



## ENSINAR ÉTICA EMPRESARIAL: SERÁ ISTO UM OXÍMORO?\*

Conceição Soares

PhD Universidade de Lancaster-UK. Professora Auxiliar. Universidade Católica Portuguesa.  
csoares@porto.ucp.pt

---

### Resumo

Apesar do reconhecimento da importância da ética nos negócios, estamos ainda longe da inclusão desta nos currículos oficiais das Escolas de Negócios ou nas Faculdades de Economia e Gestão. Esta atitude demonstra o não reconhecimento de uma das funções principais da ética, que é a cooperação. Apesar da centralidade da competição na nossa economia, um ênfase acentuado na competição poderia ser desastroso para os negócios, que devem respeitar regras cuja ausência torna a cooperação difícil ou mesmo impossível. As regras ou a ética do fazer é apenas uma dimensão da ética, que tem uma longa tradição e é frequentemente o foco de atenção no ensino da ética nos negócios.

Neste artigo, não só exploro esta dimensão, mas também uma outra que diz respeito ao que vemos e ao modo como vemos, para concluir que esta segunda dimensão é crucial quer para o mundo dos negócios, quer para o ensino da ética nos negócios.

---

### 1. ÉTICA E NEGÓCIOS

Quando ensinamos ética empresarial somos confrontados com dois tipos de respostas, que têm por base o facto do ensino desta matéria estar longe de ser consensual. Por um lado, a troça, ou o riso da desconfiança: “Não há relação possível entre ética e negócios”. Por outro, apesar de se admitir um lugar para a ética nos negócios, não se admite que isso se possa ensinar. Muitos empresários e gestores consideram que quando alguém começa a trabalhar numa empresa, ou já tem ética ou não tem, daí que uma disciplina de Ética Empresarial numa Escola de Negócios ou numa Faculdade de Economia e Gestão é pura perda de tempo.

---

\* This paper was accepted for publication in this special issue of *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, as a result of a selection criterion that elected it as one of the most significant papers in its field, from those presented at XIV<sup>th</sup> Jornadas de Gestão Científica, in University of Azores, Ponta Delgada, Portugal. Therefore, it did not pass our ordinary double blind referee process as it happens in our regular issues.

Ambas as respostas são evasivas, no entanto, constituem um verdadeiro desafio para quem acredita que a ética pode ocupar um lugar central na educação e no mundo dos negócios.

Das duas respostas a primeira é a menos surpreendente. A nível pessoal, muitos de nós já fomos ludibriados por publicidade enganosa, ou pagámos um preço por um determinado produto que verificámos mais tarde que tinha defeito. É evidente que isto vai muito para além do ocasional. Para muitos de nós sensíveis às questões do ambiente sabemos como muitas empresas se comportam a este nível ou ainda, como muitas empresas são perfeitamente insensíveis em relação à distribuição de riqueza ou ao aproveitamento sem escrúpulos da mão de obra infantil.

Para alguns empresários e gestores se nos negócios deve haver responsabilidades éticas essas devem ser muito limitadas, uma vez que a força motriz de uma empresa tem de ser a avidez, o lucro. É certo, que na nossa cultura, uma grande parte das pessoas que enveredam pelo mundo dos negócios é por razões monetárias.

Feitas estas observações não é difícil concluir, que nalguns casos o interesse pelo bem estar de outros não é a prioridade, excepto quando está directamente ligado com o objectivo de aumentar a riqueza pessoal. Paraphraseando alguns comentadores famosos, o objectivo principal dos negócios é o lucro (M, Velasquez, 1983). As pessoas que têm propósitos muito altruístas devem expressá-los por outras vias.

Para muitos, esta posição, quando é sustentada numa linguagem moderada é persuasiva. Os negócios são uma actividade extremamente competitiva. Para se ter sucesso tem de se pôr os lucros antes das pessoas ou, como alguns sustentam, quando os negócios não põem os lucros antes das pessoas, as pessoas acabam por sofrer.

A tensão que este ponto de vista cria à ética, é óbvio. O centro da ética são as pessoas, os seus direitos e deveres, o seu bem estar. O centro dos negócios, nesta perspectiva, é o lucro. Se o princípio que norteia a ética é a regra de ouro – não faças aos outros aquilo que não queres que te façam a ti – então, para os negócios, o princípio é “consumidores atentos”.

