



Tomada de decisão ética nas organizações: autonomia, responsabilidade e consequências gerenciais

Ethical decision-making in organizations: autonomy, responsibility and managerial consequences

Sandro Marcio Pessutti¹

Submetido: 26/01/2026 Aprovado: 20/03/2026 Publicação: 30/03/2026

RESUMO

Este artigo analisa como o pensamento complexo de Edgar Morin pode contribuir para a gestão estratégica e a tomada de decisão nas organizações. Parte-se do problema de que modelos lineares, fragmentados e excessivamente deterministas mostram-se insuficientes diante de ambientes marcados por interdependência, incerteza, contradições e mudanças aceleradas. O objetivo é articular os princípios dialógico, recursivo e hologramático, a auto-eco-organização e a ecologia da ação com abordagens contemporâneas de estratégia e decisão. Metodologicamente, desenvolve-se pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, mediante análise temática de obras de Morin e de estudos consolidados e recentes em Administração. A síntese indica que a complexidade não elimina o planejamento, mas exige combiná-lo com aprendizagem, adaptação, participação, monitoramento de efeitos e responsabilidade ética. Como contribuição, propõe-se um ciclo de decisão estratégica complexa, composto por contextualização, pluralização de perspectivas, formulação de cenários, experimentação responsável, acompanhamento de retroações, aprendizagem e prestação de contas. Conclui-se que o pensamento complexo amplia a capacidade organizacional de agir com coerência sem reduzir a realidade a relações simples de causa e efeito.

Palavras-chave: Pensamento complexo. Gestão estratégica. Tomada de decisão. Organizações. Edgar Morin.

ABSTRACT

This article examines ethical decision-making in organizations by connecting autonomy, responsibility and managerial consequences. It addresses the problem that legally compliant or economically efficient decisions may remain morally insufficient when they disregard affected people, foreseeable risks, power asymmetries and long-term effects. The objective is to integrate philosophical foundations of freedom and responsibility with models of behavioral ethics, organizational culture, leadership and governance. The study adopts a qualitative, exploratory and bibliographic design based on thematic analysis of philosophical works, peer-reviewed research and institutional documents. The synthesis shows that autonomy means the capacity to deliberate, justify and answer for a choice; responsibility extends beyond intention; and ethical, legal, human, reputational and strategic consequences require monitoring during implementation. As a contribution, the article proposes an eight-stage ethical decision protocol supported by culture, voice, leadership and accountability. It concludes that robust decisions depend on individual agency, organizational design and continued attention to effects produced.

Keywords: Ethical decision-making. Autonomy. Responsibility. Managerial consequences.

¹Doutor em Administração pela Universidad Columbia del Paraguay (UCP), Paraguai. E-mail: sandropessutti@gmail.com.

1. Introdução

Decidir é uma das expressões centrais do trabalho gerencial. A definição de metas, a contratação ou desligamento de pessoas, a seleção de fornecedores, a utilização de dados, a distribuição de recursos, o lançamento de produtos e a resposta a crises materializam escolhas que afetam interesses diversos. Nem toda decisão administrativamente possível é, contudo, eticamente justificável. A legalidade estabelece um limite indispensável, mas não esgota o juízo moral; a rentabilidade demonstra viabilidade econômica, mas não responde, por si só, quem suporta os riscos, quais direitos podem ser atingidos e quais efeitos serão produzidos no futuro.

A dificuldade aumenta porque o conteúdo ético nem sempre aparece de modo explícito. Problemas podem ser apresentados como questões exclusivamente técnicas, financeiras ou operacionais, ocultando dimensões humanas. Metas agressivas, prazos curtos, competição interna, lealdade ao grupo e linguagem eufemística podem reduzir a percepção de que há um dilema moral. A literatura de ética comportamental demonstra que pessoas comuns, inclusive aquelas que se consideram íntegras, podem deixar de reconhecer o aspecto ético de uma escolha ou construir justificativas que preservam uma autoimagem positiva enquanto causam danos (TENBRUNSEL; MESSICK, 2004; BAZERMAN; TENBRUNSEL, 2011).

A teoria organizacional também impede que a responsabilidade seja atribuída apenas ao caráter individual. Treviño (1986) propôs que a conduta ética resulta da interação entre características da pessoa e fatores situacionais. Jones (1991) acrescentou que as propriedades do próprio problema, reunidas no conceito de intensidade moral, alteram a maneira como o decisor reconhece e processa a questão. A meta-análise de Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010) reforçou a necessidade de considerar simultaneamente os chamados “maus indivíduos”, “maus casos” e “maus contextos”. A decisão ética é, portanto, pessoal e organizacional: alguém escolhe, mas escolhe dentro de estruturas de autoridade, incentivos, normas, rotinas e relações de poder.

A autonomia assume papel decisivo nessa discussão. No sentido ético, ela não pode ser confundida com independência absoluta, licença para agir ou mera discricionariedade conferida pelo cargo. Autonomia é capacidade de deliberar, reconhecer razões, resistir a pressões indevidas e justificar uma escolha perante os afetados. Na tradição agostiniana, a vontade livre é compreendida como um bem, embora possa ser utilizada de modo inadequado; precisamente porque existe possibilidade de escolha, existe imputação moral pelo uso realizado (AGOSTINHO, 1995; BIGNOTTO, 1992). A transposição dessa ideia ao campo gerencial não converte Santo Agostinho em teórico da Administração, mas oferece uma base relevante: poder decidir e responder pela decisão são dimensões inseparáveis.

