos de cooperação social podem ser organizados.

A partir de pesquisa feita por Rest, o DIT vem sendo aplicado em mais de 500 projetos de pesquisa que envolvem desenvolvimento moral, porém no Brasil são escassos os testes nas áreas de Contabilidade e Administração.

Rasmussen-Warming e Windsor (2003, p. 77), por exemplo, examinaram a predisposição de 174 auditores de levar em conta um julgamento justo e imparcial aplicando a teoria de Kohlberg de desenvolvimento do comportamento moral. Os respondentes vieram das cinco maiores empresas de auditoria de Copenhagem.

Os resultados indicaram que 64 auditores se encontravam no estágio pré-convencional (estágio 1), correspondendo ao maior grupo. Esse nível sugere que as pessoas atuarão em seu próprio interesse e só agirão corretamente para escaparem de punições. Quando diante de crises éticas, os auditores que se encontram nesse nível tendem a privilegiar suas próprias necessidades a expensas dos outros.

O nível pós-convencional (estágio 3), com 59 auditores, corresponde ao segundo maior grupo da amostra. De acordo com esse nível, os auditores têm predisposição a agir com considerável equidade, enquanto os respondentes situados no nível convencional, 51 auditores no estágio 2, tendem a não ser críticos para com as leis, para com o status quo nem para com a autoridade, mesmo que as leis ou as autoridades sejam injustas ou más.

Em suas conclusões, os autores destacam que esse estudo mostrou ser crítico à questão da educação ética. Esta deveria constituir um aprendizado de longo prazo na vida profissional do auditor, dando-lhe condições para um apropriado julgamento moral e incentivando-o a exercer a sua responsabilidade social.

Os pesquisadores sugerem que, para cumprir suas obrigações profissionais, o auditor deve estar predisposto a ter o mais elevado nível de comportamento moral ou o pós-convencional (Warming - Rasmussen e Windsor, 2003, p. 77).

Em outro estudo, Bernardi (1997, p. 653) analisou o comportamento de contadores públicos em cinco grandes empresas de auditoria, levando em consideração três níveis hierárquicos. Os resultados de sua pesquisa indicam que há diferenças nos níveis de desenvolvimento moral entre os funcionários dessas firmas e que as mulheres que ocupam cargo de gerência têm,

significativamente, maior média no nível de desenvolvimento moral do que os homens que ocupam igual cargo.

Segundo Jones, Rest defende que cada componente do processo é conceitualmente distinto dos demais, e que o sucesso em um estágio não implica sucesso em nenhum outro. Jones dá como exemplo o fato de que uma pessoa que tenha um senso de julgamento moral bem desenvolvido (item b) não irá, necessariamente, tomar uma grande decisão para agir moralmente (item c) (Jones, 1991, p. 368).

Wimalasiri *et al* (1996, p. 133) desenvolveram um estudo para examinar a orientação ética dos gerentes e dos estudantes da área de negócios em Cingapura. Utilizando o *Defining Issues Test - DIT*, os pesquisadores observaram que a idade, o nível de instrução e a religião influenciam os estágios de desenvolvimento moral cognitivo dos respondentes. Também observaram que o sexo e a etnia aparentemente não afetam o julgamento moral dos sujeitos.

De acordo com o modelo de Rest, pode-se concluir que a aceitação do Código de Ética profissional pode variar em função do estágio de desenvolvimento moral em que se encontra o profissional.

Por exemplo, se o contabilista estiver no estágio 1 (pré-convencional), há uma tendência a colocar os próprios interesses acima dos interesses da classe. É, portanto, um profissional que possui, segundo Biaggio (2002, p. 24), uma orientação “para punição e obediência”. Para os que se encontram nesse grupo, a adesão ao Código de Ética da profissão (hipótese 1 desta pesquisa) será mantida por meio da ameaça de sanções que o Código de Ética impõe. Se as sanções foram brandas, o transgressor pode preferir continuar agindo de modo contrário ao Código e aos interesses da sociedade.

No estágio 2 (convencional) há, de acordo com Biaggio (2002, p. 26), “grande respeito pela autoridade, por regras fixas (...). Deve-se cumprir o dever”. A tendência é de adesão ao Código (hipótese 1 desta pesquisa), por ser um indivíduo que, além do respeito às normas, propõe-se a agir de modo a ter a aprovação do meio social em que se encontra inserido.

Para quem se encontra nesse estágio, o Código de Ética deve ser, sobretudo, um código de deveres, com regras claras e detalhadas de como o profissional deve proceder em suas atividades de contabilidade.

Por fim, no estágio 3 (pós-convencional), ainda de acordo com Biaggio (2002, p. 26), observa-se que:

(...) as leis não são mais consideradas válidas pelo mero fato de serem leis. O indivíduo admite que as leis ou os costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados (...) por meio de canais legais e contratos democráticos.

Nesse estágio, o indivíduo está propenso a agir com equidade e de modo imparcial. Para esses, imbuídos de um elevado senso de justiça, o Código de Ética profissional deve conter os princípios de conduta a serem observados por todos, não necessitando ser tão detalhados em sua constituição. A tendência é de aderir ao Código, por conter os princípios universais de conduta que devem ser seguidos por todos.

O modelo de Rest, apesar de amplamente utilizado, sofre severas críticas por parte de pesquisadores que discordam, por exemplo, que o desenvolvimento moral do indivíduo passa de forma gradual por cada um desses estágios comentados anteriormente. Entretanto, a relevância desse modelo, para esta pesquisa, advém de sua contribuição ao estudo da ética em negócios, em especial devido à ideia de que o processo decisório ético ocorre em quatro etapas:

- a) Reconhecimento da questão ética - corresponde à primeira fase. Se o indivíduo não consegue compreender que determinado fato representa uma questão de natureza ética, ele não inicia o processo decisório ético;
- b) Julgamento - etapa na qual o indivíduo faz uma avaliação sobre qual a conduta correta em relação a determinado dilema ético;
- c) Intenção - o fato de o indivíduo julgar qual a melhor decisão a tomar do ponto de vista ético, não significa que ele realmente terá a intenção de seguir o julgamento feito. Pressupõe-se, nessa fase, que o indivíduo pode ou não agir de acordo com o julgamento estabelecido;
- d) Comportamento - corresponde à última fase do processo, representa a ação efetiva que o indivíduo toma em relação ao dilema ético.

A subdivisão do processo decisório ético em quatro etapas, constante no modelo de Rest, também foi adotada para realização desta pesquisa.

7.2 O modelo de Ferrell e Gresham

A proposta do modelo contingente⁴ foi elaborada a partir da constatação dos pesquisadores Ferrell e Gresham (1985, p. 87) de que “(...) a ausência de um claro consenso sobre conduta ética entre os profissionais de marketing tem resultado em muita confusão entre os acadêmicos que estudam a ética em marketing”.⁵

Entre os principais motivos dessa situação, citam-se as constantes mudanças dos padrões éticos e o fato de eles variarem em função de cada situação ocorrida. Além disso, os indivíduos têm diferentes percepções das situações éticas e adotam modelos distintos para tomar decisões (Ferrell; Gresham, 1985, p. 88).

Em decorrência, a principal preocupação não está no julgamento do que é ético ou antiético, já que a conduta ética decorre das diferentes percepções individuais. A atenção dos pesquisadores, de acordo com os autores, deve ser voltada para o estabelecimento “(...) dos determinantes do comportamento no processo decisório, os quais são definidos, em última instância, como ético ou antiético pelos participantes e observadores”.⁶ Esses determinantes são variáveis tais como experiência profissional, idade, gênero, que moldam a conduta do indivíduo e constituem, em última instância, o verdadeiro objeto de investigação.

Após ressaltar que esse modelo também se aplica em outras áreas da organização, inclusive em contabilidade, os autores apresentam as variáveis que o constituem.

As variáveis neste modelo podem ser categorizadas em eventos individuais e organizacionais. As variáveis individuais consistem em experiências pessoais e nos negócios. As características orga-

4 “Contingency framework”.

5 “Absence of clear consensus about ethical conduct among marketers has resulted in much confusion among academicians who study marketing ethics (...)”

6 “(...) our concern is with the determinants of decision-making behavior which is ultimately defined as ethical/unethical by participants and observers”

nizacionais consistem no efeito das organizações externas sobre os empregados da organização (compradores, outras firmas) e influências internas na organização (isto é, os colegas e os supervisores). Estas variáveis são interdependentes e também afetam ao final, direta ou indiretamente, a variável dependente - comportamento ético ou antiético.⁷

Essas variáveis pessoais já foram expostas no capítulo 6. Quanto às características organizacionais, estas se subdividem, segundo os autores, nos construtos Terceiros Significativos e Oportunidade.

O construto Terceiros Significativos ressalta a influência do grupo sobre os indivíduos. Segundo os autores, os indivíduos não aprendem valores, atitudes e normas a partir da sociedade ou das organizações, mas a partir de outras pessoas. Cada ser humano faz parte de diferentes grupos, cada um deles adotando diferentes normas, valores e atitudes, com os quais o indivíduo se relaciona. O comportamento ético ou antiético é apreendido em um processo de interação com pessoas que fazem parte do círculo íntimo de amizade do indivíduo (Ferrell; Gresham, 1985, p. 90).

Se, por exemplo, no círculo interno de relacionamento do tomador de decisões no ambiente de trabalho houver pessoas cujo comportamento é antiético, a tendência é de que o tomador de decisões seja influenciado pelas condutas incorretas destas pessoas.

O construto Oportunidade, para Ferrell *et al* (2000, p. 101), é um termo "(...) que descreve as condições que limitam ou permitem um comportamento ético ou antiético" do indivíduo. Essas condições podem ser subdivididas em recompensas externas ou internas, e em obstáculos que influenciam o comportamento do indivíduo.

As recompensas externas ocorrem quando o indivíduo espera receber de terceiros aprovação social, *status* ou estima. As recompensas internas relacionam-se com o sentimento de bondade e valor percebidos pelo indi-

7 "(...) The variables in the model can be categorized into individual and organizational contingencies. The individual variables consist of personal background and socializations characteristics, such as educational and business experiences. The organizations characteristics consist of the effects of organizations external to the employing organization (customers, other firms) and intraorganizational influences (e.g. peers and supervisors). These variables are interdependent as well as ultimately affecting, either directly or indirectly, the dependent variable - ethical/unethical making behavior."

víduo ao executar atividades altruístas. Enquanto a visão deontológica enfoca mais as recompensas internas, a visão teleológica dá maior ênfase às recompensas externas (Ferrell; Gresham, 1985, p. 92).

A teoria deontológica baseia-se na intenção do indivíduo ao empreender determinada ação. Sua recompensa interior será a felicidade que ele alcançará ao agir de acordo com o preceituado pelo imperativo categórico. As teorias teleológicas, por outro lado, enfatizam as consequências que os atos do tomador de decisões trazem para a sociedade ou para ele próprio. A recompensa externa advém dos benefícios decorrentes de sua ação.

Como exemplo, pode-se citar uma firma de auditoria e consultoria que, em certo momento, não ressalva em seu parecer de auditoria, práticas contábeis que prejudicam os acionistas minoritários de determinado cliente. Entretanto, logo após a sua emissão, a área de consultoria passou a prestar serviços ao mesmo cliente, premiando o sócio responsável pelo acordo por meio de elogios e aumento da participação nos lucros, por se tratar de um excelente contrato para a empresa.

Essa atitude da firma tende a estimular o comportamento antiético na organização, pois os funcionários buscarão a mesma aprovação social (recompensa externa) do sócio responsável pela assinatura do contrato com o cliente.

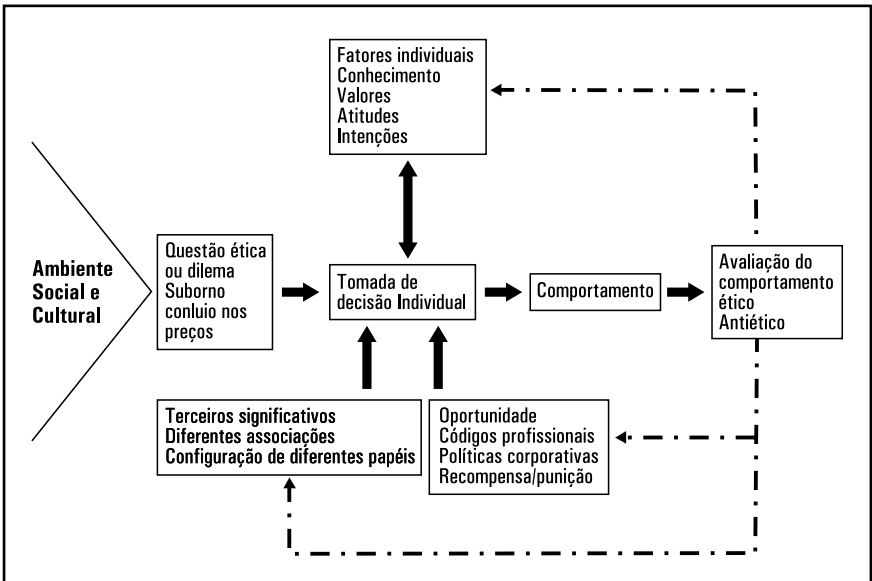
Nesse contexto, os autores afirmam que o Código de Ética minimiza a oportunidade de atos antiéticos porque contém regras formais que devem ser respeitadas em toda a organização. Os autores consideram que a ausência de punições cria a oportunidade para o comportamento antiético e gera a despreocupação com qualquer tipo de sanção. O Código serviria como um obstáculo à prática de tais condutas.

Quanto à recompensa interna, pode ocorrer quando um contabilista decide, sem ônus, se responsabilizar pela contabilidade de uma associação que lida com doentes diabéticos. Além de representar um ato de bondade universalmente aceita, esse gesto altruísta enaltece o papel social do contador perante a sociedade e cria uma oportunidade favorável a atos éticos.

Por fim, a ação conjunta dos fatores individuais e as características organizacionais sobre o tomador de decisões irão influenciá-lo a adotar um comportamento ético ou antiético. Posteriormente, o indivíduo avaliará a correção da decisão tomada, adquirindo experiência com a execução de todo esse processo.

Todas as etapas do modelo desenvolvido por Ferrel e Gresham podem ser visualizadas na Figura 1:

Figura 1: Um modelo eventual de tomada de decisão em Marketing Organizacional.



Fonte: Adaptado de Ferrell e Gresham (1985, p. 89).

A possibilidade de expandir a discussão do modelo de Ferrell e Gresham, restrita pelos autores ao ambiente organizacional, para o âmbito da classe contábil justifica a sua inserção na presente pesquisa.

Os autores destacam que o processo de aprendizagem sobre atitudes, valores e normas ocorre a partir dos relacionamentos existentes entre o indivíduo e outras pessoas que fazem parte de diferentes grupos sociais, cada qual com seus valores, suas atitudes e suas normas.

O Código de Ética Profissional do Contador, por exemplo, pode ser considerado um instrumento de padronização dos deveres e obrigações a serem seguidos por todos os seus filiados, independentemente de o processo de aprendizagem ter gerado no indivíduo a consciência desses valores.

Surge, assim, a possibilidade de ocorrerem conflitos quando os valores morais do indivíduo, socialmente aprendidos, se opuserem aos padrões normativos estabelecidos no Código de Ética da Profissão.