A caracterização que foi feita quer da ética quer dos negócios foi bastante simplista e incompleta. Como iremos ver, ambas têm a ver com lucros, e ambas têm a ver com pessoas. Para vermos de que modo é assim, requer uma análise mais cuidada e requer uma investigação sobre a natureza, quer da ética, quer dos negócios. Começemos pela ética.

É verdade que a ética tem a ver com pessoas ou mais especificamente, a ética tem a ver com cooperação e não apenas a de sinal humano. A importância da ética na nossa vida é testemunha de um número de verdades fundamentais sobre a condição humana e sobre a nossa relação com todo o mundo envolvente. Os seres humanos são seres sociais que precisam uns dos outros até para a

satisfação das necessidades mais básicas. Como indivíduos isolados estamos sujeitos aos perigos mais variados, porque indefesos. Na ausência de um forte e substancial suporte social nenhum de nós teria passado da infância. Mesmo em adultos, a nossa sobrevivência, sem falar na qualidade das nossas vidas, está directamente dependente da assistência e da cooperação dos outros.

Deste modo, é possível dizer, que o agir ético pode estabelecer os parâmetros da cooperação e criar condições para o seu florescimento. Os negócios, por seu turno, também são uma actividade humana que tem por base a cooperação. Para muitas empresas, pequenas e grandes, isto é óbvio. Qualquer negócio precisa de clientes, métodos de comunicação, lugares para o negócio, fornecedores, trabalhadores com os quais estabelece relações de interacção e cooperação.

Uma objecção pode ser, no entanto, colocada ou pelo menos achamos que é possível introduzi-la. Os negócios necessitam de um meio de cooperação, mas, pelo menos na nossa sociedade, as empresas crescem na base da competitividade. Cooperação, podemos argumentar, é periférica a uma economia de mercado.

De qualquer modo, no nosso entender, esta objecção, quando olhada mais atentamente é uma má compreensão da relação entre competição e cooperação. A competição não é uma antítese da cooperação. A competição é essencial a uma cooperação genuína e séria (Robert Solomon, 1993). A competição nos negócios pode ser um bom exemplo. As empresas não podem competir sem a cooperação dos empregados, dos fornecedores, do governo, dos clientes e do público em geral. Quanto menos ético é o ambiente nos negócios, mais alto é o preço a negociar.

A competição requer comunicação de vários tipos, na ausência da qual, pode nem sequer acontecer. A comunicação, por seu turno, requer ou pressupõe confiança, verdade e honestidade na troca de informação. Sendo assim, quando pedimos uma informação partimos do princípio que aquele que a fornece diz a verdade. E quando tal não acontece, assumimos que houve um erro na informação ou um engano honesto. Sermos deliberadamente ludibriados ou enganados é considerado apenas, como uma última possibilidade. Nestes contextos, em que a confiança se desvanece, a comunicação também é afectada.

Paradoxalmente, considerarmos à partida a desonestidade, significa que já estamos à espera que a maioria das pessoas não diga a verdade. Contudo, o contrário, ou seja, acreditar que a maioria das pessoas diz a verdade e é de confiança é fundamental na actividade dos negócios.

Indo um pouco mais longe. Se a cooperação tem as suas raízes na competição, o sucesso nos negócios deve ter por base a cooperação e incentivá-la. Se, tal como sugeri, a ética fornece os parâmetros da cooperação, devemos esperar daqueles negócios que têm em conta a ética terem mais sucesso do que aqueles que não têm. Mas esta consideração não é partilhada por muitos dos comentários populares que bem conhecemos: “os ingénuos normalmente acabam mal”. No

entanto, a recente literatura sobre estas matérias tem mostrado que aqueles negócios que têm em conta a ética, têm mais sucesso do que aqueles que não têm (Peter French, 1996).