Responsabilidade, por sua vez, não se limita a declarar uma intenção correta. Weber (2011) distinguiu a orientação fundada exclusivamente na convicção daquela que considera as consequências previsíveis da ação. Jonas (2006), diante da ampliação do poder tecnológico, defendeu uma ética capaz de incluir o futuro e a preservação das condições de vida. Nas organizações contemporâneas, decisões sobre inteligência artificial, cadeias globais, segurança, meio ambiente e tratamento de dados podem produzir efeitos distantes no tempo e no espaço. A responsabilidade gerencial exige antecipação prudente, monitoramento, correção e disposição para prestar contas, mesmo quando os resultados escapam parcialmente ao propósito inicial.

A necessidade de converter valores em práticas também aparece em estudo publicado na Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem (REBENA). Em contexto educacional, Oliveira, Souza e Santos (2022) sustentam que a ética não deve permanecer apenas no plano da reflexão, mas precisa expressar-se em condutas coerentes e relações profissionais concretas. Embora o objeto empírico seja a prática docente, a conclusão é aplicável ao ambiente organizacional: códigos e discursos institucionais só adquirem efetividade quando orientam escolhas, relações e respostas diante de conflitos reais.

Diante desse quadro, o problema de pesquisa é: como autonomia, responsabilidade e análise das consequências podem ser integradas a um processo de tomada de decisão ética nas organizações? O objetivo geral consiste em analisar essa integração à luz de fundamentos filosóficos e de pesquisas em ética organizacional. Especificamente, pretende-se: a) discutir a autonomia como condição e limite da escolha gerencial; b) examinar a responsabilidade por intenções, processos e efeitos; c) sistematizar fatores individuais, situacionais e organizacionais que influenciam decisões; d) avaliar consequências gerenciais da conduta ética e antiética; e e) propor um protocolo aplicável a decisões de maior impacto.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e caráter bibliográfico, com orientação de ensaio teórico. O delineamento é adequado porque o objetivo não é estimar a frequência de comportamentos em uma população, mas interpretar conceitos, relacionar tradições de pensamento e construir uma síntese aplicável à Administração. O estudo parte de categorias previamente definidas pelo título — autonomia, responsabilidade e consequências — e as articula com categorias emergentes da literatura, como consciência moral, intensidade moral, cultura ética, liderança, voz, silêncio, prestação de contas e aprendizagem.

O corpus foi organizado em três núcleos. O primeiro reúne obras filosóficas sobre vontade, autonomia e responsabilidade, com destaque para Agostinho (1995), Kant (2007), Weber (2011) e Jonas (2006). O segundo contempla modelos clássicos e revisões de ética organizacional, incluindo Rest (1986), Treviño (1986), Jones (1991), Treviño, Weaver e Reynolds (2006), Schwartz (2016) e Roy et al. (2024). O terceiro integra estudos sobre liderança, cultura, desengajamento moral, voz, segurança psicológica e consequências econômicas e reputacionais, além de documentos de governança e integridade da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Controladoria-Geral da União (CGU).

A seleção foi intencional, baseada em aderência temática, reconhecimento acadêmico, disponibilidade de informações bibliográficas verificáveis e capacidade de representar perspectivas complementares. Foram priorizados artigos revisados por pares, obras de referência e documentos institucionais atualizados. Incluiu-se obrigatoriamente um artigo da REBENA relacionado à ética profissional. Não se trata de revisão sistemática; por isso, não se reivindica exaustividade nem se apresentam fluxograma de seleção ou métricas bibliométricas. A contribuição esperada é analítico-propositiva, e não quantitativa.

A análise temática ocorreu em quatro movimentos: leitura e extração de argumentos; agrupamento nas categorias autonomia, responsabilidade, consequências e contexto organizacional; comparação de convergências e tensões entre os referenciais; e elaboração de um protocolo de decisão ética. O protocolo foi submetido a um critério de coerência interna: cada etapa deveria responder a um risco identificado na literatura e produzir algum registro ou prática observável. Essa opção reduz a distância entre fundamentação normativa e aplicação gerencial, sem afirmar validade empírica ainda não testada.

3. Autonomia, vontade e responsabilidade moral

3.1. Autonomia como capacidade de escolha justificável

A autonomia ética começa pelo reconhecimento de que o agente não é simples executor de impulsos, ordens ou interesses. Em Santo Agostinho, a vontade e o livre-arbítrio ocupam posição central na explicação do mal moral: o problema não está na existência da capacidade de escolher, considerada um bem, mas em seu uso desordenado (AGOSTINHO, 1995). A liberdade, desse modo, não é indiferente à orientação da vontade. O sujeito pode dirigir sua escolha para bens superiores ou submeter-se a desejos inferiores, e essa possibilidade fundamenta a responsabilidade. O texto de base enviado pelo autor também enfatiza a inter-relação entre vontade, livre-arbítrio, escolha e consequências do exercício da liberdade.

No ambiente organizacional, a contribuição agostiniana permite evitar dois extremos. O primeiro é o determinismo institucional, segundo o qual metas, cultura ou ordens superiores eliminariam a responsabilidade de quem executa. O segundo é o individualismo, que ignora a força real das estruturas sobre a escolha. Uma pessoa pode enfrentar pressões relevantes e, ainda assim, conservar alguma capacidade de questionar, pedir esclarecimentos, registrar discordância ou recusar participação em ato manifestamente inadequado. Ao mesmo tempo, quanto maior a coerção, menor a autonomia efetiva e maior a responsabilidade de quem desenhou ou impôs o contexto.