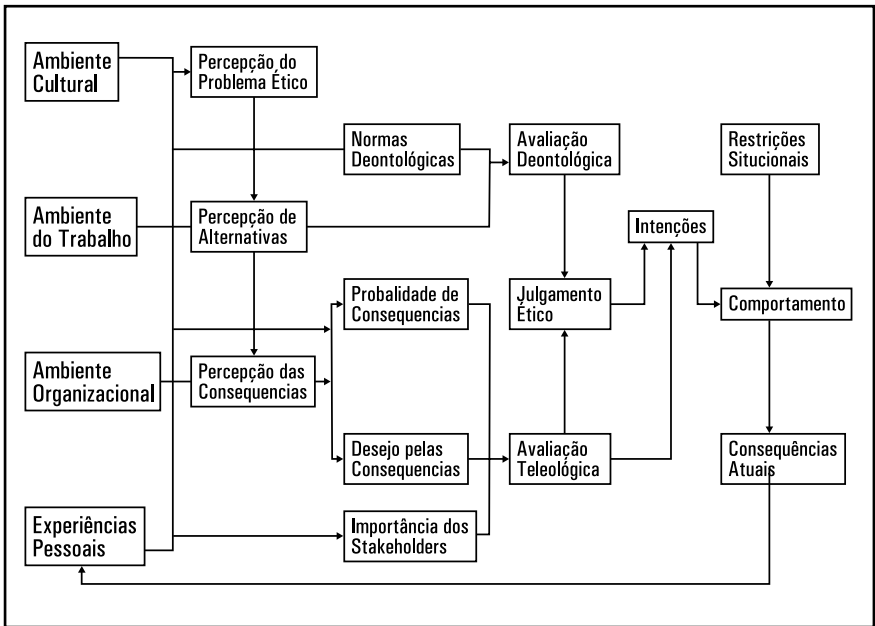
Para conter tais práticas e, ao mesmo tempo, incentivar atitudes altruístas (recompensas internas), é indispensável que o Código de Ética puna os atos antiéticos, ocorridos na relação entre a empresa e o seu funcionário (o contabilista) que venham a afetar a credibilidade da profissão. Desse modo, o código irá inibir os aspectos negativos contidos em Terceiros Significativos e no fator Oportunidade.

Além disso, a classe deve buscar meios de obter aprovação social às práticas de natureza altruísta que em muito valorizam a credibilidade da profissão junto à sociedade.

7.3 O modelo de Hunt-Vitell

Em 1986, Hunt e Vitell desenvolveram a Teoria Geral de Ética em Marketing, destacando a influência da filosofia moral (visões deontológica e teleológica) sobre o processo de tomada de decisão na área de Marketing, como mostra a Figura 2:

Figura 2: Teoria Geral de Ética em Marketing.



Fonte: Adaptado de Hunt e Vitell (1986, p. 8).

Para os autores, os ambientes do trabalho, da organização e o ambiente cultural, acrescidos das experiências pessoais, influenciam na identificação de um problema ético, na percepção das alternativas e nas possíveis consequências.

Segundo essa teoria, o indivíduo, após perceber que está diante de um dilema ético, procede a duas avaliações com base na filosofia moral: a teoria deontológica e a teoria teleológica (Hunt; Vitell, 1986, p. 9).

Na avaliação deontológica, o indivíduo analisa a correção, ou não, dos comportamentos que cada alternativa implica. O processo envolve a comparação entre um conjunto de normas deontológicas pré-determinadas, princípios universais de comportamento correto e incorreto, representando os valores pessoais ou regras de comportamento. Estas normas variam desde questões que envolvem honestidade, furto e trapaça, até questões mais específicas como o sigilo dos dados, a segurança dos produtos, e assim por diante (Hunt; Vitell, 1986, p. 9).

A avaliação teleológica leva o indivíduo a adotar a alternativa que, em sua opinião, trará as melhores consequências para ele próprio ou para as partes envolvidas na questão moral, conforme visto na seção 2.1.1, que trata dos fatores individuais que influenciam o processo de tomada de decisão ética.

Essa avaliação contém quatro construtos: (1) percepção das consequências de cada alternativa para os vários grupos que têm interesse na organização (os *stakeholders*); (2) probabilidade de que ocorra cada uma dessas consequências para cada grupo; (3) o desejo pela ocorrência, ou não, de cada uma das possíveis consequências; e (4) a importância de cada um dos grupos de interesse da empresa, os quais irão variar em termos de indivíduos e de situações. O resultado geral da avaliação teleológica será a convicção quanto aos possíveis benefícios ou malefícios para cada alternativa percebida pelo indivíduo.

Após essa exposição, Hunt e Vitell (1986, p. 9) destacam o aspecto que julgam o mais relevante da sua proposta:

O modelo postula que o julgamento ético do indivíduo (por exemplo, a convicção de que uma alternativa particular é a mais ética) é uma função da avaliação deontológica do indivíduo (isto é, aplicando normas de conduta para cada alternativa) e da avaliação teleológica (a soma do total de benefícios *versus* malefícios prová-

veis a serem produzidos em cada alternativa). É possível que alguns indivíduos, em algumas situações, sigam estritamente a visão deontológica e ignorem totalmente as consequências de ações alternativas. (...) Similarmente, também é possível que alguns indivíduos, em algumas situações, sigam estritamente a visão teleológica (ignorando completamente as regras deontológicas).⁸

O fato de ter ocorrido o julgamento ético (a escolha da alternativa mais ética) não significa que o indivíduo, efetivamente, seguirá aquela que ele considerou ser a melhor opção. É necessário analisar a variável “intenção”, que foi conceituada por Hunt e Vitell (1986, p. 9) como “(...) a probabilidade de que uma alternativa particular será escolhida”.⁹

O julgamento ético poderá ser diferente da “intenção” porque a avaliação teleológica, além de influir no julgamento, também afeta a intenção de seguir uma alternativa de modo independente. Os autores exemplificam essa possibilidade afirmando que um indivíduo pode perceber uma determinada alternativa como a mais ética e, apesar disso, ter a intenção de optar por outra, por acreditar que essa lhe trará mais benefícios.

O sentimento de culpa, na visão dos autores, ocorre quando o comportamento e a intenção são inconsistentes com o julgamento ético. Porém, dois indivíduos podem engajar-se em um mesmo comportamento e somente um pode se sentir culpado, desde que o comportamento do outro seja consistente com a sua crença ética.

Na última etapa do modelo, os autores expõem que o comportamento (ação adotada pelo tomador de decisões) é também influenciado por restrições situacionais, entre as quais a oportunidade¹⁰ de se adotar uma determinada alternativa. Após a implementação de uma decisão, ocorre a avaliação, pelo indivíduo, de suas consequências. Isto resultará em um processo de aprendizagem, com o crescimento da experiência pessoal do indivíduo (Hunt e Vitell, 1986, p. 10).

8 “The model postulates that an individual’s ethical judgments (for example, the belief that a particular alternative is the most ethical alternative) is a function of the individual’s deontological evaluation (i.e., applying norms of behavior to each of the alternatives) and the individual’s teleological evaluation (i.e., evaluating the sum total of goodness versus badness, likely to be produced by each alternative). It is possible that some individuals in some situations will be strict deontologists and, therefore, will completely ignore the consequences of alternative actions. (...) Similarly, although it is possible that some individuals in some situations might be strict teleologists (completely ignoring deontological rules)”.

9 “(...) intentions construct be conceptualized as the likelihood that any particular alternative will be chosen”.

10 O conceito de Oportunidade é idêntico ao que consta no modelo de Ferrel e Gresham.

A contribuição do modelo proposto por Hunt e Vitell a esta pesquisa está em seu apoio ao entendimento de que a filosofia moral (aspectos deontológicos e teleológicos) influencia o julgamento moral, tornando-se um fator relevante a ser levado em conta na elaboração do Código de Ética e na aplicação de sanções aos que o descumprirem.

A possibilidade de aplicação da ética teleológica no processo de tomada e decisão, de maneira parcial ou integral, implica que o tomador de decisões considere a alternativa que traga mais benefícios para si (ética egoísta) ou adote aquela que trará o maior benefício para todas as partes envolvidas (ética utilitarista), conforme já comentado na seção 2.1.1.

Porém, se assim for, como se pode prever com segurança se determinada opção, efetivamente, trará os melhores resultados? No momento da tomada de decisão, foram levados em conta apenas os grupos de interesse diretamente envolvidos na questão ética, ou também se pensou na sociedade? Se ele desconsiderou a sociedade como um dos grupos de interesse, há o risco da perda de confiança e credibilidade para com todos os contabilistas, conforme exposto na seção 1.2.1 que trata dos conflitos em que o contabilista se viu envolvido.

Por outro lado, sabe-se que muitas vezes inexitem normas capazes de elucidar qual deve ser a conduta adequada do profissional em relação a uma questão ética. A criação de mais normas, para orientar e elucidar o dilema ético, não irá eliminá-lo quando ele não estiver previsto no Código de Ética (da categoria profissional, ou empresarial) ou em outros regulamentos. Portanto, uma das alternativas do profissional será fazer uma analogia entre as normas existentes e o dilema moral para que possa chegar a uma conclusão. Em ambas as situações, portanto, há o risco de perda do referencial ético proposto pela classe, quando seus membros não utilizam o Código como guia de conduta.

Entretanto, pelo fato de o Código expressar a relação entre a classe e a sociedade, não é possível eliminá-lo nem aceitar que o contabilista se valha de conceitos da ética teleológica para tomar suas decisões. A solução, portanto, é seguir, rigorosamente, os princípios da ética deontológica, contidos no Capítulo 6. Por serem universais, tais princípios devem ser aplicáveis em quaisquer situações com as quais o contabilista possa se deparar.

Quando se opta por um código estritamente normativo, duas questões ainda persistem. A primeira refere-se às limitações inerentes à ética deontológica e a segunda é que essa opção pelo Código não elimina a possibilidade de o profissional se comportar de acordo com a ética teleológica.

O primeiro aspecto, limitações da ética deontológica, também foi abordado no Capítulo 6 e consiste na exclusão de qualquer consideração sobre as consequências que a opção ética possa ter para uma das partes, bem como na impossibilidade de serem criadas regras para todas as situações éticas com que o profissional se depara.

A segunda limitação refere-se à possibilidade de o profissional agir de acordo com a ética teleológica, podendo, assim, acarretar graves prejuízos para a classe contábil. Não há como eliminar essa limitação. Conforme já se observou, no Capítulo 6, a filosofia moral é um dos fatores individuais que influenciam a tomada de decisão ética, sendo isso amplamente aceito. Porém, se não é possível, ou desejável, eliminar completamente a sua influência sobre o indivíduo, pode-se aplicar sanções que criem obstáculos a práticas que estejam em desacordo com os princípios defendidos pelo Código.

Em síntese, o modelo de Hunt e Vitell contribui com essa pesquisa em função dos seguintes aspectos:

- Ressalta as quatro fases do processo decisório ético proposto no modelo de Rest;
- Acrescenta a avaliação teleológica ao processo decisório ético do indivíduo, demonstrando que as decisões éticas não são tomadas exclusivamente a partir de princípios deontológicos, normativos, como os códigos de ética de categoria profissional ou empresariais.

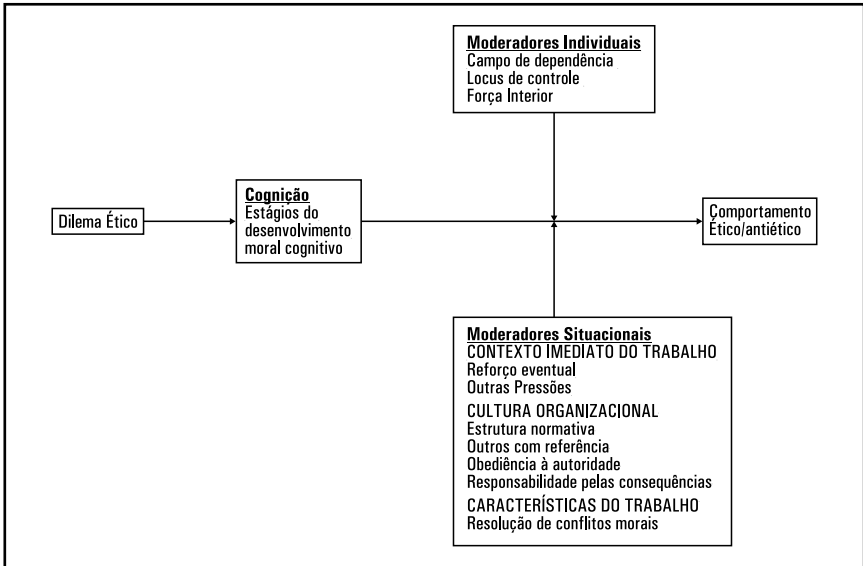
7.4 O modelo de Trevino

Para Trevino, o indivíduo reage a um dilema ético de acordo com o seu estágio de desenvolvimento moral, conforme explicitado no modelo de Rest, decidindo o que é certo ou errado em cada situação. A autora reconhece, porém, que a teoria do desenvolvimento moral cognitivo é insuficiente para explicar ou prever o comportamento do indivíduo durante o processo de tomada de decisão. Para a autora, variáveis individuais e situacionais

interagem com o componente cognitivo para determinar como um indivíduo provavelmente se comportará quando se vir diante de um dilema ético (Trevino, 1986, p. 602).

Trevino propôs, então, o modelo interativo¹¹ no qual o processo de decisão nas organizações pode ser explicado pela interação de componentes individuais e situacionais, como ilustra a Figura 3.

Figura 3: Modelo interativo de tomada de decisão em marketing organizacional.



Fonte: Adaptado de Trevino (1986, p. 603).

Na visão de Trevino (1986, p. 609), são os seguintes os moderadores individuais que interferem no comportamento ético:

- **Força interior:** corresponde a um construto relacionado com a força das próprias convicções ou a “capacidade” de se autorregular.¹² Indivíduos que têm elevada força interior tendem a resistir a impulsos, são mais propensos a fazer o que julgam correto e a seguir suas próprias convicções.

¹¹ “Person-situation interactionist model”.

¹² “Self-regulating skills”.

- Campo de dependência: pelo fato de os dilemas éticos gerarem ambiguidade, os indivíduos tendem a buscar referências externas que lhes possam fornecer informações que os ajudem a reduzir as suas dúvidas e nortear o seu comportamento.
- Lócus de controle: refere-se à percepção do indivíduo quanto ao controle que ele tem sobre os eventos de sua vida.

Os moderadores situacionais apresentados no modelo de Trevino subdividem-se em cultura organizacional (influenciando pensamentos, sentimentos e guiando o comportamento) e em contexto imediato do trabalho.