Que podemos concluir daqui. É a ética um bom negócio ou não? Valerá a pena ter ética nos negócios? A resposta é sim e não. Depois daquilo que dissemos anteriormente é óbvio que ter ética nos negócios compensa, a todos os níveis. Mas nem todos pensam deste modo. Alguns consideram que agir eticamente tem elevados custos e é problemático. Segundo Wesley Cragg, quando a ética e o interesse próprio coincidem, agir prudentemente significa então, prosseguir os interesses próprios de forma inteligente, o mesmo é dizer, agir eticamente. Mas quando a ética e o interesse próprio não coincidem, os negócios devem ter precedência (Wesley Cragg, 1997). Segue-se que os negócios devem envolver a ética e guiar a prática dos negócios só quando coincidem com prudência ou ajudam o interesse próprio. Quando não é o caso deve ser ignorada e torna-se mesmo irrelevante.

Que argumentos podemos dar para defender a posição que as pessoas nos negócios devem ter parâmetros éticos mesmo quando isso pode significar menos lucros? Qual destes pontos de vista deve um educador adoptar? Os mais cépticos oferecem duas respostas àqueles que nas escolas de negócios pretendem convencer os alunos a adoptar práticas éticas ainda que isso não traga de imediato lucros. Primeiro, o ponto de vista de alguém sobre estas questões já está determinado antes de entrar para uma escola de negócios. Segundo, procurar mudar a mentalidade dos alunos é visto com indocinação. São os alunos que devem decidir que conduta adoptar na condução dos negócios. Para quem sustenta que o papel do ensino da ética empresarial é a educação moral, esta resposta não é nada satisfatória mas, para melhor defendermos esta posição, precisamos de esclarecer melhor o que é a ética.

## 2. O QUE É A ÉTICA E QUAL O SEU IMPACTO NAS NOSSAS VIDAS?

A visão moderna convencional é a de que a ética tem a ver com o que fazemos como se de uma técnica se tratasse.<sup>1</sup> Deste ponto de vista os valores morais tem a ver com regras. Esta posição tem uma longa tradição na nossa cultura. Desde a lei mosaica, passando por Kant até ao princípio utilitário de Mill. Esta perspectiva da ética é a mais utilizada em cursos de ética aplicada, nomeadamente em escolas profissionais. Esta ética é uma ética do fazer preocupada sobretudo com o resultado, com o comportamento efectivo. Paradoxalmente, uma característica signifi-

---

<sup>1</sup> Sobre a questão da diferença entre fazer e agir ver, Joaquim Cerqueira Gonçalves, *Em Louvor da Vida e da Morte: Ambiente e Cultura Ocidental em questão*, Ed. Colibri, Lisboa, 1998, pp.54-56.

desta ética do fazer é que as pessoas podem viver dentro dos seus limites sem serem éticos. Esta é por exemplo, a grande crítica que no Novo Testamento Jesus faz aos fariseus (S. Lucas, 18, 9-14). Jesus propõe um modo de vida, não a adesão a um código. Isto não quer dizer que os códigos sejam irrelevantes mas, aquilo que sugere é que aquilo que fazemos seja a expressão daquilo que somos. Deste modo, podemos dizer que o centro da vida moral é a realidade interior e não apenas, a sua manifestação exterior. Isto significa que os valores morais tem um impacto não apenas naquilo que fazemos, mas também, no que vemos e como vemos e finalmente, no que somos.

### 2.1. O que vemos e como vemos?

Esta dimensão da ética tem sido aquela a que menos importância se tem dado e é a menos estudada. Podemos encontrar duas razões para isso. A primeira, prende-se com o facto de que o impacto dos valores naquilo que vemos é substancialmente menos óbvio do que o impacto naquilo que fazemos. A segunda razão prende-se com o facto de sermos influenciados por uma cultura cientista que vê o mundo dos valores e o mundo dos factos independentes e distintos. Todavia, a análise da discussão entre facto/valor está longe do âmbito desta reflexão.<sup>2</sup>

Um filósofo dos nossos dias que deu muita importância a esta dimensão foi, Emmanuel Levinas na sua obra *Totalidade e Infinito* segundo este autor, a ética é uma óptica, ou seja, é o modo de olhar que vai influenciar o nosso modo de ver, de fazer e de ser (Emmanuel Levinas, 1980). Esta dimensão da ética é talvez a menos presente no ensino da ética empresarial, mas é aquela que mais desafios nos lança. Os valores têm um triplo impacto na nossa vida. Eles modelam a nossa acção; eles influenciam o que vemos e como vemos; e por fim, modelam aquilo que somos. O focus da ética visto da primeira perspectiva é resultados, ou acções, centra-se naquilo que fazemos. O focus da ética visto da segunda perspectiva está ligada aos elementos que contribuem para: percepção, visão, conhecimento profundo, consciência. O focus da ética visto da terceira perspectiva é o carácter.

