

Área temática: Jogos de empresas

**ÉTICA EMPRESARIAL E JOGOS DE EMPRESA: DESENVOLVIMENTO DE
DILEMAS ÉTICOS E APLICAÇÃO EM SIMULADOR EMPRESARIAL**

AUTORES

SERGIO GILBERTO BONOCIELLI JUNIOR

Universidade Estadual de Londrina
junior@atttransbordo.com.br

FERNANDO KANAME WESTPHAL

PPA-Programa de Pós-Graduação UEM-UEL
f.westphal@yahoo.com.br

PAULO DA COSTA LOPES

Universidade Estadual de Londrina
plopes@sercomtel.com.br

Resumo: Este artigo tem como objetivo discutir o processo de desenvolvimento e implementação de dilemas éticos em simuladores inseridos em dinâmicas de jogos de empresas. Além de apresentar o método de desenvolvimento utilizado, baseado nas contribuições de Schumann et al (1996) e Wolfe et al (1998), são apresentados resultados preliminares obtidos através de pesquisa de métodos mistos, realizada em 6 aplicações do jogo de empresas adaptado. O cruzamento das decisões dos alunos com seu desejo de modificar suas decisões após a discussão e após o término do jogo, sugerem que a ferramenta aqui desenvolvida conduz a uma reflexão sobre a Ética Empresarial bastante saudável. Novas pesquisas são necessárias para avaliar a qualidade da reflexão, isto é, se realmente se completou o ciclo de aprendizagem previsto e investigar e avaliar a longevidade da reflexão proporcionada pelo método aqui desenvolvido, ou seja, por quanto tempo o aprendizado sobre Ética obtido com a utilização desta ferramenta será retido.

Palavras-chave: Ética, Jogos de Empresas, Desenvolvimento de simuladores

Abstract: This article discusses the development and implementation processes of ethical dilemmas in business games simulations. It presents the method of development, based on the contributions of Schumann et al (1996) e Wolfe et al (1998), and discusses preliminary results, obtained through a multiple-method survey, conducted after six applications of the adapted business game. A comparison between the players' decisions and their wish to modify such decisions after a discussion at the end of the game suggests that the tool herein developed leads to a healthy reflection on Business Ethics. New research is necessary to evaluate the quality of that reflection, that is, if the anticipated learning cycle has been completed, and to investigate and evaluate the permanence of the reflection provided by the

method, that is, how long the awareness of ethical issues obtained through the tool will be retained.

Key-words: Ethics, Business Games, Simulator development

1 Introdução

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

Compreender o comportamento ético é, entretanto, algo bastante complexo e exige uma abordagem adequada para que se possa entender os diversos pontos de vista aplicáveis ao assunto.

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

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

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

Entre os métodos de ensino da ética identificam-se os métodos diretos e indiretos. Enquanto o método direto emprega discussões em sala e leituras o método indireto utiliza situações hipotéticas buscando obter opiniões ou ações dos alunos dentro desse contexto e desenvolve a imaginação moral e a análise crítica (GOSEN; WERNER, 2006; MARTURANO, 2005). Assim, os jogos de empresa configuram-se como um método indireto de ensino da ética, que pode ser definido como “técnica educacional na qual os participantes, geralmente agrupados em equipes, analisam e estudam diversos problemas e situações do modelo empresarial, simulando ciclos sucessivos de decisões e resultados” (LOPES, 2001, p. 59).

Assim, apesar de defendido por diversos autores como o melhor veículo para ensino da ética (CHIESL, 1994; FRIETSCHER; ROSENBERG, 1989; JENNINGS et al., 1992; MADDOX et al., 1991; SMITH, 1979; BURNS et al., 1990; SCHUMANN et al., 1994; WOLFE; FRITZSCHE, 1998; GOSEN; WERNER, 2006) os jogos de empresa ainda são modelados com o foco na gestão do marketing, finanças e operações fabris e nas decisões envolvidas nessas áreas, não incorporando explicitamente os problemas e dilemas éticos.

Diante da importância do ensino da ética e da relevância dos jogos de empresa como ferramentas de ensino para essa área definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como conceber e inserir dilemas éticos em simuladores e no contexto das dinâmicas de jogos de empresa? Diante deste problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral discutir como elaborar dilemas éticos capazes de serem inseridos em simuladores e em uma dinâmica de um jogo de empresas existente. Para tanto é realizada revisão bibliográfica abordando a ética empresarial, jogos de empresa e a utilização de dilemas éticos no contexto de ensino de ética através de jogos de empresas. Ao final, são apresentados, através de estudo de caso, os resultados da modelagem de dilemas éticos para o jogo SEE e alguns resultados prévios.

2 Revisão bibliográfica

A Ética Empresarial é bastante recente. Para DeGeorge (apud FERREL et al., 2001), a Ética Empresarial desenvolve-se como um campo de estudo na década de 1970 nos Estados Unidos. Já no Brasil ela apenas começa a ser discutida mais tarde, na década de 1990 quando além de outros eventos é criado o CENE - Centro de Estudos de Ética nos Negócios - na EAESP-FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (ARRUDA et al., 2001).