Kant (2007) aprofunda a autonomia ao vinculá-la à capacidade da razão de dar a si mesma uma lei moral e de tratar a humanidade sempre como fim, não apenas como meio. Aplicada à gestão, essa formulação exige que pessoas não sejam reduzidas a recursos substituíveis ou variáveis de uma equação. Uma decisão pode utilizar critérios de produtividade e desempenho, mas precisa preservar dignidade, não discriminação, possibilidade de defesa e proporcionalidade. A autonomia do gestor é limitada pela autonomia dos demais: o poder de escolher não autoriza instrumentalizar aqueles que sofrerão os efeitos.

Autonomia gerencial também pressupõe competência e informação. Delegar formalmente uma decisão a alguém sem fornecer dados, tempo, autoridade ou canais de consulta cria uma autonomia fictícia. Kaptein (2008) inclui a viabilidade entre as virtudes de uma cultura ética: expectativas só são moralmente exigíveis quando a organização oferece condições para cumpri-las. Se objetivos incompatíveis, recursos insuficientes ou incentivos contraditórios tornam a conduta correta impraticável, o problema não pode ser atribuído apenas ao indivíduo. A liberdade responsável requer desenho organizacional que permita agir conforme os padrões declarados.

3.2. Responsabilidade pela intenção, pelo processo e pelos efeitos

A responsabilidade apresenta pelo menos três objetos: a intenção que orienta a escolha, o processo utilizado e os efeitos gerados. A intenção importa porque revela o propósito do agente, mas não basta para avaliar a decisão. Procedimentos podem violar direitos mesmo quando perseguem finalidade legítima, e resultados previsíveis podem tornar imprudente uma medida bem-intencionada. Weber (2011) mostra que uma ética da responsabilidade considera consequências e assume a obrigação de responder pelo que era razoavelmente antecipável. Isso não elimina valores ou convicções; impede que sejam usados como abrigo contra a realidade produzida pela ação.

A responsabilidade processual refere-se à forma como a decisão foi construída. Houve acesso a informações relevantes? Interesses conflitantes foram declarados? Pessoas afetadas puderam ser ouvidas? Alternativas foram realmente examinadas? A decisão foi documentada?

Critérios foram aplicados de modo consistente? Essas perguntas são éticas porque procedimentos distribuem voz, poder e possibilidade de correção. Uma escolha substantivamente defensável pode perder legitimidade se resultar de manipulação, ocultação, discriminação ou ausência deliberada de contraditório.

A responsabilidade pelos efeitos deve distinguir previsão razoável de controle absoluto. Gestores não dominam todas as variáveis e não devem ser julgados como se fossem oniscientes. Entretanto, incerteza não equivale a irresponsabilidade. Quanto maior o potencial de dano, a irreversibilidade e a vulnerabilidade dos afetados, maior deve ser o esforço de antecipação, consulta e monitoramento. Jonas (2006) amplia a ética para as consequências futuras do poder técnico; essa perspectiva é particularmente relevante quando decisões corporativas podem afetar ecossistemas, comunidades, privacidade, segurança ou oportunidades de gerações que não participam da deliberação.

Responsabilidade inclui ainda a obrigação de corrigir. Uma organização que identifica dano não intencional e insiste na medida apenas para preservar coerência aparente converte erro em negligência. Prestação de contas, na formulação de Bovens (2007), envolve uma relação em que o ator deve explicar e justificar sua conduta, pode ser questionado e está sujeito a consequências. Gerencialmente, isso requer registros, indicadores, instâncias de revisão e autoridade para interromper ou ajustar decisões. Sem possibilidade de resposta e correção, a responsabilidade torna-se uma declaração abstrata.

3.3. Consequências e limites do consequencialismo gerencial

Considerar consequências não significa adotar uma lógica segundo a qual qualquer meio é aceitável diante de um resultado agregado favorável. Direitos, deveres, dignidade e justiça estabelecem limites que não podem ser dissolvidos em cálculo financeiro. A análise ética precisa combinar perguntas deontológicas — o que não deve ser feito, mesmo sob pressão — com perguntas consequencialistas — quem será beneficiado ou prejudicado, com que probabilidade e intensidade. Schwartz (2016) defende um modelo integrado de decisão ética justamente porque teorias isoladas podem oferecer respostas incompletas a dilemas complexos.

Consequências também não se restringem ao resultado imediato e mensurável. Decisões gerenciais produzem efeitos distributivos, simbólicos e culturais. Um bônus obtido por ocultação pode elevar o resultado do período, mas ensina que o sucesso protege a transgressão. Uma demissão conduzida sem respeito pode reduzir custos e, ao mesmo tempo, enfraquecer confiança e segurança psicológica. Uma exceção concedida a dirigente comunica hierarquia moral. A avaliação

ética deve observar o que a decisão faz, o precedente que cria e o comportamento que passa a incentivar.

Jones (1991) propôs que a intensidade moral depende de dimensões como magnitude das consequências, consenso social, probabilidade do efeito, proximidade dos afetados, concentração do dano e urgência temporal. O modelo ajuda a explicar por que certas questões recebem maior atenção ética do que outras. Contudo, distância física ou estatística não reduz necessariamente a gravidade moral. Trabalhadores de uma cadeia terceirizada, consumidores futuros ou grupos dispersos podem permanecer invisíveis aos decisores. O protocolo ético deve compensar essa invisibilidade por mapeamento deliberado de stakeholders e riscos.