Cada dimensão revela uma perspectiva diferente na relação dos valores morais ou não morais. Na dimensão da primeira perspectiva, os valores morais são sobrepostos. Quando as nossas obrigações morais ou direitos chocam com outros valores, quando não agimos em concordância com a moralidade é imoral ou não ético. Visto da segunda dimensão, os valores morais são complementares. Deste ponto de vista a ética não gera constrangimentos, mas em vez disso, alarga os horizontes, ou abre novos modos de ver, interpretar e entender o mundo no qual

<sup>2</sup> Sobre este assunto, Robert Nozick, *Philosophical Explanations*, Clarendon Press: Oxford, 1981, pp. 553-70, James Rachel, *Ethical Theory 1: The question of objectivity*, University of Alabama, Birmingham, 1998, pp.1-18.

vivemos. Na perspectiva da terceira dimensão, a ética incutida no carácter na forma de virtudes ou traços do carácter funciona, para dar prioridade ou ordenar os valores morais ou não morais, moldar juízos e em última análise guiar a conduta.

A função ou o objectivo da ética vista da primeira perspectiva é o comportamento correcto. Da segunda perspectiva, é um conhecimento mais alargado ou um conhecimento profundo. Visto da terceira perspectiva a função ou o objectivo da moralidade é o auto-conhecimento, o desenvolvimento e o crescimento pessoal. Ainda que distintas, todas estas dimensões se interligam.

Temos a tendência para pensar que os valores que guiam o nosso comportamento são adquiridos mediante escolhas. Gostamos de pensar que os indivíduos escolhem os valores que guiam as suas vidas. No entanto, os valores que guiam o que vemos e como vemos são, antes de mais, adquiridos ou incutidos, e só depois são frutos de uma escolha. O conhecimento chega-nos na forma de descoberta. Este valor pode mudar, mas normalmente não como resultado de escolhas deliberadas ou decisões. Subitamente, damos conta que a nossa visão da natureza mudou, que a nossa percepção de alguém mudou, ou que a nossa forma de compreender determinada matéria se alterou. Uma vez mais, os valores presentes no nosso modo de ser, são adquiridos ou incutidos. Aqueles valores que são tão importantes para quem nós somos, e que definem o nosso carácter, podem também mudar ou serem enriquecidos com mais conhecimento. Contudo, neste caso, a mudança é fruto da reflexão. Mas, voltemos à pergunta inicial, será possível ensinar ética e mais concretamente ética empresarial?

### **3. ENSINAR ÉTICA EMPRESARIAL**

Com estas considerações mais detalhadas sobre a ética podemos voltar às questões que surgiram na nossa reflexão prévia. Primeiro, será que os valores se podem ensinar? Segundo, é possível as escolas de negócios ou as faculdade de gestão e economia ensinar ética? Podem estas instituições induzir compromissos em relação a comportamentos éticos nos negócios através da inclusão nos currículos de disciplinas de ética? A minha resposta é sim. Os valores podem ser ensinados mas, aqui o problema não é apenas o podem, mas o como. O ensino da ética tem a ver com a pessoa toda e não apenas com o treino para desenvolver determinadas aptidões em campos específicos. Daí, a minha posição bastante crítica em relação ao ensino da ética empresarial unicamente mediante o estudo de casos. Ensinar ética unicamente através de casos pode tornar-se um exercício puramente mecânico que não envolve a pessoa toda e não a leva a reflectir para além dos exemplos enquadrados pelos casos. É fundamental ao ensino da ética empresarial a teoria e não apenas a prática. Não há nenhum assunto que não necessite de uma base teórica ainda que se separe erroneamente estes dois campos como tendo pouco