Não há aqui a pretensão de se desenvolver um modelo para avaliação de Ética nos negócios. Quem procurar uma receita exata sobre como administrar a ética vai ficar desapontado pois o assunto é complicado demais e as situações de companhias individuais são bastante diversas para tal tipo de enfoque (AGUILAR, 1996). O objetivo desta reflexão é organizar o conhecimento disponível de forma a classificar as discussões éticas possíveis de se realizar ao se aplicar um jogo de empresas.

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

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

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

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

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

Dentre as muitas definições de Ética Empresarial apresentadas na literatura selecionou-se, para utilização neste trabalho a de Leisinger e Schmitt (2001, p. 22)

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

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

A Ética Empresarial, por conseguinte, tem o papel de servir de fundamento sobre o qual os gestores organizacionais podem basear-se para tomar uma decisão moralmente boa. Dessa maneira, a Ética Empresarial justifica a ação empresarial. Uma justificativa exhibe que princípios ou valores o ator usou ao fazer sua escolha. (BROWN, 1993).

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

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

As empresas têm procurado estabelecer claramente os padrões de comportamento desejáveis de seu corpo funcional. Uma das formas utilizadas pelas empresas é a criação de códigos de ética.

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

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

Na mesma linha, um conjunto de dirigentes de grandes empresas internacionais reuniram-se para fundar a Caux Round Table (CAUX, 2008) e encontram-se anualmente na cidade de Caux, Suíça, para discutir os aspectos éticos dos negócios. Esta associação elaborou um conjunto de sete princípios de ética empresarial que servem de modelo para vários códigos de ética (ARRUDA, 2002).

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

O detalhamento das sugestões da ONU e da Caux Round Table, fornece um conjunto de situações nos negócios sujeitas à aplicação de decisões de caráter moral, e que auxiliam na definição do cenário do jogos de empresa e dos dilemas éticos inseridos no mesmo.

2.1 Ensino da Ética, jogos de empresa e criação de dilemas éticos

Os jogos possuem várias características que os qualificam como uma ferramenta valiosa para o ensino da ética. O método da simulação permite uma motivação maior dos

estudantes, pois além do envolvimento intelectual, possibilita também um envolvimento psicológico e emocional. Outra característica importante dos jogos é a conexão clara entre a ação do participante e a consequência advinda da decisão tomada. Esta conexão permite ao aluno testemunhar a diferença entre intenções e comportamento real quando um indivíduo possui a responsabilidade pelo resultado de alguma decisão. Os jogos também levam os alunos a ter, além de uma exposição puramente intelectual aos dilemas éticos, uma exposição comportamental, e permitem que os mesmos vivenciem as consequências de seus atos e escolhas em segurança. Os jogos de empresas expõem os alunos a uma forte pressão pelo sucesso e pelo cumprimento de metas e objetivos, o que é fundamental, pois essa pressão influencia as escolhas e decisões dos participantes de maneira semelhante à vida real.

Devido a essas características vários pesquisadores ligados à *Association for Business Simulation and Experiential Learning* (ABSEL) advogam que os jogos de empresas são o melhor veículo para o ensino da ética nas escolas de negócios, pois possuem vantagens significativas sobre todos os outros métodos (CHIESL, 1994; FRIETSCHER; ROSENBERG, 1989; JENNINGS et al., 1992; MADDIX et al., 1991; RICCI; MARKULIS, 1992; SMITH, 1979; ULLMANN; BRINK, 1992; BURNS et al., 1990; SCHUMANN et al., 1994; SCHUMANN et al., 1996; WOLFE; FRITZSCHE, 1998; GOSEN; WERNER, 2006).

Além das características que qualificam os jogos de empresa como uma ferramenta adequada para o ensino da ética, observa-se que estes criam uma forte pressão sobre os alunos para que obtenham sucesso na gestão de suas empresas simuladas e atinjam as metas estabelecidas.

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

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

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

dilema. Neste aspecto Wolfe et al (1998) demonstram que, embora poucos simuladores tenham esta flexibilidade em seus algoritmos, uma solução possível e prática é a utilização da conta contábil “outros custos”, “custos gerais” ou *miscellaneous* para registrar os resultados das decisões das empresas.

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

Wolfe et al (1998) afirmam que um dilema ético deve ser escrito em três partes. Na primeira deve ser descrito o cenário ou as condições sob as quais se desenvolve o problema. A segunda parte deve descrever o dilema propriamente dito e a terceira parte deve descrever as opções de escolha à disposição dos alunos.