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores partilhados em comum pelos membros da organização e subdivide-se, conforme a seguir:

- Estrutura normativa: a cultura da organização pode fornecer um conjunto de normas capazes de guiar o comportamento. As normas ajudam os indivíduos a julgarem o que é correto e quem é o responsável por determinada situação. Trevino considera os Códigos de Ética uma maneira de orientar o comportamento ético dos funcionários. Isso só ocorrerá de modo significativo se os códigos forem compatíveis com a cultura organizacional e se forem aplicados.
- Outros como referência: a conduta dos colegas de trabalho influencia as crenças do indivíduo sobre a conduta a ser seguida. A presença de um modelo de referência pode servir para que o indivíduo tenha um comportamento ético ou antiético. Pesquisas, também, sugerem que, se estão interessadas em influenciar o comportamento ético de seus membros, as organizações devem identificar pessoas que sirvam como referência. Como exemplo, a autora propõe que isso possa ocorrer por meio da escolha dos heróis e heroínas da organização.
- Obediência à autoridade: a cultura organizacional pode influenciar o comportamento ético ao estabelecer as relações de autoridade e responsabilidade. Essas relações podem levar o indivíduo a cumprir as ordens daqueles que têm autoridade legítima, mesmo que essas ordens sejam contrárias ao entendimento daquilo que o indivíduo considera correto.

- Responsabilidade pelas consequências: a cultura organizacional pode difundir entre os funcionários o sentimento de responsabilidade pelas consequências de seus atos, definindo as responsabilidades que cabem a cada um de seus membros.
- Reforços eventuais¹³: uma organização pode influenciar o processo decisório ético de seus membros tornando claro que a conduta dos funcionários será premiada ou punida.
- Outras pressões externas: o comportamento ético dos gerentes é influenciável por pressões externas provocadas por recursos escassos ou por competição.

Em sua conclusão, a autora afirma que a cognição (estágio de desenvolvimento moral do indivíduo), acrescida de moderadores individuais e situacionais, influencia o comportamento ético ou antiético. Destaca, porém, que a força dessas relações ainda está por ser testada (Trevino, 1986, p. 615).

O modelo de Trevino é relevante, no contexto desta pesquisa, por reconhecer que, isoladamente, a teoria do desenvolvimento moral cognitivo é insuficiente para explicar ou prever o comportamento ético. Trevino reitera a relevância dos fatores individuais e situacionais no processo de tomada de decisão ética como fez Ferrell e Gresham, e Hunt e Vitell.

Embora as variáveis Campo de Dependência, Outros como Referência, Obediência à Autoridade e o Código de Ética sejam importantes para contextualizar a realização deste trabalho, eles não serão investigados na pesquisa junto à classe contábil. A seguir, especificam-se os fatores que motivaram a inclusão dessas variáveis nesta pesquisa:

- Campo de Dependência: a autora destaca a importância de referências externas para ajudar o tomador de decisões a reduzir a ambiguidade inerente aos dilemas éticos. Na área de Contabilidade, considera-se que o Código de Ética Profissional é uma referência externa na razão direta em que dispõe sobre os deveres e obrigações a serem observados por todo o profissional de contabilidade. Cabe questionar em que medida esse código auxilia na redução da ambiguidade relatada por Trevino.

13 "Reinforcement contingencies".

- Outros como Referência: a autora reconhece, assim como Ferrell e Gresham, a importância dos colegas de trabalho para o comportamento ético do tomador de decisões. Embora o universo desta pesquisa não seja o ambiente organizacional, mas toda a classe contábil, mesmo assim cabe avaliar a influência dos colegas de profissão sobre o processo de tomada de decisão dos contabilistas.
- Obediência à Autoridade: no ambiente organizacional, há a possibilidade de o profissional de contabilidade executar as ordens daqueles que têm autoridade legítima, mesmo que tais ordens contrariem o entendimento que ele possui sobre o Código de Ética. No Brasil, os conselhos profissionais têm poder coercitivo, autorizado por dispositivo legal, seja para recolher contribuições (anuidade) financeiras, seja para punir profissionais que descumprem suas determinações. Por esse motivo, a todo profissional cabe obediência ao superior hierárquico na organização em que trabalhe, mas essa subordinação não pode contrapor-se aos preceitos do Código de Ética da Profissão.
- Código de Ética e Estrutura Normativa: Trevino analisou essas variáveis somente sob do ponto de vista organizacional, interno, mas é possível vê-las como forças capazes de pressionar, externamente, toda a organização.

A contribuição do modelo de Trevino a esta pesquisa decorre de sua análise sobre as variáveis que interferem na conduta ética do indivíduo, quando exerce suas atividades profissionais em uma organização. Esse fato permite antever a multiplicidade de influências a que está sujeito o profissional de contabilidade, as quais podem levá-lo a desconsiderar o CEPC como fator principal a ser considerado em seu processo decisório.

Em decorrência, o modelo de Trevino reforça a importância dos moderadores situacionais e dos moderadores individuais serem considerados nesta pesquisa.

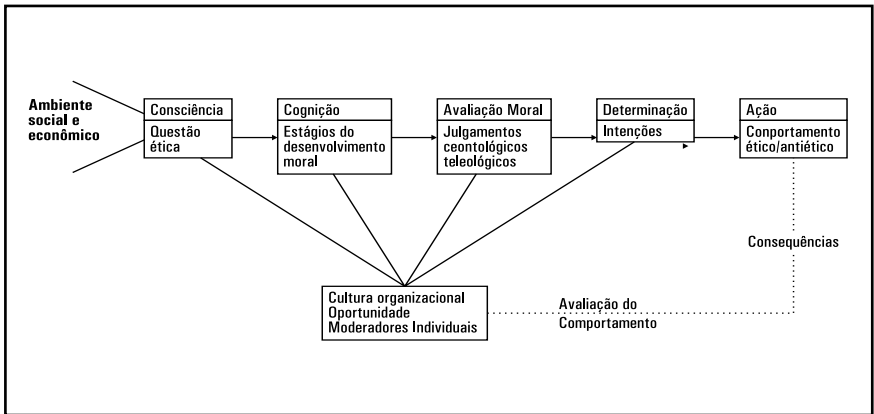
7.5 O modelo de Ferrell, Gresham e Fraedrich

O modelo construído por Ferrell, Gresham e Fraedrich foi, aqui, incluído por sintetizar os modelos de Ferrell e Gresham e o modelo de Hunt e Vitell.

Essa síntese em um único modelo possibilita, na visão dos autores, uma descrição mais acurada do processo de tomada de decisões em marketing e na maioria das áreas funcionais em organizações empresariais (Ferrell *et al*, 1989, p. 57).

O modelo foi elaborado em cinco estágios: Consciência (reconhecimento da questão ética); Cognição (etapas de desenvolvimento moral de acordo com a teoria de Kohlberg); Avaliação Moral (por meio de julgamentos deontológicos e teleológicos); Intenção (determinação de agir de acordo com o julgamento estabelecido); e Comportamento (ação efetiva, ética ou antiética, provocada pelo tomador de decisões). A Figura 4 apresenta a síntese proposta pelos autores.

Figura 4: Uma estrutura eventual para o entendimento do processo decisório ético em Marketing.



Fonte: Adaptado de Ferrell *et al* (1989, p. 57).

O reconhecimento do dilema ético surge a partir do ambiente social e econômico. Porém, a maneira como se dá esse reconhecimento é uma questão crítica. Os autores consideram que o modelo proposto por Rest auxilia nesse aspecto. Se estiver no estágio pré-convencional, a pessoa poderá deixar de perceber uma situação como ética. Se, por outro lado, ela estiver no sexto e último estágio do desenvolvimento cognitivo moral, ela poderá reconhecer o componente ético da situação (Ferrell *et al*, 1989, p. 61).

A aprendizagem social afeta a avaliação do comportamento ético/antiético, o qual, por sua vez, influi no delineamento de futuras questões éticas.

Por esse motivo, esses autores consideram que a aprendizagem social e o desenvolvimento cognitivo moral são variáveis que afetam o reconhecimento da questão ética.

A avaliação moral corresponde ao estágio seguinte. Nesse estágio, o processo de julgamento ocorre por meio da utilização da filosofia moral (deontológica e teleológica) descrita por Hunt e Vitell e também apontada no modelo de Ferrell e Gresham.

Em continuidade, os autores afirmam que o próximo estágio no modelo é a “Intenção”. Essa corresponde à probabilidade de o indivíduo adotar determinado comportamento. Essa atitude, em direção a um comportamento, é determinada pelas crenças mais relevantes do indivíduo, as quais são formadas pela avaliação moral da situação, as alternativas existentes e pela percepção das consequências.

Nesse modelo, também é exposto um quinto componente, constituído pelos moderadores individuais, pelo fator oportunidade e pela cultura organizacional. Ela inclui a estrutura normativa, a obediência à autoridade e a responsabilidade pelas consequências.

Esses autores também consideram que a avaliação das consequências do comportamento ético ou antiético leva o indivíduo a reavaliar todos os outros estágios (consciência, cognição, avaliação moral e determinação) pelos quais passa em seu processo de tomada de decisão de natureza ética.

A síntese elaborada por Ferrell, Gresham e Fraedrich não amplia o conhecimento teórico sobre o comportamento ético na área de negócios. Entretanto, sua relevância está em correlacionar em um único modelo os conceitos desenvolvidos no artigo de Ferrell e Gresham (seção 2.2.3), principalmente o aspecto da aprendizagem social e a proposta de Hunt e Vitell de inclusão da filosofia moral, como já visto no Capítulo 6.

7.6 O modelo de Ferrell, Fraedrich e Ferrell

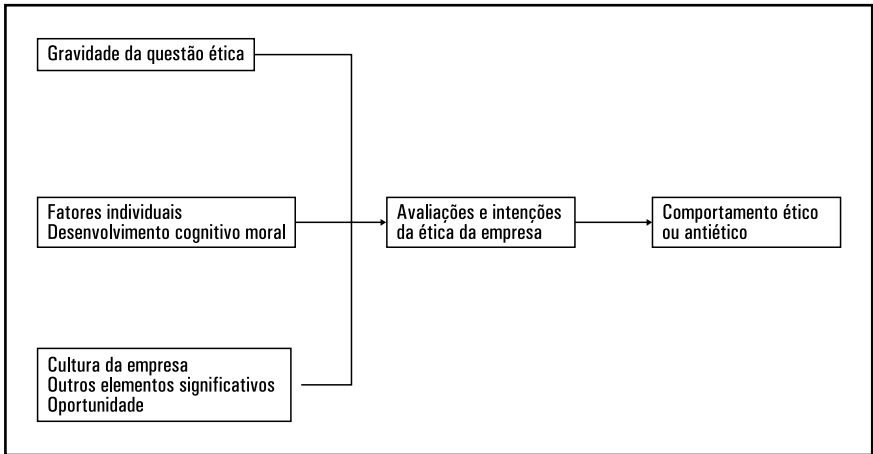
Para Ferrell *et al* (2000, p. 93), é possível obter generalizações sobre os padrões comuns de comportamento nas empresas a partir dos vários modelos de tomada de decisões existentes que procuram avaliar a regularidade no processo decisório e nos fenômenos que se influenciam mutuamente para produzir padrões de comportamento previsíveis.

Entre os modelos existentes os autores citam o seu próprio modelo para tomada de decisões éticas. Ressaltam que esse modelo não é um guia de conduta sobre a maneira de decidir. Ele busca ampliar o conhecimento sobre os processos típicos de tomada de decisão.

Segundo os autores, o modelo é específico para tomada de decisões éticas em ambientes empresariais nos quais há trabalho em grupo. Nesse ambiente, a maioria dos funcionários sofre pressões da empresa quando decidem questões éticas. Não há o mesmo nível de liberdade que o existente na família ou na vida pessoal.

Os componentes desse modelo são: a gravidade da questão ética, os fatores individuais e a cultura organizacional. Esses três componentes se inter-relacionam e influenciam as avaliações e as intenções éticas da empresa a qual, por sua vez, direciona o comportamento ético ou antiético. O modelo é reproduzido na Figura 5, abaixo.

Figura 5: Modelo estrutural para compreender a tomada de decisões na empresa.



A gravidade da questão ética é definida por Ferrel *et al* (2001, p. 94) como:

Sua relevância ou importância para a pessoa, o grupo de trabalho, e/ou empresa. Assume caráter pessoal e temporal no sentido de ter que levar em conta valores, crenças, necessidades, maneiras de ver as coisas, características especiais da situação e pressões

pessoais que se fazem sentir em base contínua ou em um determinado lugar ou ocasião. A gravidade da questão é um estado cognitivo de preocupação com ela, o que indica participação na escolha de opções. (...) reflete a sensibilidade ética da pessoa ou do grupo de trabalho e inicia o processo de tomada de decisão.

A identificação de uma questão ética como grave influi nos juízos de valor, repercutindo nas fases de julgamento e de intenção moral. Quanto maior for a gravidade da questão ética, menos provável será que o indivíduo tenha um comportamento duvidoso.

Para os autores, todos os componentes de seu modelo são capazes de influenciar a sensibilidade do indivíduo quanto à gravidade da infração ética. Esses fatores explicam porque uma mesma questão ética é interpretada pelos indivíduos de forma diferente.

Além da gravidade da questão ética, os fatores individuais, em especial o desenvolvimento moral cognitivo proposto por Kohlberg, também exercem importante papel na tomada de decisão, ao propor que os indivíduos se encontram em um dos três diferentes estágios de evolução moral. Isso auxilia a explicar o porquê de as pessoas tomarem decisões diferentes quando se veem diante de uma mesma situação ética.

Outro aspecto relevante, também em consequência da adoção da teoria de Kohlberg neste modelo, é que a educação e a experiência do indivíduo podem fazer com que ele mude seus valores e comportamentos éticos e, em consequência, progrida em relação aos estágios de desenvolvimento moral.

Contudo, apesar de reconhecer a importância da teoria do desenvolvimento moral cognitivo, Ferrell *et al* (2001, p. 97) afirmam que “pesquisas indicam que a qualidade ética do grupo de trabalho, e não o desenvolvimento cognitivo moral, talvez seja a consideração mais importante para se determinar o comportamento moral da empresa”.

Os fatores individuais, também podem ser influenciados pela cultura da empresa. Ela é definida por Ferrell *et al* (2001, p. 104) como “conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de solucionar problemas compartilhados pelos membros (empregados) da empresa” e constituída pelo clima ético, terceiros significativos e a oportunidade.

O clima ético demonstra se há ou não consciência ética na organização. Para os autores, os Códigos de Ética das organizações, a conduta ética da alta direção da empresa a respeito de dilemas éticos, as influências de colegas e a oportunidade de praticar condutas antiéticas podem estar relacionados com o reconhecimento das dimensões éticas das decisões, com a procura de alternativas e com o desenvolvimento moral cognitivo.

Terceiros significativos representam os indivíduos que exercem influência sobre o grupo de trabalho. Eles podem ser os gerentes, subordinados ou colegas de trabalho, e representam o fator que mais influência esse modelo.

Para Ferrell *et al* (2001, p. 99) “o tomador de decisões que se associa a quem se comporta de maneira antiética tem maior probabilidade de agir do mesmo modo”. Os colegas podem alterar o sistema de valores do indivíduo, o que explica a relevância em estudá-lo.

A obediência à autoridade é um dos componentes de terceiros significativos. A obediência às ordens emanadas dos superiores hierárquicos pode auxiliar no entendimento do porquê as pessoas resolvem questões éticas valendo-se de diretrizes emanadas de seu superior hierárquico, muitas vezes em detrimento de suas próprias convicções pessoais.

Além dessa variável, os autores citam a oportunidade como outro componente de terceiros significativos importante em seu modelo. Oportunidade é um termo que descreve as condições que limitam ou permitem um comportamento ético ou antiético pelo indivíduo. São as recompensas, sejam internas (atitudes altruístas) ou externas (aprovação social e estima), ou os obstáculos ao comportamento (punição).