4. Modelos de tomada de decisão ética nas organizações

4.1. Do reconhecimento moral à ação

Rest (1986) organizou o comportamento moral em quatro componentes: sensibilidade para reconhecer a questão, julgamento sobre a ação adequada, motivação para priorizar valores morais e caráter ou capacidade de executar a decisão. O modelo demonstra que saber o que é correto não garante fazê-lo. Um profissional pode perceber o problema e formular julgamento adequado, mas ceder a interesses, medo ou lealdade. Pode ainda desejar agir eticamente e não possuir habilidades, autoridade ou perseverança. Processos organizacionais precisam apoiar todas as etapas, e não apenas oferecer treinamento sobre normas.

Treviño (1986) combinou desenvolvimento moral com variáveis situacionais, como contexto imediato do trabalho, cultura e características da função. O mérito do modelo está em superar a separação entre pessoa e organização. Sistemas de recompensa, obediência à autoridade, referência dos colegas e responsabilidade pelos resultados influenciam o comportamento. Por isso, selecionar pessoas íntegras é necessário, mas insuficiente. A empresa deve verificar se seus mecanismos cotidianos tornam a conduta ética possível, visível e reconhecida.

Jones (1991) introduziu o problema moral como variável central. Decisões não têm todas o mesmo peso, e a percepção de gravidade altera o nível de atenção. Questões com vítimas identificáveis ou danos imediatos tendem a produzir maior mobilização do que efeitos difusos. Na gestão, essa assimetria pode levar a subestimar riscos cumulativos, ambientais, algorítmicos ou de cadeia de suprimentos. A função de comitês e matrizes de risco é também moral: tornar perceptíveis impactos que não aparecem espontaneamente à intuição do decisor.

4.2. Limites cognitivos, apagamento ético e racionalização

A racionalidade limitada descrita por Simon (1997) também alcança o campo moral. Decisores trabalham com informação incompleta, tempo reduzido e atenção seletiva. A ética comportamental acrescenta que essas limitações não são neutras: interesses próprios podem orientar aquilo que se percebe e a forma de interpretar os fatos. Bazerman e Tenbrunsel (2011) denominam racionalidade ética limitada a tendência de não reconhecer plenamente implicações morais das próprias ações, especialmente quando o benefício pessoal ou organizacional está saliente.

O apagamento ético ocorre quando a dimensão moral desaparece da linguagem da decisão. Um problema passa a ser chamado de “gestão de expectativa”, “otimização”, “agressividade comercial” ou “ajuste contábil”, reduzindo o desconforto associado ao dano. Tenbrunsel e Messick (2004) relacionam esse fenômeno à autoenganação e ao enquadramento da situação. A resposta organizacional não deve depender apenas de pedir que as pessoas “sejam éticas”; precisa preservar palavras que nomeiem corretamente conflitos, vítimas, riscos e responsabilidades.

Bandura (1999) descreve mecanismos de desengajamento moral, como justificação moral, linguagem eufemística, deslocamento e difusão de responsabilidade, comparação vantajosa e desumanização. Moore et al. (2012) demonstraram a relação entre propensão ao desengajamento moral e comportamento antiético no trabalho. Em decisões coletivas, a difusão é particularmente perigosa: cada área executa uma parte e ninguém se reconhece responsável pelo resultado total. A governança deve definir donos de decisão, responsabilidades compartilhadas e pontos de escalonamento.

Palazzo, Krings e Hoffrage (2012) utilizam o conceito de cegueira ética para explicar situações em que indivíduos temporariamente deixam de perceber a dimensão moral por força do contexto. A cegueira pode ser favorecida por ideologias rígidas, rotinas, linguagem e pressões. Isso ajuda a compreender por que organizações compostas por pessoas comuns podem normalizar práticas destrutivas. A prevenção exige diversidade de perspectivas, revisão independente, rotação de funções críticas e abertura para perguntas que interrompam a narrativa dominante.

5. Condicionantes organizacionais da decisão ética

5.1. Cultura, clima e coerência institucional

O clima ético refere-se às percepções compartilhadas sobre critérios usados para identificar e resolver questões morais. Victor e Cullen (1988) mostraram que diferentes climas podem privilegiar interesse próprio, benevolência ou princípios. A cultura ética é mais ampla e inclui

valores, práticas formais e informais, exemplos, sanções e significados. Roy et al. (2024), em revisão de 89 trabalhos, destacam o papel da cultura ética na decisão e identificam relações com comportamentos, atitudes e resultados organizacionais. A existência de um código, isoladamente, não demonstra cultura ética.

Kaptein (2008) operacionalizou a cultura ética em oito virtudes: clareza, congruência da supervisão, congruência da alta gestão, viabilidade, apoio, transparência, possibilidade de discussão e aplicação de sanções. Essas dimensões oferecem um diagnóstico prático. Normas precisam ser compreensíveis; líderes devem agir de forma coerente; recursos e metas devem permitir conformidade; colegas devem apoiar condutas corretas; comportamentos precisam ser observáveis; dilemas devem poder ser discutidos; e violações devem gerar respostas proporcionais. A ausência de qualquer dimensão cria espaço para racionalizações.

Coerência é decisiva porque funcionários interpretam prioridades pelo que a organização recompensa e tolera. Valores publicados perdem autoridade quando executivos recebem exceções, resultados apagam violações ou denúncias produzem retaliação. Guiso, Sapienza e Zingales (2015) encontraram associação entre integridade percebida e desempenho organizacional, ao mesmo tempo em que observaram que valores declarados, por si sós, não eram suficientes. A cultura relevante é a vivida, especialmente em situações de pressão.