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

- a) abordagem de introdução da Ética: o ensino da Ética com a utilização de jogos de empresas pode se dar de duas maneiras. Na primeira, o instrutor faz uma apresentação formal, abordando a Ética e seus princípios, antes da introdução de dilemas éticos. Com esta abordagem, os alunos provavelmente enxergarão aquele dilema como envolvendo princípios éticos e utilizarão estes princípios na solução do problema. Na segunda abordagem possível, o instrutor introduz o dilema ético sem uma prévia discussão sobre Ética. Neste caso os alunos podem não perceber que o dilema aborda questões éticas e terem dificuldade para encontrar uma solução. Chiesl (1994) afirma que esta abordagem pode levar os alunos a encontrarem respostas éticas que de outra forma não proporiam, ou talvez nem sequer considerariam. O autor atesta que “uma autêntica sensação de aprendizado foi observada quando esta pedagogia foi usada para ensinar Ética a estudantes de administração.” (CHIESL, 1994, p. 156);
- b) escolha da ocasião para a discussão coletiva sobre os dilemas apresentados: o instrutor pode discutir o assunto logo após as decisões das empresas, ou fazê-lo no final da vivência, junto com a discussão geral. No primeiro caso, existe o risco de os alunos estarem menos dispostos a discutir suas decisões, uma vez que o jogo ainda está em andamento e esta discussão pode dar informações valiosas sobre suas estratégias aos seus competidores. No segundo caso, corre-se o risco de que a aprendizagem ética perca-se entre todas as outras discussões e assuntos importantes aos quais os alunos foram expostos durante a aplicação do jogo;
- c) comportamento do instrutor: o instrutor não deve julgar as decisões dos alunos. Como dizem Bos et al., (2006, p. 57), “no mundo real [...] freqüentemente não há resposta certa.” Os alunos estão aprendendo sobre eles mesmos e sobre como é difícil transformar uma intenção ética em um comportamento ético quando se enfrentam as pressões do dia-a-dia. O instrutor deve ser justo ao punir ou premiar determinadas decisões. Esses critérios devem ser decididos *a priori* e podem basear-se em um processo randômico. Nesse caso os alunos devem ser comunicados sobre como isso será implementado e quais as probabilidades de ocorrerem os eventos. O instrutor deve comportar-se mais como um treinador do que como um professor. “Às vezes, são as perguntas que o instrutor faz, mais do que as respostas que ele dá, que fornecem os melhores ‘insights’ aos alunos.” (SCHUMANN et al., 1996, p. 78). Finalmente, o instrutor deve estar disposto a

experimental. Problemas não previstos são normais quando se tentam coisas novas e esta experiência pode ser valiosa para melhorar o desempenho futuro. O instrutor pode alterar parâmetros do dilema ético para obter melhores resultados em função de seu “*feeling*”.

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

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de métodos mistos. Esse tipo de pesquisa é adequado ao pesquisador que utiliza múltiplas formas de coleta de dados, sendo que esses dados podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos, e formas múltiplas de análise. Ao todo foram coletados dados em seis aplicações do jogo SEE com turmas distintas: três turmas de graduação, duas de pós-graduação *lacto sensu* e uma de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado).

A primeira forma de coleta de dados foi a observação não participante. A segunda forma de coletar dados desta pesquisa foi o conjunto de formulários de decisão das empresas, entregues aos alunos durante a dinâmica do jogo. Esse método de coleta de dados forneceu informações objetivas e quantificáveis a respeito das ações e decisões dos indivíduos e empresas envolvidos no jogo. Além disso, também foram gravados os debates acerca dos dilemas éticos enfrentados ao fim da dinâmica, em que os participantes discutiram suas decisões.

A análise dos dados obtidos no questionário foi feita através de cálculo de frequência para os dados quantitativos bem como correlação simples. Para os dados obtidos nas justificativas dos formulários de decisão, nas questões abertas do questionário e na discussão final com os alunos efetuada em cada aplicação do jogo a análise foi feita através do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma maneira de estudar as comunicações entre homens enfatizando o conteúdo das mensagens.

Os instrumentos que operacionalizaram a aplicação desses dilemas no contexto de um jogo de empresas, bem como a metodologia de aplicação dos mesmos, foram pré-testados nas duas primeiras aplicações do jogo selecionado no primeiro semestre de 2009.

4 Apresentação e análise dos resultados

A apresentação e análise dos resultados é dividida em duas seções principais. Na primeira parte são discutidos aspectos técnicos do desenvolvimento e implementação dos dilemas éticos, tais como: o processo de concepção do dilema (4.1) apresentação dos dilemas éticos desenvolvidos para a pesquisa (4.2) e são discutidas algumas das questões técnicas da inserção dos dilemas no simulador (4.3). Na segunda parte da apresentação dos resultados, tem-se como foco a discussão de alguns dos resultados preliminares da aplicação do jogo com dilemas éticos compreendendo: avaliação da carga de trabalho dos alunos (4.4) e seu comportamento durante a dinâmica (4.5), os resultados da discussão final (*debriefing*) sobre ética (4.6) e resultados preliminares acerca da capacidade dos participantes avaliarem valores morais no contexto das decisões empresariais.