A oportunidade de comportamento antiético pode ser reduzida se existirem regras nas empresas, instituídas pelos Códigos de Ética, cujo cumprimento é exigido pela alta administração da entidade.

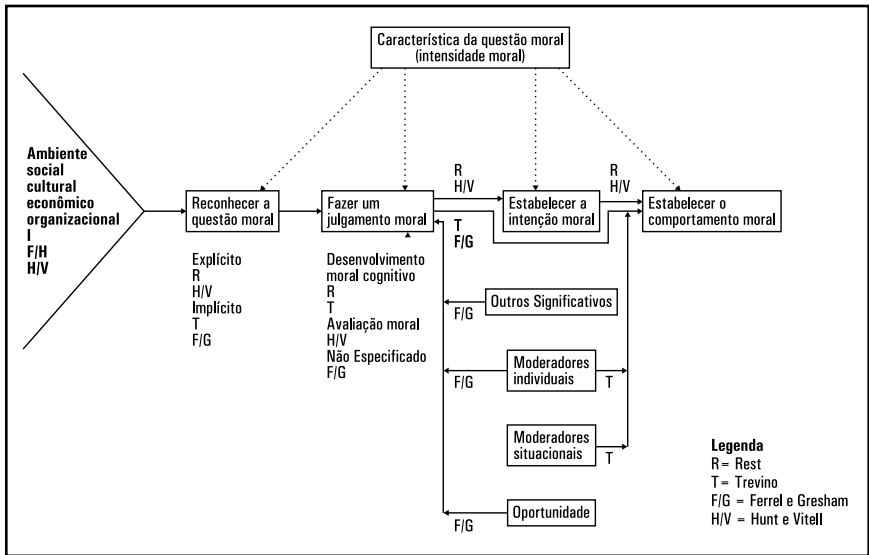
As avaliações e intenções éticas das empresas representam a última etapa do processo decisório antes do efetivo cumprimento da alternativa aceita pelo indivíduo. Mesmo que ele tenha feito um juízo moralmente adequado de qual deva ser a conduta a seguir, as pressões do cliente e a necessidade de manter o emprego podem influenciar a decisão que ele dará ao dilema ético. Ao preferir agir de forma incompatível com o seu juízo ético, o indivíduo se sentirá culpado pela decisão tomada, segundo os autores.

O modelo de Ferrel *et al* contribui com este estudo por apresentar o Fator Gravidade como um dos componentes do processo decisório. Elemento esse que não consta de forma explícita nos demais modelos apresentados nessa revisão de literatura.

7.7 O modelo de Thomas M. Jones

Os modelos de tomada de decisão de Rest, de Hunt e de Vitell, de Ferrel e de Gresham, de Trevino, e de Ferrel, Gresham e Fraedrich trazem, de acordo com Jones, uma contribuição para o entendimento do processo de tomada de decisão ética (Jones, 1991, p. 369). A figura 6 contém uma síntese de todos esses modelos.

Figura 6: Síntese dos modelos de tomada de decisão ética.



Fonte: Adaptado de Jones (1991, p. 370).

Em sua análise, Jones apresenta a contribuição de cada um desses modelos ao processo decisório ético de tomada de decisão, também, a seguir, de modo sucinto:

- Rest propôs um modelo de processo de tomada de decisão baseado em quatro componentes (reconhecimento da questão moral, julgamento moral, intenção e comportamento). Cada uma dessas etapas é distinta das demais conceitualmente.

- Trevino construiu o seu modelo, também, com base no modelo de Rest. Propôs, porém, que o julgamento moral decorre do processo cognitivo (estágios de desenvolvimento moral), moderado por fatores individuais e situacionais. O julgamento moral, moderado por esses fatores, afeta o comportamento ético ou antiético.
- Ferrell e Gresham propuseram um modelo no qual o tomador de decisões é afetado por fatores individuais e organizacionais. Também em seu modelo é relatada a relevância do Código Profissional, de políticas corporativas e de punições e sanções que afetem o comportamento ético. A decisão resultante conduz ao comportamento e, em seguida, à sua avaliação, a qual, por sua vez, será o ponto de partida para uma análise crítica dos fatores individuais e organizacionais.
- Hunt e Vitell sugeriram um modelo que consiste em fatores ambientais e experiências pessoais que afetam a percepção da existência de um problema ético, suas alternativas e suas consequências. Essas percepções, acrescidas de normas deontológicas e da avaliação das consequências, levam à avaliação conjunta de natureza deontológica e teleológica. Por sua vez, essa avaliação conduz ao julgamento ético, o qual irá afetar o estágio seguinte: a intenção moral. Esta, acrescida das restrições situacionais, influencia o comportamento moral.

Apesar dessas contribuições, Jones critica o fato dos autores apresentarem o processo de tomada de decisão e o comportamento dos indivíduos nas organizações como sendo idênticos para todas as questões morais. Por exemplo, esses modelos tratam, igualmente, o roubo de uns poucos suprimentos da organização e a liberação de um produto tóxico no mercado. Não distinguem a gravidade da infração, a questão moral em si, específica para cada situação ética.

Esses modelos falham, portanto, por não considerarem que o comportamento dos indivíduos é alterado em função das características da questão moral. Voltando ao exemplo anterior, uma questão moral que envolve furto no estoque de uma empresa (papel, por exemplo) é menos grave (apresenta menor intensidade) do que a distribuição de um produto altamente perigoso no mercado (Jones, 1991, p. 371).

Por esse motivo, o autor ressalta que o processo ético de tomada de decisão é incerto, eventual, pois depende das próprias características da questão moral em si, denominada, em conjunto, intensidade moral. Essas características são relevantes para se determinar o processo ético de tomada de decisão e o comportamento do indivíduo. Daí a denominação original *issue-contingent* utilizada por Jones. Essas características são representadas por variáveis independentes que afetam os quatro estágios do processo ético de tomada de decisão.

Assim, o ponto mais importante de um dilema moral está na própria questão e não no agente moral (fatores individuais), nem no contexto organizacional (fatores situacionais). O construto intensidade moral provavelmente irá variar, substancialmente, de uma questão para outra.

Desse modo, o autor introduz conceitos que não foram apresentados nos modelos anteriores, oferecendo, por esse motivo, um modelo para suplementá-los, sem, contudo, substituí-los.

Esse construto é multidimensional e as suas partes componentes são características próprias de qualquer questão moral. O construto é composto por seis componentes: a magnitude das consequências, o consenso social, a probabilidade dos efeitos, a proximidade temporal, a proximidade e a concentração de efeitos.

Esses relatos foram elaborados por conselheiros do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro e serviram de base para o julgamento de infratores ao Código de Ética da Profissão Contábil. Esses documentos abordam as seguintes vedações contidas no código: a) apropriação indébita; b) retenção abusiva, danificação ou extravio de livros ou documentos; c) adulteração ou manipulações fraudulentas na escrita ou em documentos, com o fim de favorecer a si mesmo ou clientes; d) contabilista que firma declaração comprobatória de percepção de rendimentos (DECO-RE) sem base em documentação hábil e legal; e e) incapacidade técnica.

- a) Magnitude das consequências: corresponde à soma dos prejuízos ou benefícios, relacionados ao ato moral em questão, que pode ser gerado para as vítimas (ou beneficiários). Como exemplo, um ato que prejudique 10.000 pessoas tem consequências de uma magnitude maior do que se fossem prejudicadas 10 pessoas. Como outro exemplo, o autor cita o fato de que um ato que cause

a morte de um ser humano traz consequências de uma magnitude maior do que outro ato que cause um dano menor.

A inclusão desse componente deveu-se, segundo o autor, ao entendimento do senso comum e à observação do comportamento humano e é derivado de pesquisas empíricas.

Shafer *et al* (2001, p. 259) apresentam o seguinte exemplo para a área contábil:

(...) no caso de o cliente pressionar o auditor para concordar com uma demonstração financeira agressiva, a magnitude da consequência poderia ser igual às perdas potenciais para os usuários das demonstrações contábeis.¹⁴

- b) **Consenso social:** é definido como o grau de concordância social de que um determinado ato é bom ou mal. Jones cita, como exemplo, o fato de que o mal causado pela discriminação de minorias que se candidatam a um trabalho tem maior consenso social do que o mal que a recusa de agir afirmativamente em favor das minorias candidatas a um emprego.

Quando há um elevado grau de consenso social, isso reduz a possibilidade de existência de ambiguidades. Pesquisas empíricas, segundo o autor, sugerem que sanções legais influenciam o processo de tomada de decisão moral. Isso também pode significar que as proibições legais a respeito de uma prática reduzem a ambiguidade moral do agente.

- c) **Probabilidade dos efeitos:** a intensidade de uma questão moral aumentará ou diminuirá, dependendo dos malefícios ou benefícios que o indivíduo imagina como prováveis de ocorrer. Como exemplo, Jones cita a venda de uma arma a um notório ladrão. Há maior probabilidade de esse ato causar malefícios do que se a venda fosse feita a um cidadão que tenha habilitação legal para possuí-la.

Também se pode dar como exemplo a probabilidade conjunta de os usuários confiarem nas demonstrações contábeis e ocorrerem perdas em consequência dessa confiança (Shafer *et al*, 2001, p. 259).

14 "(...) in the case of client pressure for an auditor to acquiesce in aggressive financial reporting, the magnitude of consequences could be equated with the potential losses to financial statement users".

- d) Proximidade temporal: diz respeito ao tempo decorrido entre o presente e o começo das consequências do ato em questão. Por exemplo, vender um fármaco que causará transtorno nervoso logo depois de ingerido, terá maior proximidade temporal do que se o fármaco for vendido a pessoas que desenvolverão o problema daqui a 20 anos.

Não há, para nenhum dos relatos apresentados, comentários sobre a data em que os fatos ocorreram.

- e) Proximidade: corresponde ao sentimento de proximidade (social, cultural, psicológica ou física) do agente moral em relação às vítimas (ou beneficiárias) do ato mau (ou bom) em questão. Pressupõe que as pessoas dão maior atenção àqueles que estão mais próximos do que àqueles que lhes são mais distantes. A venda de pesticidas tóxicos no mercado norte-americano, por exemplo, tem maior proximidade moral (social, cultural e física) ao indivíduo que lá reside, do que a venda do mesmo produto na América Latina, local distante do ambiente em que vivem os vendedores do produto.
- f) Concentração dos efeitos: a concentração dos efeitos é uma função inversa do número de pessoas afetadas por um ato em uma dada magnitude. Como exemplo Jones cita que roubar determinada soma de um indivíduo ou de um pequeno grupo tem um efeito mais concentrado do que roubar o mesmo valor de uma instituição, tal como uma empresa ou órgão governamental, cuja propriedade é de muitos acionistas ou de toda a sociedade. Se um prefeito desviar verbas de uma cidade com 5.000 habitantes, há uma concentração de efeitos maior do que roubar de uma metrópole como São Paulo.

Assim, quanto menor for o número de pessoas atingidas pelo ato antiético do contabilista, maior será a concentração dos efeitos que esse ato trará. Shafer *et al* (2001, p. 259) citam como exemplo: “se o efeito do erro nas demonstrações financeiras estiver concentrado em um único investidor ou credor, a intensidade moral de uma demonstração agressiva poderá ser maior”.¹⁵

15 “(...) if the effect of a financial statement misstatement is concentrated in a single investor or creditor, the moral

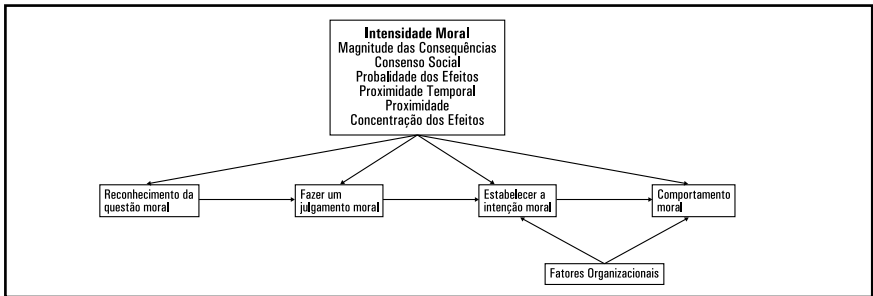
Uma das funções das sanções na lei criminal é a retribuição. A sua extensão é, frequentemente, proporcional ao mal praticado. Portanto, a faixa de sentenças para assassinatos é mais severa do que a faixa de sentenças para pequenos furtos. Esse princípio legal é análogo ao princípio de intensidade moral em processo de tomada de decisão ética (Jones, 1991, p. 373).

Os filósofos morais, na opinião do autor, não são os únicos a fazerem julgamentos morais; ordinariamente, os cidadãos comuns também o fazem. O sistema legal norte-americano permite evidenciar que seres humanos podem fazer - e fazem - tais distinções. Indivíduos treinados (juízes) e indivíduos não treinados (membros do júri) são repetidamente chamados a participar de julgamentos legais, condenando e sentenciando no sistema jurídico.

Embora, ainda segundo Jones, questões legais e questões morais não sejam completamente inter-relacionadas, os princípios legais são, com frequência, baseados em princípios morais. Julgamentos de intensidade moral são, certamente, análogos a julgamentos que são rotineiramente feitos em cortes legais. Se seres humanos fossem incapazes de fazer tais julgamentos razoavelmente bem, o sistema legal poderia ter entrado em colapso há um bom tempo.

A Figura 7 apresenta o modelo proposto por Jones.

Figura 7: O Modelo Eventual de Tomada de Decisões Éticas nas Organizações.



Fonte: Adaptado de Jones (1991, p. 379).

O modelo de Jones aborda as características da questão moral como uma variável independente, que afeta todos os quatro estágios (reconhecimento da questão moral, elaboração do julgamento moral, estabelecimento da intenção moral e engajamento em um comportamento moral) do processo de tomada de decisão em ética e em comportamento.

intensity of aggressive reporting should be greater.”

Para que se inicie o processo de tomada de decisão, é fundamental que o indivíduo seja capaz de reconhecer o aspecto moral contido em um determinado problema. Uma pessoa que falha em reconhecer uma questão moral também falhará em empregar um modelo moral de tomada de decisão e irá decidir de acordo com outros modelos, como, por exemplo, a racionalidade econômica.

Embora muitas decisões tenham conteúdo moral, nem sempre os indivíduos percebem isto, pois devem reconhecer que seus atos afetarão terceiros (trarão consequências para os seres humanos) e que existe alguma possibilidade de escolha.

Assim, para Jones, o construto intensidade moral afeta o reconhecimento da questão moral em função do impacto que causa no reconhecimento das consequências da decisão que o indivíduo toma. Quanto maior for o impacto causado nos demais seres humanos, mais fácil será o indivíduo reconhecer uma questão ética.

As questões morais que causam forte impacto nos indivíduos, consideradas por Jones como detentoras de uma alta intensidade moral, são reconhecidas com maior frequência do que aquelas que trazem poucas consequências em outros seres humanos (questões de baixa intensidade moral). Isso ocorre porque essas questões apresentam maior magnitude de consequências e por se sobressaírem mais (maior concentração de efeitos), ou porque seus efeitos envolvem outros fatores significativos (maior proximidade social, cultural, psicológica ou física).