O estudo de Oliveira, Souza e Santos (2022) reforça esse ponto ao defender a passagem da reflexão ética para condutas profissionais coerentes. Nas organizações, essa passagem ocorre quando valores são incorporados a critérios de promoção, avaliação de fornecedores, desenho de produtos, metas, orçamento e gestão de riscos. Ética não deve funcionar como departamento periférico chamado depois da decisão; precisa participar da formulação e da implementação.

5.2. Liderança, incentivos e normalização do desvio

Brown, Treviño e Harrison (2005) definem liderança ética pela demonstração de conduta apropriada e pela promoção dessa conduta por comunicação, reforço e decisão. Líderes são modelos porque controlam recursos, reconhecimento e interpretação de prioridades. Sua influência não depende apenas de discursos; aparece em perguntas, reações a más notícias, critérios de recompensa e tratamento de quem discorda. Quando a liderança pune o mensageiro, a organização aprende a ocultar; quando investiga e corrige, aprende que integridade possui valor operacional.

Metas e incentivos podem produzir efeitos antiéticos mesmo sem ordem explícita. Pressão por resultado, competição e ameaça de perda aumentam a tentação de manipular informações ou transferir custos. Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010) identificaram influência de fatores individuais e contextuais sobre decisões antiéticas. O desenho gerencial deve examinar não só o

comportamento pretendido, mas também atalhos previsíveis. Indicadores múltiplos, limites não negociáveis e revisão de consequências reduzem o risco de que uma única meta domine todas as demais considerações.

Ashforth e Anand (2003) explicam a normalização da corrupção por institucionalização, racionalização e socialização. Uma prática inicialmente excepcional pode tornar-se rotina, receber justificativas e ser ensinada a novos integrantes. Pequenas transgressões não corrigidas são importantes porque alteram o padrão do aceitável. A gestão ética precisa observar desvios fracos, conflitos recorrentes e linguagem informal, evitando esperar que o dano atinja dimensão escandalosa antes de agir.

5.3. Voz, segurança psicológica e prestação de contas

Muitas falhas éticas persistem porque informações relevantes não sobem na hierarquia. Edmondson (1999) demonstrou a importância da segurança psicológica para que equipes assumam riscos interpessoais, façam perguntas e reconheçam erros. Morrison (2014; 2023) revisou a literatura de voz e silêncio e mostrou que empregados avaliam custos e eficácia antes de falar. Um canal formal não basta quando a experiência indica que nada mudará ou que o expositor sofrerá prejuízo.

A voz ética precisa de múltiplas rotas: diálogo com a liderança, canal confidencial, ouvidoria, comitê independente e possibilidade de escalonamento. Também necessita de retorno. Quando a organização recebe uma preocupação e não comunica ao menos o encerramento do processo, reforça a percepção de inutilidade. O tratamento deve preservar confidencialidade, devido processo e proteção contra retaliação, sem transformar denúncia em condenação automática.

Prestação de contas pode melhorar a decisão quando exige justificativas a uma audiência legítima e informada. Lerner e Tetlock (1999) mostram, contudo, que seus efeitos dependem das condições: responsabilidade mal desenhada pode gerar conformidade superficial, defensividade ou busca de agradar quem avalia. A accountability ética deve ser anterior e posterior. Antes, obriga a explicitar critérios e riscos; depois, examina resultados, desvios e correções. O objetivo não é apenas punir, mas aumentar qualidade e aprendizagem.

O Decreto n. 11.129/2022 define programa de integridade como mecanismos internos, auditoria, incentivo à denúncia e aplicação efetiva de códigos, voltados à prevenção, detecção e saneamento de desvios e à manutenção de cultura de integridade. O guia atualizado da CGU (BRASIL, 2024) amplia a compreensão para práticas ambientais, sociais e de governança. Esses

documentos reforçam que integridade exige sistema contínuo, ajustado aos riscos, e não resposta episódica a infrações.

6, Consequências gerenciais das decisões éticas e antiéticas

6.1. Pessoas, confiança e legitimidade

A primeira consequência gerencial ocorre sobre as pessoas diretamente afetadas. Decisões injustas podem gerar perdas econômicas, adoecimento, exclusão, discriminação e redução de oportunidades. Mesmo quando o dano material é limitado, a percepção de desrespeito altera relações. Procedimentos consistentes, explicações adequadas e tratamento digno contribuem para justiça organizacional. A ética, nesse sentido, não é adorno reputacional; integra a experiência concreta de trabalhar, consumir, fornecer ou conviver com a organização.

Confiança reduz custos de controle e facilita cooperação, mas depende de previsibilidade moral. Quando atores acreditam que promessas serão cumpridas e vulnerabilidades não serão exploradas, aceitam relações de longo prazo. Uma decisão antiética pode destruir rapidamente capital relacional acumulado. Guiso, Sapienza e Zingales (2015) associam integridade cultural a resultados empresariais, sugerindo que valores vividos possuem relevância econômica. A conclusão não é que a ética deva ser adotada apenas porque “compensa”, mas que ética e desempenho não são necessariamente opostos.

6.2. Riscos jurídicos, reputacionais e estratégicos

A conduta antiética pode produzir multas, indenizações, restrições contratuais, perda de licenças e responsabilização de pessoas e entidades. Entretanto, o custo não se encerra na sanção formal. Karpoff, Lee e Martin (2008), ao examinarem casos de fraude contábil, encontraram perdas reputacionais substanciais associadas a redução de vendas e aumento de custos de contratação e financiamento. Organizações dependentes de confiança podem sofrer consequências econômicas superiores às penalidades legais.