4.1 Processo de desenvolvimento dos dilemas éticos

Com base nos procedimentos apresentados por Schumann et al (1996) e Wolfe et al (1998) foram elaborados e implementados no Jogo SEE cinco dilemas éticos. A partir das contribuições dos referidos autores, foi elaborada uma estrutura de oito passos que serviu de base para o planejamento de todo processo de elaboração e inserção dos dilemas no simulador e na dinâmica de jogos de empresas. Tais passos são descritos abaixo:

- a) Cenário: Representa o contexto do jogo de empresas no qual o dilema ocorrerá. Envolve elementos pré-existentes e novos elementos modelados para servir ao propósito de desenvolvimento do dilema;
- b) Dilema: consiste na descrição do dilema ético, que demandará dos participantes julgamento baseado em valores;
- c) Escolhas: descreve as escolhas que serão dadas aos participantes diante dos dilemas éticos.
- d) Princípios afetados: permite definir os tipos de princípios associados aos dilemas éticos desenvolvidos, o que também auxiliará na posterior discussão dos resultados. Os princípios associados aos dilemas aqui apresentados são:
 - princípio social (1): as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente aclamados;
 - princípio social (2): as empresas devem defender a abolição efetiva do trabalho infantil;
 - princípio genérico (1): as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno;
 - princípio genérico (2): à exceção dos legítimos segredos comerciais, uma empresa deve reconhecer que sinceridade, franqueza, respeito à verdade, cumprimento de promessas e transparência contribuem não apenas para o crédito e a estabilidade dos negócios, mas também para a lisura e eficiência das transações.
 - princípio genérico (3): as empresas devem respeitar as regras internacionais e domésticas, e reconhecer que seu comportamento, ainda que legal, pode ter conseqüências adversas.
 - princípio ambiental: as empresas devem empreender iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental.
- e) Punição/recompensa: permite o mapeamento das conseqüências das escolhas dos participantes diante dos dilemas éticos, podendo estas serem positivas, na forma de recompensas e negativas na forma de punições, além de terem o componente aleatório, que define o risco aos quais as empresas estão expostos.
- f) Discussão e orientações ao animador do jogo: como cada dilema envolve contexto e decisões distintas, nesta parte orienta-se o animador quanto ao rumo das discussões após o término do jogo.
- g) Aspectos temporais: como cada dilema está inserido em um determinado contexto, envolve decisão por parte dos participantes e têm conseqüências que afetam o resultado do jogo, este deve inserir-se na simulação de forma a permitir que o fluxo de informações, decisões e resultados seja adequado durante o decorrer da simulação, demandando que os eventos e o momento em que ocorrerão sejam previamente definidos;
- h) Inserção no jogo: envolve uma análise sistêmica dos aspectos específicos do jogo de empresas e sua interação com a inserção do dilema em um momento específico. Tal análise visa mapear as principais limitações em determinado momento, a fim de garantir que a inserção do dilema se dê de forma equilibrada ao contexto do jogo.

O desenvolvimento desse processo configura-se em um meio para modelagem de dilemas éticos no contexto de jogo de empresas, principalmente dos aspectos qualitativos, visando garantir que o simulador e a dinâmica do jogo de empresas absorverão a inserção dos dilemas éticos, servindo tanto para nortear processos de adaptação de jogos existentes como para criação de novos jogos que se utilizem de dilemas éticos.

4.2 Os dilemas éticos inseridos no jogo SEE

A partir do processo de desenvolvimento dos dilemas éticos, cinco dilemas foram elaborados para o Jogo SEE: (1) Invasão da fábrica por manifestantes, (2) Investimento ambiental, (3) Suborno, (4) Condições de trabalho e (5) Trabalho infantil.

O dilema acerca da invasão da fábrica por manifestantes, e paralisação da construção da fábrica, insere-se durante o período de construção da unidade fabril da empresa simulada. Eles protestam contra a decisão da administração municipal de transformar grande parte da área pertencente ao cinturão verde da cidade em distrito industrial e estão passando por dificuldades, pois ainda não receberam as indenizações devidas nem qualquer ajuda do poder público. Os concorrentes da empresa também estão construindo fábricas e se houver atrasos no investimento, quando os produtos chegarem ao mercado, ele já estará dominado pelos concorrentes.

O segundo dilema insere-se em um cenário envolvendo a questão ambiental. Logo após a inauguração da fábrica, a empresa simulada recebe a visita de um grupo de auditores da Secretaria de Meio Ambiente que detecta a necessidade de filtros mais potentes para o tratamento dos efluentes gerados no processo de fabricação. Por um erro no projeto, os atuais equipamentos permitem a passagem de um componente químico cancerígeno. Os auditores concedem um prazo de três períodos para executar o investimento, que está orçado em \$50.000,00.

A possibilidade de obtenção de vantagens em um processo licitatório através de práticas de suborno, configura-se no dilema 3. O governo local lançou uma licitação para aquisição de 8.000 unidades do produto fabricado pela empresa simulada. A concorrência foi efetuada através de envelope fechado e decidida pelo menor preço para um mesmo nível tecnológico. As regras de concorrência permitem 5% de acréscimo no preço para cada nível superior de inovação tecnológica presente no produto disponibilizado.