Dessa maneira, o autor propõe que questões com elevada intensidade moral afetam positivamente o reconhecimento da questão moral e aumentam a probabilidade de que o modelo seja empregado.

A partir do momento em que o indivíduo reconhece a existência de um determinado problema, o passo seguinte corresponde ao julgamento moral desse fato.

Ao analisar o modelo de Rest sobre os estágios de desenvolvimento moral cognitivo, Jones menciona que há evidências empíricas, apresentadas por outros pesquisadores, de que existe correlação entre o construto intensidade moral e os referidos estágios. Por esse motivo, Jones propõe que questões que apresentem elevada intensidade moral alcançarão os estágios

mais elevados do modelo de Kohlberg do que questões que tenham baixa intensidade moral.

Ao tratar da fase do estágio de intenção moral, Jones, de início, considera que a decisão moralmente correta, construída na fase do julgamento moral, é diferente da decisão de agir com base nesse julgamento, ou seja, da intenção moral estabelecida. Por exemplo, um supervisor pode determinar que sua recusa em demitir um antigo empregado seja “a coisa certa” a ser feita (um julgamento moral), mas pode ter a intenção de demiti-lo de qualquer modo (falha em estabelecer a intenção moral) em decorrência de pressões da organização. Portanto, não basta decidir sobre o que é moralmente certo: é preciso ter a intenção de agir de acordo com o que determina a sua consciência (Jones, 1991, p. 386).

Nessa fase, o autor propõe que a intenção moral será estabelecida com maior frequência quando estiverem envolvidas questões que apresentem maior intensidade moral.

Quanto à fase do comportamento moral, deve-se observar que o fato de o indivíduo ter a intenção de agir de determinada maneira não implicará, necessariamente, que ele irá fazê-lo. Por exemplo, o contador pode julgar imoral aceitar a proposta de um cliente de adulterar informações contábeis a fim de pagar menos imposto de renda. Pode, também, em decorrência, ter a intenção de desvincular-se do cliente para não se envolver nessa fraude. Porém, diante de uma promessa de uma gratificação adicional pelo serviço proposto, ou de uma ameaça do cliente, o contador pode adotar um comportamento totalmente distinto do que se previa.

De acordo com Jones (1991, p. 389), “o comportamento ético será observado com mais frequência quando questões de alta intensidade moral estiverem envolvidas do que em questões de baixa intensidade moral”.¹⁶

Jones expõe que os fatores organizacionais podem desempenhar papel importante no comportamento moral dos indivíduos em dois pontos: (1) no estabelecimento da intenção moral, e (2) envolvendo o comportamento moral do indivíduo. Esses fatores podem causar o comportamento ético (ou antiético) a despeito da boa (ou má) intenção.

¹⁶ “Ethical behavior will be observed more frequently where issues of high moral intensity are involved than where issues of low moral intensity are involved”.

Algumas pesquisas empíricas têm sido desenvolvidas para validar o modelo proposto por Jones. Por exemplo, Carlson *et al* (2002, p. 16) realizaram um estudo para determinar “(...) se a intensidade moral de uma questão, a qual Jones afirma que pode variar de acordo com cada situação, causa um impacto, de fato, na percepção da moralidade dessa questão”, ou seja, procuram avaliar se o construto intensidade moral modifica a visão que o observador tem da gravidade do ato imoral realizado.

Com esse objetivo, os autores testaram três dos seis itens que compõem o modelo de Jones: concentração dos efeitos, probabilidade dos efeitos e proximidade.

Os resultados alcançados pelos autores sugerem que a variável concentração dos efeitos e a probabilidade dos efeitos não mudam a percepção sobre a moralidade de um determinado ato. Porém, comprovou-se que a variável proximidade, segundo os autores, causa um impacto expressivo. Quanto maior a proximidade de um indivíduo em relação à situação, maior a percepção sobre a moralidade de determinada conduta.

Singer *et al* (1998) realizaram uma pesquisa para avaliar se a empatia dos funcionários de uma empresa pelas vítimas potenciais de atos ilícitos perpetrados pela organização pode ser predita pelo grau de proximidade (uma variável do modelo de Jones) desses funcionários com tais vítimas. Também avaliaram em que medida esse sentimento (empatia) pode levá-los a denunciar as atitudes imorais da empresa.

A pesquisa foi respondida por 53 funcionários de um Banco e constou de um questionário que continha três dilemas morais. Após a leitura do questionário, os funcionários responderam a quatorze questões, compreendendo sete variáveis:

- Quatro questões sobre intensidade moral (magnitude das consequências, proximidade temporal, consenso social, probabilidade das consequências);
- Uma questão sobre o nível de moralidade da decisão;
- Uma questão sobre a empatia pelas possíveis vítimas que os atos ilícitos da organização poderiam causar;
- A probabilidade de o respondente divulgar as práticas imorais de seus empregadores. Cada uma das sete variáveis foi avaliada por dois itens.

Os resultados desse estudo indicaram que os respondentes deram maior importância à magnitude das consequências, ao consenso social e ao momento em que ocorreram os prejuízos potenciais (proximidade temporal) em seus julgamentos éticos. Também se mostrou que o sentimento de empatia por vítimas potenciais se correlaciona com a atitude do funcionário de denunciar atos imorais. Portanto, para Singer *et al* (1998, p. 527), os “(...) resultados têm dado um suporte convergente para a natureza da questão contingente das decisões éticas”.

A influência do construto intensidade moral sobre o julgamento ético, em especial as variáveis consenso social e magnitude das consequências, também foi constatada em pesquisa desenvolvida por Morris e McDonald junto a 182 universitários. (Morris; McDonald, 1995, p. 722).

Davis, Johnson e Ohmon estudaram o efeito de três variáveis do construto intensidade moral (consenso social, proximidade e magnitude das consequências) em 265 estudantes matriculados em cursos de pós-graduação na Áustria, na Indonésia e nos Estados Unidos. (Davis *et al*, 1998, p. 378).

Os resultados sugerem que o consenso social foi, das três variáveis pesquisadas, a que se mostrou mais potente. A variável proximidade afetou a percepção dos respondentes quanto ao problema moral, mas não o julgamento moral em si. Quanto à variável magnitude das consequências, ela causou um pequeno impacto no julgamento moral. (Davis; Johnson e Ohmon, 1998, p. 384). Isso talvez seja motivado pelo fato de que a pesquisa envolveu a área de recursos humanos, na qual questões envolvendo número não são tão relevantes quanto na área financeira de uma organização.

Apesar de defender a ideia de que o comportamento do indivíduo pode ser influenciado pela intensidade da questão moral em si, Jones não considera que esse construto é o único a influenciar as atitudes do indivíduo. Há de se considerar os fatores individuais e situacionais como elementos que também exercem essa influência, como ficou demonstrado na pesquisa realizada por Douglas *et al* (2001, p. 1), a esse respeito, cujos resultados sugerem que “o julgamento ético em situações de alta intensidade moral é afetado por valores pessoais e pelas variáveis ambientais”.

O modelo proposto por Jones apresenta conceitos teóricos importantes para o esclarecimento do segundo questionamento feito inicialmente

nesta pesquisa. De acordo com o modelo, corroborado por pesquisas empíricas realizadas nos Estados Unidos, as variáveis extensão do dano, a magnitude das consequências, o consenso social, entre outros componentes do construto intensidade moral, influem no julgamento ético. Elas correspondem a circunstâncias contidas na própria questão moral e que influenciam o comportamento do indivíduo. Essas circunstâncias serão agravantes quando possuírem alta ou baixa intensidade moral, podendo gerar punições severas (censura pública e suspensão) ou penas leves (multa e advertência reservada), respectivamente.

Elas também podem servir como atenuantes quando, por exemplo, a Câmara de Ética e Disciplina do Conselho Regional de Contabilidade tem a intenção de punir, com aplicação de suspensão de 12 meses, determinado infrator que tenha se apropriado de valores de seu cliente. Porém, ao tomar conhecimento que a apropriação totalizou R\$ 60,00 (sessenta reais) decide considerar o delito menos grave (variável concentração de efeitos), aplicando-lhe a pena de multa de R\$ 240,00 (duzentos e quarenta reais) e advertência reservada.

7.8 O modelo de Alves – e os códigos de ética profissionais

Apresentamos diversos modelos que contribuem para a identificação dos principais fatores que influenciam o processo decisório nas organizações, quando questões éticas se encontram envolvidas. Entretanto, nenhum contemplou as relações entre a entidade de classe representativa de profissão regulamentada, como o Conselho Federal de Administração, Conselho Federal de Enfermagem, o Conselho Federal de Contabilidade, dentre outros, expressas por seus respectivos códigos de ética e a conduta moral do indivíduo.

Esses modelos, exceto o de Rest, cuja proposição é mais ampla, foram construídos com o objetivo de compreender quais variáveis influenciam o comportamento do indivíduo quando este se depara com dilemas de natureza ética no ambiente empresarial. Portanto, referem-se a um contexto em que a cultura organizacional, as relações de autoridade e responsabilidade, a influência dos colegas de trabalho, estão entre os principais componentes a serem investigados.

O fato de esses modelos se concentrarem no ambiente organizacional torna-os deficientes quando se busca investigar o comportamento de um indivíduo, cujo exercício profissional é regulamentado por lei. Nenhum dos

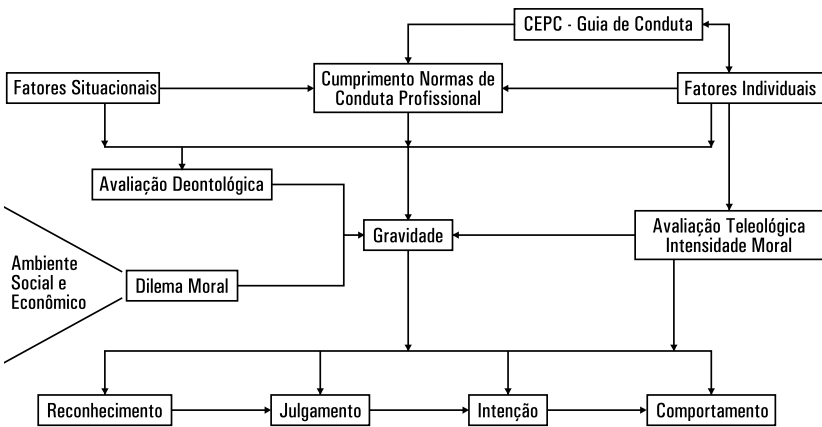
modelos já apresentados se propõe a representar o impacto das normas que regem o exercício da profissão tornando-os, em decorrência, insuficientes para descrever o processo de tomada de decisões no contexto de profissões regulamentadas por lei.

Se existem normas que regem a conduta profissional e determinam as sanções a quem as descumprem, é cabível investigar se o profissional de contabilidade se reconhece como um profissional que cumpre os preceitos contidos no código de ética de sua profissão. Essa informação é importante porque amplia o conhecimento a respeito dos fatores relevantes que influenciam o processo de tomada de decisões éticas no campo profissional da contabilidade.

Em decorrência dessa limitação, Alves (2005) construiu um modelo, por meio do qual se propõe a identificar quais variáveis interfeririam no processo decisório do indivíduo quando ele for vinculado à profissão regulamentada.

Esse modelo considerou o Código de Ética Profissional do Contador (CEPC), mas poderia ser considerado como qualquer outra profissão regulamentada, conforme Figura 9, a seguir.

Figura 9 - Modelo de Tomada de Decisões Éticas em Contabilidade



Esse modelo distingue-se dos demais modelos em decorrência dos seguintes aspectos:

a) considera o profissional de contabilidade que exerce suas atividades como autônomo ou como profissional assalariado, em qualquer segmento da profissão contábil, não se limitando ao ambiente organizacional de uma empresa;

b) ressalta a característica coercitiva das normas de conduta profissional, inclusive CEPC. Se, por um lado, o modelo de Hunt e Vitell inovou ao incluir a avaliação deontológica, por outro lado, deve-se destacar que essa avaliação pressupõe a liberdade do indivíduo em decidir qual o rumo a seguir. Isso não é possível em relação às normas de conduta profissional – CEPC – pois seu cumprimento é obrigatório;

c) amplia o papel do CEPC no processo de tomada de decisões éticas de profissionais vinculados a Conselhos de Classe, deixando de ser incluído como restrições ou moderadores situacionais;

c) destaca a Gravidade como conceito importante que deve ser considerado no processo decisório do indivíduo;

d) altera o modelo de Jones, embora considere suas variáveis, ao propor que a ética deontológica, a ética teleológica e os fatores individuais interferem no processo decisório ético;

e) desconsidera o processo cognitivo como elemento central do processo de tomada de decisões éticas.

A aderência ao Código de Ética é representada pelo cumprimento das normas de conduta profissional. Aderir ao código significa que o profissional deve compreender que ele precisa cumprir as normas da profissão e é passível de sanção em caso de desobediência. Essa obediência ao CEPC não decorre apenas de seu caráter punitivo, mas principalmente da percepção do profissional de que esse conjunto normativo é útil, como guia de conduta, e reconhecido de forma espontânea, como um importante aspecto da atividade profissional.

Essa aderência ao código, por si só, é insuficiente para elucidar como ocorre a tomada de decisão ética, pois ela também é influenciada pelos fatores individuais. O nível de escolaridade do profissional de contabilidade, determinando se ele é bacharel ou técnico em contabilidade, sua idade e tempo de registro no Conselho, a religião que professa, dentre outras variáveis, ajudam a constituir a sua identidade moral.

É importante destacar que esses fatores contêm características que podem reforçar as posições assumidas pelos profissionais em relação ao código de ética e, conseqüentemente, em relação aos dilemas éticos com os quais convive profissionalmente.

Como exemplo: um profissional que se reconheça como praticante de uma religião pode aderir ao código por conter os mesmos princípios que regem a sua vida religiosa, levando-o a considerar que, por dever profissional e religioso, ele deve utilizá-lo ao se deparar com problemas éticos em seu dia a dia profissional.

Nos modelos apresentados neste estudo, exceto no proposto por Jones, a relevância dos fatores individuais ficou claramente demonstrada, justificando sua inclusão. Contudo, assim como o código de ética, os fatores individuais, por si só, não explicam como ocorre o processo decisório ético na classe contábil.

Existem complexas relações de trabalho nas organizações, que auxiliam na compreensão de como ocorre o processo decisório nessas entidades. Por esse motivo, a influência desses construtos sobre o profissional assalariado não pode ser desprezada (Trevino, 1986, p. 616).

Como exemplo dessa influência, um contador, profissional assalariado em uma empresa, recebeu a determinação da diretoria para registrar uma despesa, já incorrida, somente após a elaboração das demonstrações contábeis do exercício em curso. Caso aceite, ele estará superavaliando o lucro do exercício, porém agirá em desacordo com as normas contábeis. Essa situação gera o seguinte dilema: manter o emprego e continuar a sustentar a sua família ou cumprir com o preceituado pelas normas brasileiras de contabilidade?

As pressões que o ambiente organizacional pode gerar no profissional de contabilidade para que ele aja de forma imoral podem levá-lo a descumprir com os preceitos do código de ética profissional, em benefício de outros interesses.