Risco reputacional não deve ser interpretado como simples gerenciamento de imagem. Comunicação não repara dano sem reconhecimento, remediação e mudança. Tentativas de ocultar ou minimizar podem ampliar a crise, pois convertem falha inicial em problema de honestidade. A resposta ética requer preservar evidências, proteger afetados, investigar com independência, interromper a causa, reparar na medida possível e comunicar fatos relevantes sem manipulação.

Decisões antiéticas também corroem capacidades internas. Profissionais competentes podem sair, informações deixam de circular, controles tornam-se rituais e energia gerencial é

consumida por defesa. A normalização do desvio reduz a qualidade das decisões seguintes, porque dados são ajustados às expectativas e alertas são silenciados. O efeito estratégico é cumulativo: a organização perde contato com a realidade ao mesmo tempo em que acredita controlar melhor o ambiente.

Por outro lado, uma decisão ética pode exigir custo imediato, renúncia a receita ou atraso. Isso não a torna antigerencial. A gestão estratégica deve distinguir custo de curto prazo de preservação de capacidades, direitos e legitimidade. Autonomia responsável significa sustentar limites mesmo quando a transgressão parece vantajosa. A avaliação precisa considerar horizonte temporal, reversibilidade, dependências e distribuição de benefícios e ônus.

6.3. Aprendizagem, inovação e efeitos não intencionais

Organizações éticas não são aquelas que jamais erram, mas aquelas que detectam, aprendem e corrigem. A transparência sobre falhas, quando combinada com proteção e responsabilização justa, melhora processos. Segurança psicológica permite que equipes relatem riscos antes de se tornarem crises. A aprendizagem ética exige investigar não apenas quem falhou, mas quais metas, sistemas, ambiguidades e recursos contribuíram para o evento. A responsabilização individual deve coexistir com correção sistêmica.

Inovação amplia a relevância dessa aprendizagem. Novas tecnologias podem gerar benefícios e riscos que não foram inteiramente previstos. Decisões sobre algoritmos, automação e dados precisam de testes, documentação, avaliação de grupos afetados e supervisão humana. Jonas (2006) sustenta que o poder técnico exige prudência proporcional. A ética não bloqueia inovação; orienta experimentação responsável, limites e mecanismos de reversão.

Efeitos não intencionais não absolvem automaticamente o decisor. O critério é saber se o risco era previsível, se foram adotadas salvaguardas e como a organização reagiu após descobrir o dano. Uma cultura orientada apenas a culpados tende a esconder problemas; uma cultura sem consequências tende a repeti-los. O equilíbrio combina justiça, proporcionalidade, reparação e aprendizagem. Essa combinação é gerencialmente difícil, mas essencial à credibilidade do sistema ético.

7. Protocolo integrado para a tomada de decisão ética

A literatura analisada permite propor um protocolo em oito etapas: reconhecer a questão moral; delimitar fatos e incertezas; mapear stakeholders e vulnerabilidades; identificar normas,

deveres e limites; formular alternativas; avaliar consequências e reversibilidade; decidir e justificar; implementar, monitorar, reparar e aprender. O protocolo não substitui julgamento nem promete eliminar dilemas. Sua função é reduzir pontos cegos, documentar razões e criar momentos nos quais a pressão por velocidade seja confrontada com perguntas éticas essenciais.

A primeira etapa é reconhecer a questão moral. O decisor deve perguntar se há risco de dano, violação de direito, conflito de interesse, tratamento desigual, ocultação ou uso indevido de poder. A segunda reúne fatos, fontes, lacunas e premissas, distinguindo evidência de opinião. A terceira identifica pessoas e grupos afetados, inclusive ausentes da reunião, terceirizados, comunidades e gerações futuras. Essas etapas enfrentam apagamento ético, racionalidade limitada e baixa proximidade moral.

A quarta etapa identifica leis, contratos, políticas, valores e limites que não podem ser ultrapassados. Compliance é ponto de partida, não ponto final. A quinta cria alternativas reais, evitando o falso dilema entre executar a opção inicial ou nada fazer. Alternativas podem incluir piloto, redução de escala, consulta independente, compensação, mudança de prazo ou abandono. A sexta avalia benefícios e danos, probabilidade, magnitude, distribuição, reversibilidade e precedentes culturais.

A sétima etapa formaliza decisão, responsáveis, justificativa, dissensos, controles e indicadores. Registrar não significa burocratizar toda rotina; a profundidade deve ser proporcional ao impacto. Decisões de alto risco exigem maior documentação e revisão independente. A oitava acompanha implementação e efeitos. Se surgirem consequências adversas, a organização deve possuir gatilhos de pausa, investigação, reparação e revisão. Responsabilidade continua depois da aprovação.

Quadro 1: Protocolo de tomada de decisão ética nas organizações

Etapas	Pergunta central	Registro ou prática	Risco enfrentado
1. Reconhecer	Existe dano, injustiça, conflito ou uso indevido de poder?	Descrição explícita do dilema ético.	Apagamento ético e eufemismo.
2. Conhecer	Quais fatos, incertezas e interesses influenciam a análise?	Fontes, premissas, lacunas e conflitos declarados.	Viés, informação incompleta e autoengano.
3. Mapear	Quem recebe benefícios, riscos e custos?	Mapa de stakeholders, vulnerabilidades e ausências.	Invisibilidade de afetados e baixa proximidade.
4. Delimitar	Quais leis, direitos, deveres e limites são aplicáveis?	Crítérios normativos e limites não negociáveis.	Redução da ética à conveniência.
5. Alternativas	Que outros cursos de ação são possíveis?	Opções, consulta, piloto, redução de escala ou abandono.	Falso dilema e captura pela solução inicial.
6. Consequências	Qual a magnitude, probabilidade, distribuição e reversibilidade dos efeitos?	Matriz de impactos e medidas de prevenção e mitigação.	Curto-prazismo e transferência de danos.
7. Decidir	A escolha pode ser explicada publicamente e sustentada diante dos afetados?	Justificativa, responsáveis, dissensos, controles e indicadores.	Difusão de responsabilidade e arbitrariedade.
8. Acompanhar	O que ocorreu e o que deve ser corrigido, reparado ou aprendido?	Monitoramento, gatilhos de pausa, remediação e revisão.	Confusão entre intenção correta e resultado responsável.