A possibilidade de exposição dos trabalhadores a situações perigosas no ambiente de trabalho constitui o dilema 4. O processo produtivo da fábrica pertencente a empresa simulada possui um setor de pintura. Esse trabalho é feito manualmente com a utilização de pistolas de pintura e nesse processo muita tinta fica em suspensão no ambiente de trabalho. Nessa tinta existe um componente químico já conhecido e estudado que, se inalado por mais de um ano, causa uma insuficiência respiratória grave e irreversível nas pessoas afetadas. Os primeiros sintomas das lesões pulmonares somente serão sentidos vinte anos após a primeira exposição do indivíduo a esse agente químico, sendo que, nos dez anos seguintes, todas as pessoas diagnosticadas morrem. A empresa sabe disso e adota a utilização de máscaras que, pelas especificações técnicas e pela legislação em vigor, evitam totalmente a exposição dos trabalhadores aos perigos desse elemento tóxico, porém, existe a possibilidade das máscaras não serem 100% eficientes.

O dilema cinco insere os participantes do jogo de empresas em um contexto em que devem decidir sobre aceitar produtos de um fornecedor internacional a preço inferior ao custo normal de mercado. Por trás da oferta, esconde-se a possibilidade de que, apesar de se tratarem de produtos legais, a empresa fornecedora empregue uma grande quantidade de jovens com menos de 16 anos e em condições de trabalho insalubres e desumanas. Neste cenário, os participantes devem decidir se aceitam ou não a oferta do fornecedor, mesmo diante da incerteza quanto às razões do preço inferior.

Para efeito de exemplificação, no Quadro 1 são sintetizados os componentes do processo de elaboração do dilema a respeito da invasão da fábrica.

Dilema

Logo após a invasão, um diretor desta empresa simulada recebe uma correspondência confidencial de um oficial da polícia local, que se oferece para resolver o problema com a utilização da força. Esse oficial garante já ter realizado esse mesmo serviço a outras empresas sem que houvesse danos físicos relevantes aos invasores. Ele garante também completa cobertura da corporação policial, que não interferirá enquanto estiver ocorrendo a desocupação do imóvel. O oficial da polícia informa ainda que o “serviço” de desocupação poderá acontecer já na primeira noite após a aceitação do “contrato” garantindo a continuidade das obras sem atrasos;

Escolhas

Opção 1: a empresa contrata os serviços do oficial da polícia, garantindo a desocupação do imóvel já no dia seguinte e não atrasando as obras de construção da fábrica. Neste caso a empresa pagará o valor de \$10.000,00 solicitado pelo oficial da polícia local, que será contabilizado através de uma Nota Fiscal “fria”;

Opção 2: a empresa negocia com os manifestantes para que eles saiam imediatamente da propriedade mediante pagamento de \$75.000,00 em cestas básicas. Eles estão passando por grandes dificuldades uma vez que ainda não receberam as indenizações referentes às desapropriações e o poder público não cumpriu, ainda, nenhuma das promessas de ajuda feita aos manifestantes;

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

Princípios afetados

a) princípio social: direitos humanos

b) princípio genérico (2): transparência

Punição / recompensas

Opção 1 - contratar o oficial da polícia: além de pagar os \$10.000,00 solicitados pelo oficial da polícia local a empresa fica sujeita a ser acionada pela Promotoria Pública por incitação à violência. A chance disto ocorrer é estimada em 50% e caso isso aconteça a empresa seguramente será multada em \$40.000,00;

Opção 2 - negociar com os manifestantes: nenhum risco de sofrer punição adicional. Apenas terá de desembolsar os, \$75.000,00 necessários à aquisição das cestas básicas que serão doadas. As obras da fábrica continuarão normalmente sem atrasos;

Opção 3 - entrar na justiça: nenhum risco de sofrer punição adicional. Apenas terá que aguardar a decisão da justiça, que é dada como certa, tendo, porém, que arcar com um atraso de quinze dias para o início das atividades da fábrica.

Discussão

Uso ilegal da força,

A possibilidade da ocorrência de feridos ou até mortos na ação de desocupação,

Invasores que infringem a lei permitem à empresa defender-se da mesma forma (?). Secundariamente,

Veracidade das informações da empresa,

Importância da celeridade da justiça.

Eventos e aspectos temporais

a) aviso prévio: não há;

b) aviso de ocorrência: período 2;

c) decisão da empresa: período 2;

d) efeitos da decisão:

· até o período 3, se a empresa escolher a opção 1 - contratar o oficial da polícia, ou seja, no período 3 a empresa poderá ser acionada e punida pela Promotoria Pública;

· até o período 2, se a empresa escolher a opção 2 - negociar com os manifestantes, ou seja, os efeitos da decisão para a empresa que escolher essa opção encerram-se com a contabilização da compra das cestas básicas no período 2;

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

Inserção no contexto do jogo

No período dois do jogo de empresas SEE os alunos estão com sua fábrica em construção. A fábrica entra em operação no período três e no período quatro iniciam-se as vendas. As pressões são grandes para início das operações para que se mantenha a data de início das vendas, contexto no qual se insere o dilema.