Em decorrência dessa constatação, é importante considerar essa realidade no modelo proposto, por meio do construto Fatores Situacionais. Este construto influencia a adesão ao CEPC, o qual também é capaz de influenciar as decisões dos profissionais de contabilidade em seu ambiente de trabalho. A base teórica que levou à inclusão do construto Fatores Situacionais encontra-se exposta nos modelos de Ferrel e Gresham; Hunt e Vitell; Ferrel, Gresham e Fraedrich; Jones, além de Trevino, já comentado.

A Figura 9, também, demonstra que os Fatores Situacionais, o CEPC e os Fatores Individuais influenciam as quatro fases do processo decisório: o reconhecimento da questão moral, o estabelecimento da sanção ao infrator por meio da fase de julgamento, a intenção de agir e o comportamento moral.

Cabe destacar que essas quatro fases foram propostas no modelo criado por Rest, embora o fator cognitivo, pilar de seu modelo, não seja considerado nesta pesquisa como o principal fator que rege a conduta ética dos indivíduos.

A avaliação Deontológica e a Teleológica, outros componentes do modelo apresentado na Figura 9, foram propostas originalmente no modelo de Hunt e Vitell. Esse modelo também é voltado para o ambiente empresarial na área de *marketing*, tendo inovado ao considerar de forma explícita, a importância da filosofia moral em especial, as visões deontológicas e teleológicas sobre o comportamento ético do indivíduo.

A gravidade do dilema moral corresponde a outro componente deste modelo. Espera-se que ela influa nos juízos de valor do indivíduo nas fases de reconhecimento da questão moral, no julgamento e na intenção de agir. De acordo com o modelo de Ferrell, Fraedrich e Ferrell, a gravidade da falta reflete a sensibilidade ética da pessoa em relação a um determinado dilema moral. Essa sensibilidade é formada a partir do conhecimento do profissional a respeito do CEPC, das avaliações deontológica e teleológica, dos fatores individuais e situacionais.

Do ponto de vista dos códigos de ética profissionais, a percepção da gravidade da falta também é um fator extremamente importante para a imposição da penalidade a ser aplicada ao infrator, conforme já constatado na revisão de literatura desta pesquisa. Em consonância com esses Códigos, o capítulo 3, artigo 12, do CEPC também afirma que a punição deve ser aplicada de acordo com a gravidade da falta.

Dessa forma, o julgamento moral está intrinsecamente relacionado com a percepção da gravidade da falta. Por esse motivo, ela foi incluída como um dos componentes essenciais que devem ser observados neste modelo para fins de aplicação de punição ao infrator.

Ademais, espera-se que esteja correlacionada com as variáveis que compõem a Intensidade Moral. Isso ocorre porque a sensibilidade do indivíduo quanto à gravidade da questão pode aumentar, ou não, dependendo de quem pode ser prejudicado ou beneficiado pela ação (fator teleológico) ou da intensidade com que a questão ética afete a terceiros (construto intensidade moral).

Na Figura 9, consta a Intensidade Moral, inserida a partir do modelo

proposto por Jones. Ele se contrapõe aos demais pesquisadores ao considerar que os aspectos mais relevantes nas decisões éticas não se encontram no agente moral (fatores individuais), ou no ambiente organizacional (fatores situacionais), mas na própria questão moral.

De acordo com o modelo de Jones, o ambiente organizacional exerce influência apenas no estabelecimento da intenção e do comportamento moral, não interferindo no reconhecimento e no julgamento da questão ética, o que corresponde a uma visão mais restrita quanto à influência desse fator em relação aos demais modelos apresentados neste estudo.

Se se supuser que o modelo proposto por Jones contém os aspectos mais significativos no processo decisório, estando em segundo plano os fatores individuais e situacionais, então seria adequado questionar: Qual o papel do código de ética de profissões regulamentadas no processo de tomada de decisão nas organizações? Rest e Trevino reconhecem a influência dos códigos de ética corporativos, mas não se aprofundam a respeito dos códigos de ética de profissões regulamentadas. Hunt e Vitell também o fazem, à medida que confrontam os princípios deontológicos, dos quais derivam o Código de Ética, com a influência teleológica.

O modelo de Jones não apresenta uma resposta clara a essa pergunta. Um dos componentes da Intensidade Moral, o Consenso Social, pressupõe que proibições e sanções legais influenciem o processo decisório. Nesse sentido, por ser o código de ética um conjunto de normas de cumprimento obrigatório, ele pode estar incluso nessa variável. Entretanto, o seu papel no processo de formação da decisão ética não é posto em evidência no modelo.

Ademais, a sociedade pode, consensualmente, considerar como válidas certas regras de comportamento, mesmo que as normas legais estabeleçam o contrário. São exemplos, no Brasil, o Jogo do Bicho e o hábito, até poucos anos atrás, de comprar dólares no câmbio paralelo. Na área contábil, vem sendo comum, há vários anos, a prática de estabelecer contratos verbais com o cliente, mesmo que normas instituídas pelo Conselho Federal de Contabilidade determinem exatamente o contrário.

Esses conflitos entre as normas legais e a conduta social ocorrem porque nem sempre as normas legais representam com fidelidade a posição consensual da sociedade, seja em decorrência dessas normas estarem ultrapassadas, por serem constituídas para atender somente aos interesses

de uma parcela da sociedade ou devido à falta de visão de sua importância para a maioria de determinado grupo social.

Logo, tratar as normas legais, como os códigos de ética de profissões regulamentadas ou corporativas, sob uma mesma variável (Consenso Social), que também considera os costumes, hábitos e valores do meio social no qual o indivíduo está inserido, pode reduzir a percepção da real relevância do código para o entendimento do processo de tomada de decisões éticas.

Apesar das limitações conceituais desse modelo, os componentes da intensidade moral podem servir em todas as quatro fases do processo decisório (reconhecimento, julgamento, intenção e comportamento moral) como um guia que auxilia o tomador de decisões a esclarecer todas as circunstâncias que envolvem o dilema ético, auxiliando-o na escolha da alternativa que julgar mais ética para as circunstâncias.

Se ao ler um jornal, um indivíduo tomar conhecimento de que houve fraude na Previdência Social, o nível de desaprovação não será o mesmo se a fraude envolver seiscentos milhões de reais ou dezoito mil reais. Note-se que a existência, ou não, de informações a respeito dos valores envolvidos, bem como o seu montante, pode gerar julgamentos diferenciados sobre a gravidade da falta (variável Magnitude das Consequências).

Como outro exemplo, o latrocínio é um crime previsto em lei. Entretanto, a noção da gravidade do delito, por parte do indivíduo que toma conhecimento do fato, tende a variar se isso ocorreu por meio da imprensa, ou de viva voz, por parte da vítima, seu amigo (variável Proximidade Temporal).

Os dois exemplos acima demonstram que o modelo de Jones pode contribuir de forma significativa para o entendimento do processo de tomada de decisão e, em especial, para a compreensão dos julgamentos éticos no âmbito da classe contábil.

Assim, a inclusão, ou não, de uma das variáveis do modelo de Jones na fase de julgamento da infração ética pode alterar a percepção da gravidade da falta e influir no julgamento pelo qual passará o infrator do código.

Por exemplo, de acordo com o Código de Ética cabe a um dos conselheiros do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) relatar todas as circunstâncias envolvidas com a infração ética cometida por outro profissional. Se a infração

estiver relacionada com adulteração das demonstrações contábeis, espera-se que seja essencial que o conselheiro relator informe quais os valores fraudados (magnitude das consequências) e os efeitos causados sobre terceiros (concentração de efeitos). Aponte a gravidade da infração de forma concomitante com a punição sugerida. Há de se destacar que será o relato desse conselheiro relator que norteará o julgamento a ser feito pelos demais conselheiros.

Na última etapa do modelo proposto, o comportamento do indivíduo em relação ao dilema ético profissional acresce à sua experiência de vida, permitindo-lhe manter a conduta adotada (ética ou antiética) em situações semelhantes que possam vir a ocorrer no futuro.

8 Exercícios para Discussão em Grupo

Os exercícios apresentados neste capítulo têm por objetivo estimular a discussão em grupo sobre os principais aspectos que envolvem o processo decisório ético do indivíduo. Sugerimos que, ao final de cada capítulo, um ou mais desses exercícios sejam feitos e discutidos em sala.

- 1) Leia a canção de Renato Russo intitulada “*Que País É Esse?*”. Em seguida discuta com o seu grupo o que se pede.

Nas favelas, no Senado
Sujeira pra todo lado
Ninguém respeita a Constituição
Mas todos acreditam no futuro da nação
Que país é esse?
(...)

No Amazonas, no Araguaia iá, iá,
Na Baixada Fluminense
Mato Grosso, Minas Gerais e no
Nordeste tudo em paz
Na morte o meu descanso
Mas o sangue anda solto

Manchando os papéis e documentos fiéis
Ao descanso do patrão
Que país é esse?
Que país é esse?
(...)

Terceiro mundo se for
Piada no exterior
Mas o Brasil vai ficar rico
Vamos faturar um milhão
Quando vendermos todas as almas
Dos nossos índios num leilão
Que país é esse?

- a) Vimos, nos diversos modelos apresentados, a importância das normas no processo decisório do indivíduo. É possível acreditar em mudanças em nossa sociedade, desrespeitando as normas de convívio social?
- b) A canção afirma que “Mas o sangue anda solto/Manchando os papéis e documentos fiéis”. Discuta em grupo quais os valores da sociedade brasileira. Esses valores podem ser percebidos nesta canção?
- c) A frase “todos acreditam no futuro da nação” passa a nossa crença em mudanças profundas no país, não só no campo econômico, mas também social. Nesse contexto, discuta em grupo o que vocês fazem – individualmente e solidariamente – para alcançar esse Brasil tão desejado.

A seguir, serão apresentadas algumas questões que podem ser discutidas pelo conjunto da turma. A ética é um assunto que não deve ser objeto apenas de reflexão pessoal, mas discutida e aprofundada pelo conjunto da comunidade.

- 2) Assista ao vídeo de Mario Sergio Cortella sobre definição de ética e moral apresentado no **Programa do Jô**. Em seguida, discuta com seu grupo qual a diferença entre moral, imoral e amoral.

Link para o vídeo: <http://www.youtube.com/watch?v=JDUZA8QGrXQ>.

- 3) Assista ao vídeo de Leonardo Boff sobre princípios éticos. Em seguida, discuta em grupo as seguintes questões:

Link para o vídeo: <http://www.youtube.com/watch?v=ETve9WC7hXc>.

- a) Onde nasce a ética?
 - b) Quais os princípios que constituem a base da ética?
 - c) Qual o significado de cada um desses princípios?
 - d) É possível ser ético na política?
- 4) Com base no Capítulo 1 – Os conceitos de Ética e Moral – e nos vídeos sugeridos acima, discuta em grupo a notícia vinculada na imprensa sobre a sugestão de retirada da palavra “ética” no possível novo Regimento Interno do Senado Federal, que aguarda (em abril de 2014) apreciação pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ). Como justificativa, o senador, relator da reforma, alegava que a ética seria relativa, muito subjetiva e abstrata, dando margem a interpretações perigosas. Faça um resumo e discuta suas conclusões com os demais grupos.
- 5) “De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça, de tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar da virtude, a rir-se da honra, a ter vergonha de ser honesto. Esta foi a obra da república nos últimos anos” (Senado Federal, RJ. *Obras Completas, Rui Barbosa*. v. 41, t. 3, 1914, p. 86).
- a) Discuta em grupo quais os valores da sociedade brasileira. Esses valores podem ser percebidos no trecho acima?
 - b) O que vem a ser Virtude?

- 6) Segundo muitos, a conduta ética, virtuosa de um indivíduo, vem de berço. Ninguém aprende a ser ético e a ser uma pessoa virtuosa. Você concorda com essa afirmação?
- 7) É possível sermos éticos em um ambiente, por exemplo, no lugar de trabalho, onde os valores morais apregoados são completamente diferentes dos nossos?
- 8) Muitas empresas empreendem um esforço organizado, a fim de encorajar a conduta ética entre seus empregados. Para tanto, elegem princípios e valores para a organização, e sob o amparo desses, implantam códigos de ética, idealizam programas de treinamento para seus executivos e empregados, criam comitês de ética, capacitam líderes que percorrem os estabelecimentos da organização incentivando o desenvolvimento de um clima ético, além de outras ações. Em sua opinião, essas ações podem incentivar os empregados a serem mais éticos em seu ambiente de trabalho?

Leia as histórias abaixo (9, 10, e 11) e responda ao que se pede.

- 9) Certo dia, uma moça foi detida pelas seguranças de um supermercado por ter furtado uma lata de leite e três produtos congelados. Entregue à polícia, foi acusada de furto. Alegou que estava passando fome! Foi presa. Segundo o delegado, furto é crime. É ato contrário à lei! Em continuidade afirmou: “Imagina se todos os que passam fome se acharem no direito de furto... O que será da sociedade?!” Já o Sr. Joaquim, frequentador assíduo do supermercado, afirmou: “Não piso mais nesse mercado! Não pago barato pelos produtos que compro! O que custava liberar a mulher?! O supermercado já ganha muito dinheiro... Precisa disso?!”
 - a) De que lado o seu grupo se posiciona? A favor ou contra a prisão da mulher?
 - b) A filosofia moral, em especial a ética Deontológica ou a ética Teleológica, pode explicar essas diferentes visões a respeito da conduta do delegado e da mulher?
 - c) É possível acreditar em mudanças em nossa sociedade, desrespeitando as normas de convívio social?

- 10) O Sr. Antônio era considerado uma pessoa exemplar, seja no trabalho, seja na família. Na empresa em que trabalhava, ocupava o cargo de tesoureiro há mais de 20 anos. Certo dia foi descoberto que ele causou um desfalque no caixa da empresa. Atônitos com o ocorrido, os seus colegas de trabalho perguntaram “Por que você fez isso?” Após muitos questionamentos, o Sr. Antônio explicou: “Minha mulher está padecendo de mal crônico. O custo do remédio é muito alto... O que ganho não me permite pagar esses remédios... O que fazer? Esperar passivamente por sua morte? Tenho três filhos para criar. O que fazer?!” O Sr. Antônio foi indiciado por furto.
- a) De que lado o seu grupo se posiciona? A favor ou contra a prisão do Sr. Antônio?
 - b) A filosofia moral, em especial a ética Deontológica ou a ética Teleológica, pode explicar o posicionamento do grupo?
 - c) Você mudaria de opinião se soubesse que o furto foi de R\$ 5.000,00? Se fosse R\$ 100.000,00, haveria diferença em seu julgamento?
 - d) É possível acreditar em mudanças em nossa sociedade, desrespeitando as normas de convívio social?

11) Certo dia, um grupo de idealistas decidiu constituir o partido político “Xô Pobreza”. Viviam indignados com a situação de miséria em que vive boa parte da população, em contrapartida a uma minoria abastada, proprietária da terra e de todos os meios de produção indispensáveis à vida do trabalho. Mais do que isso, esse grupo se revoltava com o fato do Estado só atender às necessidades dessa minoria. Afirmavam que todos os recursos do Estado eram canalizados para manter essa situação.

O tempo passou... O “Xô Pobreza” cresceu por defender valores éticos e morais defendidos pela maioria da população. Até que chegou o tão esperado dia: assumiram o Poder.