Fonte: Elaboração do autor com base em Rest (1986), Treviño (1986), Jones (1991), Schwartz (2016) e Jonas (2006).

A utilização do quadro deve observar proporcionalidade. Decisões rotineiras, reversíveis e de baixo impacto podem receber análise simplificada. Decisões com dano potencial elevado, irreversibilidade, assimetria de poder, conflito de interesse ou grupos vulneráveis exigem deliberação ampliada. Um mecanismo de triagem pode classificar risco ético e encaminhar casos a comitê, conselho ou especialista independente. O importante é impedir que urgência autodeclarada elimine reflexão em situações críticas.

O protocolo depende de condições institucionais. Sem segurança para discordar, o mapeamento de riscos será incompleto; sem coerência da liderança, limites serão negociados; sem dados, consequências serão subestimadas; sem autoridade de interrupção, monitoramento será decorativo. A organização deve ligar o protocolo a governança, integridade, riscos, recursos humanos, auditoria, sustentabilidade e estratégia. Ética transversal não significa responsabilidade difusa: funções precisam ser definidas.

Também é necessário prevenir o uso ritual do procedimento. Formulários podem ser preenchidos para legitimar decisão previamente tomada. Por isso, perguntas devem aceitar respostas negativas, dissensos precisam ser preservados e determinados casos devem exigir revisão externa. A qualidade do processo é demonstrada pela possibilidade real de alterar ou abandonar a alternativa inicial. Deliberação sem abertura à mudança é apenas encenação.

A análise mostra que autonomia, responsabilidade e consequências não são etapas isoladas, mas dimensões recíprocas. Autonomia sem responsabilidade degenera em arbitrariedade; responsabilidade sem autonomia torna-se imputação injusta a quem não possuía condições de escolher; análise de consequências sem limites pode justificar instrumentalização; princípios sem atenção aos efeitos podem produzir irresponsabilidade por convicção. A decisão ética exige manter essas tensões em diálogo.

A tradição agostiniana contribui ao situar o problema moral no uso da vontade, e não na mera existência da liberdade. No contexto gerencial, isso impede tratar discricionariedade como bem automático. A decisão recebe valor ético pela orientação, pelos meios e pela relação com o bem dos afetados. Ao mesmo tempo, a literatura organizacional demonstra que a vontade opera dentro de ambientes. A responsabilidade pessoal precisa ser acompanhada de responsabilidade pelo desenho das condições de escolha.

Kant reforça o limite da dignidade; Weber, a obrigação de considerar efeitos previsíveis; Jonas, a ampliação temporal e tecnológica da responsabilidade. Nenhuma dessas perspectivas, isoladamente, resolve todos os dilemas. A contribuição do artigo está na articulação com modelos comportamentais que explicam falhas de percepção e ação. Ética gerencial precisa ser simultaneamente normativa e empírica: saber o que deve orientar a escolha e compreender por que pessoas e sistemas se afastam desse dever.

Os modelos de Rest, Treviño e Jones revelam que o comportamento ético depende de reconhecer, julgar, priorizar e executar, sob influência da situação e da intensidade moral. O protocolo proposto traduz essas contribuições em práticas verificáveis. Reconhecimento combate o apagamento; fatos e stakeholders ampliam sensibilidade; normas e alternativas estruturam julgamento; análise de consequências testa responsabilidade; documentação reduz difusão; monitoramento transforma decisão em processo contínuo.

A cultura ética aparece como infraestrutura da autonomia. Regras claras, liderança coerente, viabilidade, apoio, transparência, discussão e sanção tornam possível agir corretamente. Uma empresa que exige coragem individual em ambiente hostil transfere aos empregados um custo que deveria ser institucionalmente reduzido. Ética não pode depender de heroísmo cotidiano. O objetivo da governança é fazer da conduta correta uma opção praticável, reconhecida e protegida.

Outra tensão envolve desempenho. A ética não garante sucesso econômico, e decisões corretas podem produzir perdas. Vincular moralidade exclusivamente a retorno financeiro reintroduz o problema que se pretende superar. Entretanto, pesquisas sobre cultura, confiança e reputação demonstram que condutas antiéticas geram custos gerenciais relevantes. A melhor formulação é que a ética constitui condição de legitimidade e qualidade decisória; seus benefícios econômicos são possíveis e importantes, mas não são seu único fundamento.

8. Considerações Finais

Este artigo analisou como autonomia, responsabilidade e consequências podem ser integradas à tomada de decisão ética nas organizações. A questão de pesquisa foi respondida pela demonstração de que a escolha gerencial é eticamente robusta quando o agente possui condições reais de deliberar, reconhece limites e dignidade, considera efeitos previsíveis, explicita razões, aceita questionamento e acompanha a implementação. Nenhum desses elementos, isoladamente, é suficiente.