Quadro 1: Processo de elaboração do dilema acerca da invasão da fábrica por manifestantes

Fonte: Elaborado pelos autores

Em função da grande quantidade de variáveis envolvidas na elaboração e implementação de dilemas éticos em jogo de empresas, faz-se necessária a estruturação e organização de um planejamento detalhado, não só em termos operacionais e contextuais, como também considerando aspectos didáticos, de forma que o conteúdo teórico, como os princípios envolvidos e desdobramentos das decisões empresariais, seja planejado em prol da experiência de aprendizado que se pretende atingir.

4.3 Análise da inserção técnica dos dilemas no simulador

Para que se obtenha sucesso na utilização de um jogo de empresas para a discussão dos princípios da Ética Empresarial é necessário que os dilemas éticos a que os alunos serão expostos estejam perfeitamente integrados no simulador do jogo. O simulador é parte da estrutura de um jogo de empresas e é definido neste trabalho como “o módulo [...] onde se encontram os cálculos e a armazenagem de todos os dados, sejam eles provenientes do Animador [...] ou dos Jogadores [...]. Este módulo recebe os dados e os processa, indicando os resultados obtidos para um a um dos Jogadores.” (ROCHA, 1997, p. 75).

Considerando-se as modificações técnicas do simulador, é possível dividi-las em três grupos principais: (a) as relacionadas aos reflexos nos demonstrativos financeiro-contábeis; (b) as relacionadas ao cálculo da probabilidade de acontecimento do fato – aleatoriedade; e (c) as repercussões no fluxo de comunicações necessárias entre simulador e participantes da simulação.

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

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

A inserção dos dilemas éticos em uma dinâmica de jogos de empresa, implica na necessidade de planejamento e operacionalização de uma série de comunicações que deverão ser feitas aos participantes. Por exemplo, é necessária a comunicação a respeito das alternativas possíveis de decisão, que implicam o dilema ético, bem como do desdobramento das decisões, que podem configurar punições.

4.4 Análise da carga de trabalho dos alunos

Na aplicação de um jogo de empresas é necessário que o instrutor/aplicador esteja atento à definição do tempo disponibilizado aos alunos para que tomem as decisões necessárias e exigidas a cada rodada do jogo de empresas. Esse tempo deve ser suficientemente longo para que os alunos possam analisar todos os dados necessários às suas decisões e refletir sobre as possíveis conseqüências das mesmas, e suficientemente curto para

simular as pressões cotidianas existentes no ambiente real das empresas para que os gestores cumpram em prazos curtos os objetivos acordados.

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

(...) o tempo que a gente tinha era muito curto. Então isso acabou influenciando as decisões.

Mas talvez num outro momento, se você refletir com tempo, você poderia tomar outra atitude, mas na hora da pressa a gente vê a questão legal e passa reto.

Em contraposição, outros alunos colocaram:

Eu sou um pouco contra a extensão do tempo [...]. Eu acho que a própria pressão do tempo reflete o que você faria na realidade. Se você tiver muito tempo para refletir você, eu acho, tomaria decisões diferentes.

Esse tempo reduzido é interessante. É interessante a pressão do tempo.

(...) o tempo curto também é um aprendizado.

Levando em consideração as observações efetuadas durante a aplicação do jogo, chegou-se à conclusão que o tempo concedido aos alunos para tomar as decisões pertinentes a cada rodada não necessita ser modificado quando são inseridos dilemas éticos na dinâmica.

4.5 Análise do comportamento dos alunos durante a dinâmica

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

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

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

4.6 Análise da discussão final sobre ética empresarial

Ao final da oitava rodada do jogo, quando todas as decisões referentes aos dilemas éticos já haviam sido tomadas, as aplicações foram interrompidas para que o pesquisador realizasse um debate com os alunos. Esse debate referiu-se unicamente às decisões tomadas pelas empresas em relação aos dilemas éticos apresentados. Os alunos foram informados de que ainda não era o final do jogo, mas apenas uma paralisação para reflexão. Também nesse momento os alunos foram informados que havia situações dentro da dinâmica do jogo que abordavam questões referentes à Ética Empresarial. Essa abordagem da discussão da Ética Empresarial é uma das duas definidas por Schumann et al (1996), onde os dilemas éticos são

introduzidos aos alunos sem uma discussão prévia sobre Ética. Embora esse método possa levar os alunos a não perceberem que o dilema aborda questões éticas, Chiesl (1994, p. 156) atesta que uma “autêntica sensação de aprendizado foi observada quando esta pedagogia foi usada para ensinar Ética a estudantes de Administração.”

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

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

A discussão final foi inserida ao final da rodada 8 do jogo de empresas para que a discussão das decisões éticas não fosse misturada com a análise das estratégias e resultados de cada empresa, que ocorre sempre ao final das aplicações dos jogos. Assim após o final da discussão sobre Ética Empresarial, o instrutor retomou o jogo por mais uma ou duas rodadas e somente então o encerrou. Após o encerramento do jogo, o professor/instrutor conduziu uma nova discussão a respeito da formulação e execução das estratégias de cada empresa e conseqüentemente dos resultados obtidos.