ou nenhuma interrelação um com o outro, mais do que exclusivos eles são inclusivos. Cryssides e Kaler defendem que nenhum estudante de ciências ficaria simplesmente satisfeito em fazer observações e ligar equipamento num laboratório; ele ou ela necessitam de fazer inferências, olhar para modelos, e acima de tudo explicar porque é que as coisas se comportam desta ou daquela maneira (Cryssides e Kaler, 1996). No que toca à ética é igualmente importante sabermos porque é que agimos de determinada maneira e não de outra, porque é que escolhermos determinado caminho e não outro, que valores estiveram subjacentes às nossas acções, ao nosso modo de ver, de fazer e de ser. É por isso que ao ensino da ética empresarial é fundamental o ensino das teorias éticas, não só porque elas fazem parte do nosso património cultural, mas também porque influenciam o nosso modo de ver. Por vezes parecem muito abstractas e áridas e parecem ter mais a ver com princípios do que com pessoas, mas elas são decisivas no nosso modo de ver e de incorporar os valores.<sup>3</sup>

É, neste sentido, que segundo Adela Cortina a tarefa do ensino da ética aplicada ou da ética empresarial deve passar por três fases (Adela Cortina, 1996). A primeira deve reflectir na aplicação dos princípios gerais, o que só pode ser feito mediante o estudo das várias teorias éticas. A segunda deve reflectir sobre quais os bens que a empresa deve proporcionar à sociedade, o que supõe uma reflexão sobre os pressupostos ontológicos subjacentes à empresa e ao mundo dos negócios (Conceição Soares, 2003). Qual a natureza de uma empresa? Qual o seu papel na sociedade? E por último, que metas deve prosseguir e que valores e hábitos deve seleccionar e incorporar para as alcançar.

As metodologias para percorrer estas três etapas podem ser várias, o mais importante é encontrar aquelas capazes de estimular e motivar os alunos. Vimos que os valores influenciam o modo como vemos o mundo à nossa volta. Pondo isto de uma forma mais simples, aprender, e isto inclui aprender a ver requer esforço. Mas é necessário que alguém nos ensine a ver, nos ajude a alargar horizontes e a considerar outras perspectivas. E este é o papel de quem ensina ética e mais concretamente ética empresarial. O seu papel é um pouco a daquele homem que desce à caverna de Platão e ajuda um dos prisioneiros a vir até à superfície. Diz-nos Platão: “E se o arrancassem dali à força e o fizessem subir o caminho rude e íngreme, e não o deixassem fugir antes de o arrastarem até à luz do Sol, e, depois de chegar à luz, com os olhos deslumbrados, nem sequer pudesse ver nada daquilo que agora dizemos serem os verdadeiros objectos?” (Platão,

<sup>3</sup> A este propósito J. M. Keynes dizia o seguinte, “As ideias dos economistas e dos filósofos políticos, estejam elas certas ou erradas, são muito mais poderosas do que habitualmente se pensa. Na verdade, o mundo é governado por pouco mais do que isso. Os homens práticos, que acreditam estarem eles próprios imunes a qualquer influência intelectual, são habitualmente escravos de algum defunto economista. Os loucos no poder, que ouvem vozes no ar, apenas estão destilando o que algum escriba académico produziu uns anos antes (...).” J.M.Keynes, *General Theory of Employment, Interest and Money*; MacMillan, London, 1936, p.63.

1975) No parágrafo seguinte Platão sugere que ele precisava de se habituar, “se quisesse ver o mundo superior”. A analogia com o ensino da ética empresarial é muito grande. É a familiaridade com as questões da ética e a sua aplicação ao mundo dos negócios que faz com que os alunos possam ir incorporando nas suas vidas, nos seus modos de olhar, de fazer e de ser outros valores, valores de verdadeira cooperação. Mas para isso é necessário reflectir, discutir ideias, clarificar conceitos, aplicá-los, aprender a distinguir para melhor unir e sobretudo desenvolver um espírito crítico, construtivo e criativo.

