



2. A decisão ética nas organizações

2.1. A influência da cultura nacional



A decisão ética pode ser influenciada pela cultura nacional

As diferenças poderão ser explicadas por quatro fatores:

- *Individualismo / coletivismo* – grau de autonomia contrastado com uma orientação mais social que enfatiza o grupo e o objetivo da comunidade;
- *Distância do poder* – em que medida a distribuição desigual de poder e estatuto é aceite e respeitada;
- *Aversão à incerteza* – a preferência de cada um pela certeza, pelas regras, pelas verdades absolutas;
- *Masculinidade / feminilidade* – em que medida se valoriza mais a componente monetária e material ou as relações interpessoais.



A perspetiva americana

- Uma visão utilitária
- Uma ética contratual – acordo sobre as regras gerais de conduta que respeitem princípios normativos, mas negociáveis



- Uma abordagem legalista e formal da ética:
 - *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) - na origem do crescimento dos códigos éticos;
 - *Sentencing Reform Act* (1984) e *Federal Guidelines for Sentencing Organizations* (1991) - permitem vigiar as práticas das empresas através do sistema judiciário.

LOGO, os códigos de ética têm um valor jurídico, protegendo a empresa contra os comportamentos ilegais. O não respeito das regras pode conduzir à anulação do contrato de trabalho.



E há uma perspetiva europeia da ética nas organizações?

- Mais recente na Europa - início da década de 1980
- O papel das filiais americanas na difusão da formalização ética
- Anterioridade dos países germânicos (Alemanha, Holanda) e escandinavos face à Europa do Sul

	EUA	Europa
Quem é responsável pela conduta ética nas organizações?	O indivíduo	Controlo social pelo coletivo
Quem é o actor chave na ética nos negócios?	A empresa	Governo, sindicatos, associações empresariais
Quais são as orientações-chave para o comportamento ético?	Códigos de ética	Quadro jurídico dos negócios
Quais são as questões-chave ?	Mau comportamento e imoralidade em situações de decisão individuais	As questões sociais na organização da estrutura do negócio
Qual é a abordagem de gestão dominante?	Accionista	Aproximação aos diversos <i>stakeholders</i>

Fonte: Crane, Matten, *Business Ethics – a European Perspective*, 2004: 28 (tradução livre).



No confronto entre EUA e Europa destaque-se:

- 1) Moralidade individual *versus* moralidade institucional;
- 2) Consequências *versus* deveres;
- 3) Aplicação de normas *versus* justificação e legitimação ética das normas.



- Na **Alemanha** a reflexão ética é uma procura de justificação de normas e valores
- A aproximação entre a **ética britânica e a ética americana** – o empirismo como denominador comum
- Em **França** a reflexão ética ainda se move entre o idealismo e o utilitarismo

O Japão: uma ética comunitária [O «ethos» japonês]

- A formalização ética como um instrumento de identificação social.
- A ética do trabalho integra valores como a lealdade para com a empresa, a dedicação e a realização pessoal – a importância da harmonia, da cooperação, da confiança e do bem estar.
- As organizações devem existir para o desenvolvimento e a prosperidade da nação e, se possível, do mundo.
- A harmonia social integra a filosofia da maior parte das empresas.
- A confiança *versus* o contrato.



2. A decisão ética nas organizações

2.2. Fatores individuais

Fator	Influência na decisão ética
Caraterísticas nacionais e culturais	Afigura-se ter um efeito significativo na decisão ética.
Idade e género	Resultados não conclusivos.
Educação e emprego	Conclusão pouco clara, mesmo que o tipo de formação e a experiência profissional influenciem.
Factores psicológicos: Teoria do desenvolvimento moral Locus de controlo	Efeito muito significativo na tomada de decisão ética. Efeito limitado na decisão ética, mas pode ser importante em prever a repartição entre reprovação/aprovação.
Integridade pessoal	Influência significativa, mas ausência de inclusão em modelos e testes empíricos.



Fatores psicológicos

A teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg's

- Raciocínio moral desenvolve-se sequencialmente em três níveis

I - Pré-convencional

II - Convencional

III - Pós-convencional

Cada nível é composto por duas etapas.