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

Durante a discussão, solicitou-se aos alunos que esclarecessem as decisões que suas empresas tomaram nos diversos dilemas, bem como as razões que os levaram a tomá-las.

4.7 Resultado das aplicações

Os dilemas éticos desenvolvidos neste trabalho e inseridos no jogo de empresas SEE foram aplicados às seis turmas no primeiro semestre de 2009 em uma universidade pública brasileira. Todas as turmas eram da área de negócios sendo que três delas eram de graduação e três de pós-graduação. As decisões tomadas pelos alunos podem ser visualizadas na Tabela 1 que utiliza as pontuações estabelecidas quando da elaboração dos dilemas. Após as aplicações dos jogos a cada turma foi aplicado um questionário aos alunos perguntando se após as discussões ocorridas no jogo eles desejariam alterar as decisões tomadas quando confrontados com os dilemas éticos. Do total de alunos que participaram das dinâmicas 66% deles responderam ao questionário e suas respostas também se encontram na Tabela 1.

Tabela 1 - Decisão das empresas versus reconsideração das decisões pelos alunos

Dilema	Valor médio	% de alunos que mudaram de opinião
3 - Suborno	8,8	5
1 - Invasão de manifestantes	7,2	9
2 - Investimento ambiental	6,9	13
4 - Condições de trabalho	4,0	16
5 - Trabalho infantil	2,0	27

Os dados da

Tabela 1 mostram uma correlação negativa de 0,96 entre a “nota” média obtida pelas empresas em cada dilema e a intenção dos alunos em mudar sua decisão. Ou seja, quanto menor o valor moral das decisões das empresas durante o jogo, maior a quantidade de alunos que informaram a intenção de mudar essa decisão após o término da dinâmica.

A união desses dados com a análise das justificativas dos alunos para mudar suas decisões indica que a reflexão sobre a Ética Empresarial proporcionada por esta ferramenta didática melhorou a avaliação dos alunos acerca dos valores morais envolvidos nas decisões.

Da mesma maneira quando perguntados se consideravam a utilização de dilemas éticos inseridos em uma simulação empresarial uma ferramenta adequada para a discussão da Ética Empresarial, 90% dos alunos concordou, pelo menos parcialmente. Isto pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Adequação da simulação empresarial para a discussão de Ética empresarial

Opinião do aluno	Nº de alunos	%
discordo totalmente	0	0
discordo parcialmente	10	7
não concordo nem discordo	5	3
concordo parcialmente	37	25
concordo totalmente	98	65
Totais	150	100

5 Conclusão

A partir dos dados obtidos nas seis aplicações do jogo de empresas SEE já adaptado para incluir dilemas éticos em seu simulador e em sua dinâmica pode-se concluir que a partir da metodologia desenvolvida neste trabalho é possível inserir situações que abordam questões morais em um jogo de empresas já existentes. O cruzamento das decisões dos alunos com seu desejo de modificar suas decisões após a discussão e após o término do jogo sugerem que a ferramenta aqui desenvolvida conduz a uma reflexão sobre a Ética Empresarial bastante saudável. A opinião dos alunos a respeito da experiência também foi bastante favorável, tanto nas respostas ao questionário quando nas suas participações na discussão final realizada ao final da rodada oito do jogo.

A construção e aplicação desta ferramenta, entretanto, foi feita considerando as características específicas do jogo de empresas SEE. Os dilemas desenvolvidos que abordam assuntos envolvendo valores morais se adaptam ao cenário no qual este jogo se desenvolve. No caso da utilização de outro jogo de empresas, é necessário re-elaborar os dilemas para que sejam coerentes com a dinâmica e com o simulador desse novo jogo.

Quanto à formulação dos dilemas éticos, é possível incluir novas situações que envolvam outros princípios da Ética Empresarial e que o pesquisador deseje explorar. Os assuntos e princípios escolhidos foram os que eram possíveis de serem inseridos tecnicamente no simulador e pedagogicamente na dinâmica do jogo de empresas SEE.

Além disso, novas pesquisas são necessárias para avaliar a qualidade da reflexão, isto é, se realmente se completou o ciclo de aprendizagem previsto e investigar e avaliar a longevidade da reflexão proporcionada pelo método aqui desenvolvido, ou seja, por quanto tempo o aprendizado sobre Ética obtido com a utilização desta ferramenta será retido.

Espera-se, com a realização deste trabalho, ter contribuído com novos dados e uma nova perspectiva para que o corpo acadêmico brasileiro disponha de novas ferramentas pedagógicas capazes de aprimorar as decisões dos gestores em assuntos que envolvem valores morais nas empresas.