A autonomia foi compreendida como capacidade de escolha justificável, e não como liberdade sem limites. A responsabilidade abrange intenção, processo, efeitos, correção e prestação de contas. As consequências incluem dimensões humanas, jurídicas, culturais, reputacionais, econômicas e estratégicas, distribuídas de maneira desigual no tempo e entre stakeholders. A organização influencia todas essas dimensões por meio de liderança, incentivos, cultura, canais de voz e governança.

A principal contribuição prática é o protocolo em oito etapas: reconhecer, conhecer, mapear, delimitar, formular alternativas, avaliar consequências, decidir e acompanhar. Ele oferece estrutura para interromper automatismos e reduzir pontos cegos, mas não substitui discernimento.

Sua aplicação deve ser proporcional ao risco e vinculada a condições institucionais que permitam discordância, revisão e remediação.

Conclui-se que a tomada de decisão ética não se resume a escolher entre o legal e o ilegal, nem a aplicar um código depois que a estratégia foi definida. Ela é modo de governar o poder organizacional. Decidir eticamente significa reconhecer a própria autonomia, não ocultar a influência do contexto, responder por meios e efeitos e preservar a possibilidade de corrigir. A qualidade moral da gestão aparece menos nas declarações abstratas e mais na maneira como a organização decide quando interesses, riscos e valores entram em conflito.

Como limitação, o trabalho é teórico e não valida empiricamente o protocolo. A seleção bibliográfica é intencional e não esgota tradições filosóficas ou modelos de ética empresarial. Pesquisas futuras deverão testar aplicabilidade, confiabilidade e consequências do instrumento em diferentes organizações. Ainda assim, a síntese oferece base conceitual e gerencial para tratar ética como parte constitutiva da decisão, da estratégia e da responsabilidade institucional.

Referências

AGOSTINHO, Santo. O livre-arbítrio. **Tradução, organização, introdução e notas de Nair de Assis Oliveira. 2. ed.** São Paulo: Paulus, 1995.

ASHFORTH, Blake E.; ANAND, Vikas. 'The normalization of corruption in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 25, p. 1-52, 2003.

BANDURA, Albert. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. **Personality and Social Psychology Review**, v. 3, n. 3, p. 193-209, 1999.

BAZERMAN, Max H.; TENBRUNSEL, Ann E. Blind spots: why we fail to do what's right and what to do about it. **Princeton: Princeton University Press**, 2011.

BIGNOTTO, Newton. O conflito das liberdades: Santo Agostinho. Síntese: **Revista de Filosofia**, Belo Horizonte, v. 19, n. 58, p. 327-359, 1992.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. **European Law Journal**, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas.** v. 2. Brasília, DF: CGU, 2024.

BRASIL. Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial da União: Brasília, DF**, 12 jul. 2022.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

GUIISO, Luigi; SAPIENZA, Paola; ZINGALES, Luigi. The value of corporate culture. **Journal of Financial Economics**, v. 117, n. 1, p. 60-76, 2015.

JONAS, Hans. O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. **Rio de Janeiro: Contraponto**; Editora PUC-Rio, 2006.

JONES, Thomas M. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366-395, 1991.

KANT, Immanuel. Fundamentação da metafísica dos costumes. **Tradução de Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70**, 2007.

KAPTEIN, Muel. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 7, p. 923-947, 2008.

KARPOFF, Jonathan M.; LEE, D. Scott; MARTIN, Gerald S. The cost to firms of cooking the books. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 43, n. 3, p. 581-612, 2008.

KISH-GEPHART, Jennifer J.; HARRISON, David A.; TREVIÑO, Linda K. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 1-31, 2010.

LERNER, Jennifer S.; TETLOCK, Philip E. Accounting for the effects of accountability. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 2, p. 255-275, 1999.

MOORE, Celia et al. Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. **Personnel Psychology**, v. 65, n. 1, p. 1-48, 2012.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 173-197, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice and silence: taking stock a decade later. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 79-107, 2023. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654.

OECD. Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais sobre conduta empresarial responsável. **Paris: OECD Publishing**, 2023.

OLIVEIRA, Cybelle Aline; SOUZA, Francisca Cláudia de; SANTOS, Vânia Aparecida. Ética docente na prática. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 4, p. 181-188, 2022.

PALAZZO, Guido; KRINGS, Franciska; HOFFRAGE, Ulrich. Ethical blindness. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 3, p. 323-338, 2012.

REST, James R. Moral development: advances in research and theory. **New York: Praeger**, 1986.

ROY, Achinto; NEWMAN, Alexander; ROUND, Heather; BHATTACHARYA, Sukanto. Ethical culture in organizations: a review and agenda for future research. **Business Ethics Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 97-138, 2024.

SCHWARTZ, Mark S. Ethical decision-making theory: an integrated approach. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 4, p. 755-776, 2016.

SIMON, Herbert A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. **4. ed. New York: Free Press**, 1997.

SONENSHEIN, Scott. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1022-1040, 2007.

TENBRUNSEL, Ann E.; MESSICK, David M. Ethical fading: the role of self-deception in unethical behavior. **Social Justice Research**, v. 17, n. 2, p. 223-236, 2004.

TREVIÑO, Linda K. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; REYNOLDS, Scott J. Behavioral ethics in organizations: a review. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 951-990, 2006.

VICTOR, Bart; CULLEN, John B. The organizational bases of ethical work climates. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 101-125, 1988.

WEBER, Max. Ciência e política: duas vocações. **São Paulo: Cultrix**, 2011.