Passados 4 anos, o líder do partido, o deputado Mack Pureza afirmou para um grupo seleta de correligionários:

“Para que possamos tirar esse país do fosso em que se encontra, será necessário nos mantermos no poder por mais 15 anos! Foram

séculos de escravidão! Não mudamos muita coisa em 4 anos. Não dá tempo e não podemos ter essa pretensão. Contudo, o poder político e, principalmente, financeiro de nossos adversários exige de nós ações mais firmes. Precisamos agir da mesma forma como eles faziam para captar recursos para a campanha política, seja no governo federal, estados ou municípios... Continuando no poder, mudaremos este país!”

Ao ouvir isso, um militante, sem boa parte dos dentes, pele curtida pelo sol, mas com voz firme e altiva, exclamou: *“Mas assim nós vai ser como eles?”*.

Profundamente ofendido pela afirmação do militante, Pureza afirmou em um misto de raiva e comoção, quase às lágrimas, por ver sua moral atingida:

“Para vencer seus adversários, muitas vezes temos que usar suas próprias armas! Importa para nós é a nossa consciência... A certeza de que dessa forma atingiremos nosso objetivo: uma sociedade justa! Sem misérias! Onde o trabalhador possa ser atendido com dignidade no hospital, sem ficar deitado no chão da emergência... É ter pão na mesa todos os dias... É ver os filhos estudarem... Esse é o meu sonho... É o sonho a classe trabalhadora desse país... Aqueles que não defenderem essa bandeira, são indignos de permanecer nesse partido! Indignos de continuar essa luta!”.

Aplausos demorados. Todos os correligionários – de pé – concordaram com o caminho a seguir. *“Urra, o país finalmente encontrou o caminho da justiça social”*, afirmou um dos dirigentes presentes.

- a) De que lado o seu grupo se posiciona? A favor ou contra a proposta de Mack Pureza?
- b) A filosofia moral, em especial a ética Deontológica ou a ética Teleológica, pode explicar o posicionamento do grupo?
- c) É possível acreditar em mudanças em nossa sociedade, desrespeitando as normas de convívio social?

- 12) Discuta em grupo se há concordância com a seguinte afirmação: “Tratando de dilema ético, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001, p. 27) afirmam que, de forma geral, as questões éticas ‘surgem em decorrência de conflitos entre as filosofias morais pessoais e os valores dos indivíduos, os valores e as atitudes da organização em que ele trabalha e da sociedade em que ele vive’”. Logo, é possível sermos influenciados pelos valores e atitudes da organização que trabalhamos ou esses valores são construídos no ambiente familiar?
- 13) “A definição do que é bom e do que é mau varia no tempo e no espaço, no plano individual e no social”. Como exemplo desta afirmação, podemos observar o comércio escravo muito praticado no Brasil Colônia. A sociedade considerava um atentado à vida escravizar outras pessoas ou convivia tranquilamente com essa situação? Que outros exemplos seu grupo pode enumerar?
- 14) Referindo-se ao livro “História de Conflitos do Rio de Janeiro Colonial”, (Nireu Cavalcanti, Editora Civilização Brasileira, 2013) o jornalista Renato Grandelle afirma: “Os nobres que eram presos no Brasil Colônia pagavam taxas para cumprir pena em liberdade, subornavam carcereiros e negociavam com ministros. Os processos lentos, tramitando por diversas instâncias, em que os réus recorrem à suas relações pessoais com juízes e, mesmo quando são condenados, gozam de privilégios vetados ao preso comum. (...) Os crimes contra a administração pública sempre foram tratados no Brasil no esquema “dois pesos, duas medidas” (...) os ricos subornavam os carcereiros para poderem sair à noite (...) quem pagasse uma determinada quantia poderia responder ao processo em liberdade. O valor costumava ser inacessível aos pobres, que recorriam a fiadores. Se estes não conseguissem quitar a dívida, também eram detidos. Outra possibilidade era a prisão domiciliar, embora restrita a pessoas ricas e poderosas e para os doentes que necessitariam de tratamento intensivo. (...) para os indicados que pertenciam à elite, o processo se arrastava por muito mais tempo, até chegar à Bahia, onde ficava a o Tribunal da Relação. (...) a conclusão do caso poderia demorar até 10 anos. (...) os presos da nobreza mobilizavam suas famílias e buscavam contatos que garantissem sua defesa entre conselheiros, ministros, e os próprios desembargadores que iriam julgá-lo”. (O Globo, 23/11/2013)

Por outro lado, vimos anteriormente que “Os valores têm grande influência sobre as respostas afetivas e comportamentais dos seres humanos. Quando modificados, podem explicar uma série de problemas sociais (...)” (Meglino, Ravlin, 1998; Etzioni, 1999). Com base nos textos, discuta em grupo as seguintes questões:

- a) Aponte quais os conflitos de interesse motivadores da corrupção, de acordo com o texto.
 - b) Os vícios da sociedade brasileira durante o Brasil Colônia e narrados por Nireu Cavalcanti permanecem no Brasil atual?
 - c) Se a resposta acima for afirmativa, quais são esses vícios e que problemas sociais são gerados por sua prática?
- 15) Lei atentamente o “Poema em linha reta”, de autoria do poeta português Fernando Pessoa, e responda ao que se pede:

Poema em linha reta

Nunca conheci quem tivesse levado porrada.

Todos os meus conhecidos têm sido campeões em tudo.

E eu, tantas vezes reles, tantas vezes porco, tantas vezes vil,

Eu tantas vezes irresponsavelmente parasita,

Indesculpavelmente sujo.

Eu, que tantas vezes não tenho tido paciência para tomar banho,

Eu, que tantas vezes tenho sido ridículo, absurdo,

Que tenho enrolado os pés publicamente nos tapetes das etiquetas,

Que tenho sido grotesco, mesquinho, submisso e arrogante,

Que tenho sofrido enxovalhos e calado,

Que quando não tenho calado, tenho sido mais ridículo ainda;

Eu, que tenho sido cômico às criadas de hotel,

Eu, que tenho sentido o piscar de olhos dos moços de fretes,

Eu, que tenho feito vergonhas financeiras, pedido emprestado [sem pagar,

Eu, que, quando a hora do soco surgiu, me tenho agachado

Para fora da possibilidade do soco;

Eu, que tenho sofrido a angústia das pequenas coisas ridículas,

Eu verifico que não tenho par nisto tudo neste mundo.

Toda a gente que eu conheço e que fala comigo
Nunca teve um ato ridículo, nunca sofreu enxovalho,
Nunca foi senão príncipe — todos eles príncipes — na vida...

Quem me dera ouvir de alguém a voz humana
Que confessasse não um pecado, mas uma infâmia;
Que contasse, não uma violência, mas uma covardia!
Não, são todos o Ideal, se os oiço e me falam.
Quem há neste largo mundo que me confesse que uma vez foi vil?
Ó príncipes, meus irmãos,

Arre, estou farto de semideuses!
Onde é que há gente no mundo?

Então sou só eu que é vil e errôneo nesta terra?

Poderão as mulheres não os terem amado,
Podem ter sido traídos — mas ridículos nunca!
E eu, que tenho sido ridículo sem ter sido traído,
Como posso eu falar com os meus superiores sem titubear?
Eu, que venho sido vil, literalmente vil,
Vil no sentido mesquinho e infame da vileza.

- a) Em uma sociedade, descrita no poema, onde cada um de seus membros é um “campeão em tudo”, há espaço para a Virtude?
- b) Quais serão essas virtudes?
- c) Nesse tipo de sociedade, quais valores são importantes.

Conclusão

Este livro teve por objetivo discutir o comportamento humano, buscando compreender como ocorre o processo decisório ético do indivíduo, tendo por base diversos estudos e modelos teóricos sobre o tema.

Obviamente, não houve a pretensão de exaurir o assunto em 9 capítulos. No mínimo porque o ser humano é extremamente complexo. É impossível conter toda a sua diversidade de comportamentos em alguns modelos teóricos que buscam explicar porque determinado ato é considerado imoral por alguns, mas cheio de moralidade na visão de outros indivíduos.

Apesar das limitações, acreditamos que este material pode ser útil nas reflexões pessoais que fazemos a respeito da moralidade de nossos atos ou de outros indivíduos. É também importante compreender que na vida não existe resposta única aos dilemas morais que vivenciamos.

Sugerimos àqueles que desejarem se aprofundar no assunto, que busquem na extensa literatura apresentada nas referências desse livro subsídio para a continuidade de suas reflexões.

Referências

- ABRATT, R.; NEL, D.; HIGGS, N. S. *An Examination of the Ethical Beliefs of Managers Using Selected Scenarios in a Cross-cultural Environment*. Journal of Business Ethics: vol. 11, p. 29-35, 1992.
- ADAMS, J. S.; TASCHIAN, A.; SHORE, T. H. *Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior*. Journal of Business Ethics: vol. 29, nº 3, p. 199-211, 2001.
- ALLMON, D. E., PAGE, D.; ROBERTS, R. *Determinants of Perceptions of Cheating: Ethical Orientation, Personality and Demographics*. Journal of Business Ethics: vol. 23, p. 411-422, 2000.
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. *Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais*. Revista de Administração Contemporânea - RAC. Curitiba: vol. 11, nº 3, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300006&lng=es&nrm=iso> Último acesso em: 19 de Agosto de 2008.
- ALVES, Francisco José dos Santos. *Adesão do Contabilista ao Código de ética de sua profissão: um estudo empírico sobre percepções*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP, 2005.
- ARANHA, Maria Lúcia A.; MARTINS Maria Helena. *Temas de Filosofia*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Moderna, 1998.
- ARLOW, P.; ULRICH, T. A. *Business ethics, social responsibility and business students: an empirical comparison of Clark's study*. Akron Business and Economic Review: vol. 11, p. 17- 22, 1980.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, Frank. *Indicadores de Clima Ético nas Empresas*. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: vol. 40, nº 3, p. 26-35, jul/set 2000.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RODRIGUEZ, J. M. *Fundamentos da ética empresarial e econômica*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID. *Ética e Desenvolvimento*. Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética e Desenvol-

vimento, 2007. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3715&Lang=pt-BR&Alias=Ethos&itemEvenID=3202>> Último acesso em: 15 de outubro de 2008.

BAUMHART R. C. *How Ethical Are Businessmen?* Harvard Business Review, p. 6-9, jul/ago 1961.

BELTRAMINI, R.; PETERSON, R.; KOZMETSKY, G. *Concerns of college students regarding business ethics*. Journal of Business Ethics: vol. 3 p. 195-200, 1984.

BENEVIDES, Maria Victoria. *Educação para a Democracia* (versão resumida de conferência proferida no âmbito do concurso para Professor Titular em Sociologia da Educação na FEUSP), 1996. Disponível em: <http://www.hottopos.com/notand2/educacao_para_a_democracia.htm>. Último acesso em: 15 de setembro de 2008.

BENSON, G. C. S. *Codes of Ethics*. Journal of Business Ethics: vol. 8, nº 5, p. 305-319, 1989.

BERNARDI, Richard A; GUPTILL, Steven T. *Social Desirability Response Bias, Gender, and Factors Influencing Organizational Commitment: An International Study*. Journal of Business Ethics: vol. 81, Springer, p. 797-809, 2008.

BERNARDI, Richard A; ARNALD, F. Donald. *An Examination of Moral Development within Public Accounting by Gender, Staff level and Firm. Contemporary Accounting Research*. Toronto: Canadian Academic Accounting, vol. 14, iss. 4, Winter, 1997.

BIAGGIO, Angela Maria Brasil. *Lawrence Kohlberg: ética e educação moral*. São Paulo: Editora Moderna, 2002.

BONAWITZ, *Analysis a comparison of the moral development of students required to graduate with an ethics course*. Dissertation in Business Administration - Florida International University. Florida, 2002.

BORKOWSKI, S.; UGRAS, Y. *The Ethical Attitudes of Students as a Function of Age, Sex and Experience*. Journal of Business Ethics: vol. 11, p. 961-979, 1992.

BOYLE, Brett A. *The Impact of Customer Characteristics and Moral Philosophies on Ethical Judgments of Salespeople*. Journal of Business Ethics: vol. 23, nº 3, p. 249-267, 2000.

- BRENNER, S. N.; MOLANDER, E. A. *Is the Ethics of Business Changing?* Harvard Business Review: vol. 55, p. 57-71, jan/fev 1977.
- BROWNING, J.; ZABRISKIE, N. B. *How Ethical are Industrial Buyers?* Industrial Marketing Management: vol. 12, p. 219-224, 1983.
- CARLSON, D.S. *et al. The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: assessing the relevance of orientation.* Journal of Managerial Issues: p. 15-30, 2002.
- CAVALCANTI, Marly; ABRANTES, Maria Luiza Marques de; PEREIRA, João Pedro de Castro Nunes. *Práticas de responsabilidade pública: uma proposta para organizações públicas na construção da cidadania, controle social e accountability na formação do Novo Estado.* In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- CHAU, Marilena. *Convite à Filosofia.* São Paulo: Ática, 1994.
- CHONKO, L. B.; HUNT, S. D. *Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination.* Journal of Business Research: vol. 13, p. 339-359, Agosto 1985.
- COLLE, Simone; WERHANE, Patricia H. *Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs?* Journal of Business Ethics: vol. 81, p. 751-764, 2008.
- COMPARATO, Fábio Konder. *Ética: direito, moral e religião no mundo moderno.* São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- CONNOR, P. E.; BECKER, B. W. *Values and the organization: suggestions for research.* Academy of Management Journal: vol. 18, p. 550-561, 1975.
- *Personal values and management: What do we know and why don't we know more?* Journal of Management Inquiry: vol. 3, p. 67-73, 1994.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Legislação da profissão contábil.* CFC, Brasília, 2003a.
- *Manual de Fiscalização dos Sistema CFC/CRCs.* Brasília, 2003b.
- *Manual de Procedimentos Processuais: Sistema CFC/CRCs.* CFC, Brasília, 2003c.

- Ofício nº 1400/04 COFIS/CFC. Brasília. p. 1-15. 03 de Maio de 2004.
- DAVIS, Mark A.; JOHNSON, Nancy B.; OHMER, Douglas G. *Issue-Contingent Effects on Ethical Decision Making: A Cross-Cultural Comparison*. Journal of Business Ethics: vol. 17, nº 4, p. 373-389, 1998.
- DAWSON, L. M. *Ethical Differences between Men and Women in the Sales Profession*. Journal of Business Ethics: vol. 16, nº 11, p. 1143-1152, 1997.
- DE GEORGE, R.T. *The status of business ethics: past and future*. Journal of Business Ethics: vol. 6, nº 3, p. 201-211, 1987.
- DESHPANDE, Satish P.; JOSEPH, Jacob; MAXIMOV, Vasily V. *Perceptions of Proper Ethical Conduct of Male and Female Russian Managers*. Journal of Business Ethics: vol. 24, nº 2, p. 179-184, 2000.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. *Cresce a Participação da Mulher no Mercado de Trabalho*, 1997. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/es-2mai97.xml>>. Último acesso em: 27 de maio de 2008.
- DOUGLAS, P. C.; DAVIDSON, R. A.; SCHWARTZ, B. N. *The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants Ethical Judgments*. Journal of Business Ethics: vol. 34, nº 2, p. 101-121, 2001.
- D'URSO, Luiz Flávio Borges. *A construção da cidadania*. Ordem dos Advogados do Brasil, Seção São Paulo. Notas e Comunicados da Presidência, 2005. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/palavra_presidente/2005/88/?searchterm=a%20construção%20da%20cidadania>. Último acesso em 20 de setembro de 2008.
- EKIN, M. G. Serap Atakan; TEZOLMEZ, S. Hande. *Business Ethics in Turkey: An Empirical Investigation with Special Emphasis on Gender*. Journal of Business Ethics: vol. 18, nº 1, p. 17-35, 1999.
- ELM, Weber. *Measuring moral judgment. The moral judgment interview or the Defining issues test*. Journal of Business ethics, 1994.
- EMERSON, T. L. N.; CONROY, S. J. *Have Ethical Attitudes Changed? An Inter-temporal Comparison of the Ethical Perceptions of College Students in 1985 and 2001*. Journal of Business Ethics: vol. 50, nº 2, p. 167-176, 2004.