Referências

- AGUILAR, F.J. **A Ética nas Empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios.** Rio de Janeiro: Jorge Zehar, 1996.
- ARRUDA, M.C.C.; WHITAKER, M.C.; RAMOS, J.M.R. **Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BENNIS, W.G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review.** v. 83(5), p. 96-104, Maio, 2005.
- BOS, N.D.; SHAMI, N.S.; NAAB, S. A globalization simulation to teach corporate social responsibility: Design features and analysis of student reasoning. **Simulation & Gaming.** v.37, p. 56 - 72, 2006.
- BROWN, M. **Ética nos negócios.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- BURNS, A.C.; GENTRY, J.W.; WOLFE, J. A Cornucopia of Considerations in Evaluating the Effectiveness of Experiential Pedagogy. In: **Guide to Business Gaming and Experiential Learning.** cap. 16, ABSEL, v.17, 1990, p. 253-278.
- CARROLL, A.B. Ethical Challenges for Business in the New Millenium. **Business Ethics Quarterly.** vol.10, 2000, p.33 - 42.
- CAUX - Caux Round Table. Disponível em <[http:// www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)>. Acesso em 13/12/2008.
- CHIESL, N.E. Don't Teach Ethics to Business Students! **Business Simulation and Experiential Exercises.** v.21, p. 155-156, 1994.
- FERRELL, O.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.
- FRITZSCHE, D.J.; ROSENBERG, R.D. Business Ethics, Experiential Exercises, and Simulation Games. In: **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises.** v. 16, 46-49, 1989.
- GIACALONE, R. A transcendent business education for the 21st Century. In: **Academy of Management Learning and Education.** v. 3, 415-420, 2004.
- GIBSON, K. **Ethics and Business: an introduction.** New York: Cambridge University Press, 2007.
- GOSEN, J.; WERNER, J. A Direct Approach to Teaching Business Ethics. **Developments in Business Simulation and Experiential Learning.** v.33, p.284 - 288, 2006.
- HAUSER, R.F.; LOGAN, J.F. Sim Eco Soc with business curriculum models: A simulation for business ethics and morals. **New Horizons in Simulation Games and Experiential Learning.** v.4, p.328 - 336, 1977.
- JENNINGS, D.F.; HUNT, T.G.; CRETEN, P.D. Insights into Ethical Decision-Making Activities and Organizational Performance: A Management Simulation Analysis of College Students and Managers. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises.** v.19, p.97 - 100, 1992.
- KOEHN, D. Transforming our students: teaching Business Ethics post-Enron. **Business Ethics Quarterly.** v.15, n.1, 2005.

- KOHLBERG, L. **The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages.** San Francisco: Harper & Row, 1984.
- LESSINGER, K.; SCHMITT, K. **Ética Empresarial: responsabilidade Global e gerenciamento moderno.** Petrópolis: Vozes, 2001.
- LOPES, P. da C. Formação de Administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática inovadora. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MADDOX, E.N.; ARMOSTRONG, T.R.; WHEATLEY, W.J. Ethical Dilemmas in Experiential Learning: Issues and Strategies. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises.** v.18, p.57 - 60, 1991.
- MARTURANO, A. On being a moral agent: teaching business leaders to think ethically. **Business Ethics Quarterly.** v. 20, p.68, 2005.
- ONU - Organizações da Nações Unidas. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em 13/12/2008.
- PARKS, S.D. Is it too late? Young Adults and the Formation of Professional Ethics. In: PIPER, T.R.; GENTILE, M.C.; PARKS, D. (eds.). **Can Ethics Be Taught?** Boston: Harvard Business School, 1993.
- REST, J.R. Can ethics be taught in professional schools? The psychological research. Easier said than done. Winter, 22-26, 1988.
- RICCI, P.; MARKULIS, P.M. Can Ethics be taught? A Simulation Tests a Traditional Ethics Pedagogy. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises.** v.19, p.141 - 145, 1992.
- ROCHA, L.A.G. **Jogos de Empresas: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais.** 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1997.
- ROSS, I. How lawless are big companies? **Fortune.** 1 dez. 1980, p.56 - 64.
- SAUAIA, A.C.A. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: contribuição para educação gerencial.** 1995. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP, 1995.
- SCHUMANN, P.L.; ANDERSON, P.H.; SCOTT, T.W. Introducing ethical dilemmas into computer-based simulation exercises to teach business ethics. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises.** v.23, p.74 - 79, 1996.
- _____. Using a Business Simulation to Study the Determinants of Ethical Behavior. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises.** v.22, p.90 - 95, 1994.
- SMITH, J.R. Gaming and Attitudinal Change. In: **Proceedings of the Sixth National Absel Conference.** p.231 - 234, 1979.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEACH, R.D.; CHRISTENSEN, S.L.; SCHWARTZ, R.G. Teaching business ethics: Integrity. In: **Simulation & Gaming.** v.36, p. 383 - 387, 2005.
- THORNBURGH, R. Foreword: Sixth survey of white collar crime. **American Criminal Law Review.** v.28, p.383 - 391, 1991.

ULLMANN, A.A.; BRINK, C.G. Use of Simulation for Ethics Education in Management. **Developments In Business Simulation & Experimental Exercises**. v.19, p.169 - 172, 1992.

WOLFE, T.; FRITZSCHE, D.J. Teaching Business Ethics with Management and Marketing Games. **Simulation & Gaming**. v.29, p.44 - 59, 1998.