I – Moralidade Pré-convencional → indivíduo muito auto centrado olhando as regras éticas impostas do exterior do eu.

Etapa 1 – Evitar a punição de figuras da autoridade é a consideração essencial.

Etapa 2 – Reciprocidade.



II – Moralidade Convencional → o indivíduo está menos auto centrado e interiorizou as normas da sociedade ou de qualquer outro segmento como a família ou o grupo de trabalho. O eticamente correto é explicado em termos de viver de acordo com os papéis que se desempenham, cumprir deveres e obrigações, assim como seguir regras e leis.

Etapa 3 – O que está certo é pensado como aquilo que agrada ou ajuda os outros ou é aprovado pelos mais próximos.

Etapa 4 – A perspetiva alarga-se à sociedade. O indivíduo segue regras que são concebidas para promover o bem comum.



III – Moralidade Pós-convencional → maior autonomia nas decisões e estas baseiam-se, sobretudo, em princípios éticos relacionados com justiça e direitos.

Etapa 5 – Ênfase coloca-se nas regras e nas leis, mas os indivíduos estão dispostos a questionar e a alterar a lei desde que para fins socialmente úteis.

Etapa 6 – Seguir os princípios éticos de justiça e direitos.

Table 3.1 Levels of Cognitive Moral Development According to Kohlberg

Stage	What Is Considered to Be Right
Level I: Preconventional	
Stage 1: Obedience and Punishment Orientation	Obedience to authority for its own sake. Sticking to rules to avoid punishment.
Stage 2: Instrumental Purpose and Exchange	Following rules only when it is in one's immediate interest. Right is an equal exchange, getting a good deal.
Level II: Conventional	
Stage 3: Interpersonal Accord, Conformity, Mutual Expectations	Stereotypical "good" behavior. Living up to what is expected by peers and people close to you.
Stage 4: Social Accord and System Maintenance	Fulfilling duties and obligations of the social system. Upholding laws and rules except in extreme cases where they conflict with social duties.
Level III: Postconventional or Principled	
Stage 5: Social Contract and Individual Rights	Upholding rules because they are the social contract if they are consistent with values such as fairness and rights and the greater good (not because of the majority opinion).
Stage 6: Universal Ethical Principles	Following ethical principles of justice and rights. Acting in accord with principles when laws violate principles.

Source: Adapted from L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach," in *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, ed. T. Lickona (New York: Holt, Rinehart and Winston), 34–35.

Como se reflete na ética?

I – Etapa 1	Adoção de decisões não éticas por se considerar que o comportamento não será punido pela sociedade.
I – Etapa 2	Esconder fraudes ou atos menos lícitos esperando compensações como retorno.
II – Etapa 3	Adoção de esquemas fraudulentos (fiscais, contabilísticos, ...) porque os outros também os adotam e o mercado é concorrencial.
II – Etapa 4	Relatório elaborado com omissão das externalidades negativas provocadas por um projeto. Divulgar porque sujeito a grupos de pressão.
III – Etapa 5	Decidir revelar quais os produtos da empresa que contêm ingredientes geneticamente modificados por respeito aos consumidores e apesar de não ser obrigado por lei, nem ter sido pressionado por nenhum grupo.
III- Etapa 6	Decidir não comprar matérias primas em países onde a liberdade dos direitos humanos não é respeitada.

Locus de controlo

- Determina o que cada indivíduo acredita ser a sua capacidade de controlo sobre os acontecimentos da sua vida.
- *locus* de controlo externo ←————→ *locus* de controlo interno
- Indivíduos com um forte *locus de controlo* interno tendem
 - a considerar as consequências das suas acções,
 - a responsabilizar-se pelas suas acções,
 - a resistir mais à pressão dos pares para agir de uma forma contrária ao que acreditam.
- Inexistência de um número significativo de investigação empírica que demonstre os efeitos deste *locus* de controlo na decisão ética.



Integridade Pessoal

- Adesão a valores ou princípios morais.

- Apesar da atenção crescente conferida a este fator [Ver ética das virtudes]
=> modelos descritivos de decisão ética tendem a não incluí-lo.