- EMERSON, T. L. N.; CONROY, S. J.; STANLEY, C.W. *Ethical Attitudes of Accountants: Recent Evidence from a Practitioners' Survey*. Journal of Business Ethics: vol. 71, p. 73-87, 2007.
- ETZIONI Amitai, *Debate: The Good Society*. The Journal of Political Philosophy: vol. 7, nº 1, 1999.
- EYNON, G.; HILL, N. T. e STEVENS, K. T. *Factors that Influence the Moral Reasoning Abilities of Accountants: Implications for Universities and the Profession*. Journal of Business Ethics: vol. 16, p. 1297-1309, 1997.
- FEATHER, Norman. T. *Values, valences, and choices: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives*. Journal of Personality and Social Psychology: vol. 68, nº 6, p. 1135-1151, 1995.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John.; FERRELL, Linda. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.
- _____. *et al. Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2000.
- _____. *et al. A synthesis of ethical decision models for Marketing*. Journal of Macromarketing: vol. 9, nº 55, 1989.
- FERRELL, O. C.; GRESHAN, Larry G. *A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing*. Journal of Marketing: vol. 49, nº 3, p. 87-96, Summer, 1985.
- FORD, Robert C.; RICHARDSON, Woodrow, D. *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*. Journal of Business Ethics: vol. 13, nº 3, p. 205-221, 1994.
- FRAEDRICH, J.; THORNE, Debbie, M.; FERRELL, O.C. *Assessing the application of cognitive moral development theory to business Ethics*. Journal of Business Ethics: Dordrecht, vol. 13, nº 10, p. 829-838, 1994.
- FRANKE, G.; CROWN, D.; SPAKE, D. *Gender differences in ethical perceptions of business practices: a social role theory perspective*. Journal of Applied Psychology: vol. 82, nº 6, p. 920-34, 1997.
- FUKUYAMA, Francis. *Construção de Estados: governo e organização mundial no século XXI*. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

- GARCÍA MEXÍA, Pablo. *Los Conflictos de Intereses y la Corrupción Contemporánea*. Elcano, Navarra: Aranzadi Editorial, 2001.
- GHIRALDELLI, Paulo. *Introdução à Filosofia*. Barueri, SP: E. Manole, 2003. p. 74.
- GILLIGAN, Carol. *Uma voz diferente*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1982.
- GLOVER, H. Sandra; BUMPUS A. Minnette; SHARP F. Glynda; MUNCHUS, A. George. *Women in Management Review*. vol. 17, nº 5. p. 217-227, 2002.
- GOODMAN, C. S.; CRAWFORD, C.M. *Young Executives: A Source of New Ethics?* *Personnel Journal*, p. 180-187, Março, 1974.
- GOROSQUIETA, Javier. *Ética de la Empresa. Teoría y casos prácticos*. Bilbao: Mensajero, 1996.
- GRANITZ, N. A.. *Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers*. *Journal of Business Ethics*: vol. 42, nº 2, p. 101-124, 2003.
- GRELL, M. Jan. *Ethics in business may improve ethics in society*. *On the Horizon*: vol. 2, nº 1, 1993.
- GREEN, S.; WEBER, J. *Influencing Ethical Development: Exposing Students to the AICPA Code of Conduct*. *Journal of Business Ethics*: vol. 16, nº 8, p. 777-790, 1997.
- HASLAM, S.A.; POWELL, C.; TURNER, J.C. *Social Identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes*. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 49, nº 3, Julho, 2000.
- HEGARTY, W. H.; SIMS, H. P. Jr. *Organizational Philosophy, Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment*. *Journal of Applied Psychology*: vol. 64, nº 3, p. 331-338, 1979.
- HOMANN, Karl. *Ética da Economia*. In: *Dicionário de Ética Econômica* Editora Universidade do Vale dos Sinos, 1997. p. 277.
- HUNT, Shelby D. *Organizational Commitment and Marketing*. *Journal of Marketing*: vol. 49 nº 1, p. 112-126, Winter, 1985.
- HUNT, Shelby. D. e VITELL, Scott J. *A general theory of Marketing Ethics*. *Journal of Macromarketing*: vol. 6, nº 1, p. 9-16, 1986.

- ; ----- . *The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions*. Journal of Macromarketing: vol. 26, nº 2, p. 143-153, 2006.
- ; WOOD, Van R.; CHONKO, Lawrence B. *Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing*. Journal of Marketing: vol. 53, nº 3, 79-90, Julho, 1989.
- IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. *Code of ethics for professional accountants*. Revised January 1998 and November 2001. Disponível em <http://ifac.org/Ethics/index.tmpl.July.1996>.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. *Código de Ética Profesional*.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Ética Profesional Comparada*. Centro de Investigación de la Contaduría Pública. Bosque de las Lomas: Editores e Impresores FOC, S.A., DE CV. 5ª ed. p. 21, 2001. p. 194, 1995.
- JACOMINO, Darlen. *Você é um profissional ético?* Revista Você S.A., São Paulo: Editora Abril, 25ª ed., ano 3, p. 28-36, Julho, 2000.
- JONES, Thomas M. *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*. The Academy of Management Review. New York: Academy of Management, vol. 16, nº 5, p. 266 - 395, Abril, 1991.
- KIDWELL, J. M.; STEVENS, R. E.; BETHKE, A. L. *Differences in the Ethical Perceptions Between Male and Female Managers: Myth or Reality*. Journal of Business Ethics: vol. 6, p. 489-493, 1987.
- LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2001.
- LIPS, M. Hilary. *Women, Education, and Economic Participation*. Keynote Address Presented at The Northern Regional Seminar, National Council of Women of New Zealand: Theme: "Women and Economic Development" Mid-Term Council Meeting of the New Zealand Federation of University Women, Auckland-March, 1999. Disponível em: <<http://gstudies.asp.radford.edu/sources/nz/keyecon.htm>> Acesso em 04.09.2008> Último acesso em: 10 de Julho de 2008.

- LISBOA, Lázaro Plácido (Coord). *Ética Geral e Profissional em Contabilidade*. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOE, Terry W.; FERRELL, Linda; MANSFIELD, Phylis. *A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business*. Journal of Business Ethics: vol. 25, p. 185-204, 2000.
- LUND, Daulatram B. *Gender Differences in Ethics Judgment of Marketing Professionals in the United States*. Journal of Business Ethics: vol. 77, nº 4, p. 501-515, Fevereiro, 2008.
- MACHADO, Hilka Vier. *A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise*. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 51-73, 2003.
- MALHOTRA, K. Naresh; MILLER, L. Gina. *An Integrated Model for ethical decisions in Marketing Research*. Kluwer Academic Publishers: Journal of Business Ethics, p. 263-280. Fevereiro, 1998, ABI/INFORM Global.
- MCNICHOLS, C. W.; ZIMMERER, T. W. *Situational Ethics: An Empirical Study of Differentiators of Student Attitudes*. Journal of Business Ethics: vol. 4, p. 175-180, 1985.
- MARASCHIN, George Miguel Restle. *A prevenção do conflito de interesses entre o público e o privado no Brasil*. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, Out/ Nov, 2007. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0057405.pdf>> Último acesso em: 01 de Outubro de 2008.
- MATTAR NETO, J. A. *Filosofia e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MAYTON, II, Daniel M.; BALL-ROKEACH, Sandra J.; LOGES, William E. *Human Values and Social Issues: An Introduction*. Journal of Social Issues: vol. 50, nº 4, p. 1-8, 1994.
- MEGLINO, Bruce M.; RAVLIN, Elizabeth C. *Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research*. Journal of Management: vol. 24, nº 3, p. 351-389, 1998.
- MIESING, P. e PREBLE, J. *A Comparison of Five Business Philosophies*. Journal of Business Ethics: vol. 4, p. 465-476, 1985.

- MÖLLER, Claus. *A santíssima trindade que leva ao sucesso, responsabilidade, lealdade e iniciativa*. Revista Exame, nº 623, 20 de Novembro de 1996, p. 102.
- MORA, José Ferrater. *Dicionário de Filosofia*. Tomo I. 7ª ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- MORRIS, Sara A; MCDONALD, Robert A. *The role of moral intensity in moral judgments: an empirical investigation*. Journal of Business Ethics: vol. 14, p. 715, 1995.
- NWACHUKWU, S. L. S.; VITELL, S. J. *The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments*. Journal of Business Ethics: vol. 16, nº 8, p. 757-776, 1997.
- NYAW, Mee-Kau; NG, Ignace. *A comparative analysis of ethical beliefs: A four country study*. Journal of Business Ethics: vol. 13, nº 7, p. 543-555, Julho, 1994.
- O'FALLON, Michael J.; BUTTERFIELD, Kenneth D. *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003*, vol. 59, nº 4, p. 375 - 413, Spring, 2005.
- O'REILLY, III, C. A. e CHATMAN, J. A. *Culture as social control: Corporations, cults and commitment*. In: B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: vol. 18, p. 157-200, 1996. Greenwich, CT: JAI Press.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Projeto de Toolkit da OCDE para o Gerenciamento do Conflito de Interesses no Setor Público*. Fórum de autoridades de altos escalões de países do sudeste europeu, Praga, 2003. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/23/0/31650895.pdf>> Último acesso em: 02 de Outubro de 2008.
- PETRICK, J. A.; WAGLEY, R. A. *Enhancing the responsible strategic management of organizations*. (Special Issue: Business Ethics - From the Classroom to the Boardroom). Journal of Management Development: vol. 11, nº 5, p. 57. Academic OneFile. Julho, 1992.
- REST, James. R. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger, 1986.
- ROXAS, Maria L; STONEBACK, Jane Y. *The Importance of Gender Across Cultures In Ethical Decision-Making*. Journal of Business Ethics: vol. 50, p. 149-165, 2004.

- ROKEACH, Milton; BALL-ROKEACH, Sandra J. *Stability and Change in American Value Priorities, 1968–1981*. *American Psychologist*: vol. 44, nº 5, p. 775-784, Maio, 1989.
- SAGIE, Abraham; ELIZUR, Dov. *The structure of personal values: a conical representation of múltiple life areas*. *Journal of Organizational Behavior*: vol. 17, nº 1, p. 573-586, 1996.
- SANDEN, Ana Francisca Moreira de Souza. *A mulher e o mercado de trabalho no Brasil globalizado*. Publicado em 09 de Setembro de 2005. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8458>>. Último acesso em 27 de Maio de 2008.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. *Toward a psychological structure of human values*. *Journal of Personality and Social Psychology*: vol. 53, nº 9, p. 550-562, 1987.
- SHAFER, E.W. *et al. Effects of personal values on auditors' ethical decisions*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. MCB University Press: vol. 14, nº 3, p. 254-277, 2001.
- SILVA, Tânia Moura da; SPERONI, Valdemar. *Os princípios éticos e a ética profissional*. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, ano 27, nº 113, p. 77-79, Set/Out, 1998.
- SILVEIRA, Denis Coutinho. *Os sentidos da justiça em Aristóteles*. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.
- SINGER, M. *et al. Consideration of moral intensity in ethicality judgments: its relationship with Whistle-blowing and need-for cognition*. *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers: p. 527-541, 1998.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S.; FRANKE, G. *Antecedents, consequences and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies*. *Journal of the Academy of Marketing Science*: vol. 27, nº 1, p. 19-36, Winter, 1999.
- SOUSA, Luís de. *Democracia, ética e corrupção*. *Revista da Controladoria Geral da União*. Coletânea de artigos, Brasília: CGU, ano II, nº 2, Outubro, 2007.

- SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: a gestão da reputação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 7ª reimpressão.
- STEVENS, G. E. *Business ethics and social responsibility: The responses of present and future managers*. Akron Business and Economic Review: vol. 15, p. 6-11, Fall, 1984.
- _____.; RICHARDSON, W. D.; ABRAMOWITZ, A. E. *Perceptual Differences of Ethical Decision Situations Business vs. Law: A Difference of Opinion?* Southern Management Association Proceedings, p. 199-201, 1989.
- STOHS, J. H.; BRANNICK, T. *Codes of Conduct: Predictors of Irish Managers' Ethical Reasoning*. Journal of Business Ethics: vol. 22, nº 4, p. 311-326, 1999.
- SVENSSON, Göran; WOOD, Greg; CALLAGHAN, Michael. *The commitment of public sector Sweden to codes of ethics*. The International Journal of Public Sector Management: vol. 17, nº 4, p. 302-331, 2004.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org). *Valores e Comportamentos nas Organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- TERPSTRA, D.; ROZELL, E.; ROBINSON, R. *The Influence of Personality and Demographic Variables on Ethical Decisions Related to Insider Trading*. Journal of Psychology: vol. 127, nº 4, p. 375-390, 1993.
- TREVIÑO, Linda K. *Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model*. Academy of Management Review: vol. 11, nº 3, p. 601-617, 1986.
- UDAS, K.; FUERST, W. L.; PARADICE, D. B. *An Investigation of Ethical Perceptions of Public Sector mis Professionals*. Journal of Business Ethics: vol. 15, nº 7, p. 721-734, 1996.
- U.S. Department of Labor. U.S. Bureau of Labor Statistics. *September 2007: Women in the Labor Force: A Databook (2007 Edition)*. Disponível em: <<http://www.bls.gov/cps/wlf-databook2007.htm>>. Acesso em 04 set.2008.
- VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 23ª ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

- VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*, 29ª ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- WARMING-RASMUSSEN, Bent; CARLOYN, A. Windsor. *Danish evidence of auditors' level of moral reasoning and predisposition to provide fair judgments*. *Journal of Business Ethics*, 2003.
- WEAVER, G. R.; TREVINO, L. K. *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees Attitudes and Behavior*. *Business Ethics Quarterly*: vol. 9, nº 2, p. 315-335, 1999.
- WEBER, Max. *Ciência e política: duas vocações*. 4ª ed. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octany Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 1984.
- WEEKS, William A. *et al.* *The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment*. *Journal of Business Ethics*: vol. 20, nº 4, p. 301-313, Julho, 1999.
- WHITE, T. W.; SWORS, D. F. *Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-cultural Analysis*. *Journal of Business Ethics*: vol. 11, p. 663-670, 1992.
- WIMALASIRI, J. S.; PAVRI, F.; JALIL, A. A. K. *An Empirical Study of Moral Reasoning Among Managers in Singapore*. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht: vol. 15, nº 12, p. 1331-1341, Dezembro, 1996.
- ZOHAR, Danah; MARSHAL, Ian. *QS: Inteligência Espiritual: o "Q" que faz a diferença*. Rio de Janeiro: Record, 2002.