Mas isto tem de ser estimulado e motivado. Uma criança não aprende a jogar ténis, sem esforço, mas esta aprendizagem só se torna verdadeiramente interessante e envolvente quando o prazer a acompanha e quando aqueles que a ensinam estão verdadeiramente empenhados no que estão a fazer. A aprendizagem requer esforço, mas o ensino também, tem de haver envolvimento de ambas as partes. É por isso que considero que uma instituição ou uma faculdade que está verdadeiramente empenhada no ensino da ética empresarial tem de estar ela própria verdadeiramente empenhada com a identificação e a exploração dos valores implícitos nos materiais, nas teorias, na investigação e estratégias pedagógicas que informam a estrutura e o conteúdo dos currículos. Nesta matéria, como noutra qualquer, convencer os alunos de que a ética tem um papel de advertência acaba por falhar a menos que vejam o papel central que os valores têm no seu desenvolvimento e no desenvolvimento daquilo em que estão envolvidos. A ética mais do que uma ciência é uma arte, uma arte que se aprende e desenvolve através da acção e do agir humano, que se manifesta no diálogo, na cooperação, na partilha, e na reflexão supondo uma sensibilidade estética em relação ao mundo que nos envolve.<sup>4</sup>

A minha proposta, é a de que um efectivo programa de ética empresarial deve começar pela consciência da parte dos membros da escola ou da faculdade em identificar e examinar os valores que são centrais na actividade dos negócios e na educação para os negócios. Isto requer que se aceite e compreenda que os valores são intrínsecos ao processo educativo e de aprendizagem e encorajem os alunos a explorá-los como parte integrante da sua própria experiência educacional.

No mundo globalizado em que vivemos e em que cada vez mais se fala em desenvolvimento sustentável e em responsabilidade social das empresas, já está na hora de percebermos que “velhas práticas não fazem um mundo novo” (Ester Mucznick, 2003) e que as diferenças não se realizam dentro de projectos uniformizadores, mas através de uma unidade diversificada, em que aquilo que deve contar é a cooperação e não a competição sem regras.

<sup>4</sup> Tal como refere Joaquim Cerqueira Gonçalves por vezes, (...) o actual entusiasmo ético pereniza a tendência soteriológica egoísta da cultura ocidental, interpretando a ética em termos de uma moral, em que o ser humano é levado a obedecer, automaticamente, como se de uma técnica se tratasse, a um ideal exterior à própria acção.” (1998), pp.56-57.



## Bibliografia

- Cortina, Adela, (1996), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.
- Cragg, Wesley, (1997), "Teaching Business Ethics: The Role of Ethics in Business and in Business Education", *Journal of Business Ethics*, 16: 233.
- Cryssides, G & Kaler, J, (1996), *Essentials of Business Ethics*, Berkshire, McGraw-Hill Book Company Europe, London.
- French Peter, (1996), *Corporate Ethics*, Harcourt Brace College Publishers, London.
- Gonçalves Joaquim Cerqueira, (1998), *Em Louvor da Vida e da Morte: Ambiente a Cultura Ocidental em questão*, Ed. Colibri, Lisboa.
- Keynes J.M., (1936), *General Theory of Employment, Interest and Money*; MacMillan, London.
- Levinas, Emmanuel, (1980), *Totalidade Infinito*, Edições 70, Lisboa.
- Mucznick, Ester, (2003), "Velhas práticas não fazem um mundo novo!", *Público*, 28.11.03, p.8.
- Nozick, Robert, (1981), *Philosophical Explanations*, Clarendon Press: Oxford, pp. 553-70.
- Platão, (1975), *República*, livro VII, 514 a-517, Fundação C. Gulbenkian, Lisboa.
- Rachel James, (1998), *Ethical Theory 1: The question of objectivity*, University of Alabama, Birmingham
- Soares, Conceição, (2003), "Corporate Versus Individual Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 46: 143-150.
- Solomon, Robert, C, (1993), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Velasquez, M, (1983), "Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do", *Business and Professional Ethics Journal*, 2, pp.1-18.

---

## Abstract

Despite the recognition of the subject of business ethics, we are far from the inclusion of business ethics into the official curricula of Business Schools or Faculties of Management and Economics. This attitude fails to recognise one of the main functions of ethics, which is cooperation. In spite of the centrality of competition in our economies, an overemphasis on competition could be disastrous for business activity, which is possible only when people are ready to respect rules, in the absence of which cooperation is rendered difficult or impossible. Rules or the ethics of doing is just one dimension of ethics. This dimension has a long tradition and is most frequently the focus of attention in the teaching of business ethics.

In this essay, I not only explore this dimension but also a different one, which has to do with what we see and how we see it.

I conclude by saying that this second dimension is crucial not only for the world of business but also in the teaching of business ethics.

