



# É POSSÍVEL ENSINAR ÉTICA?

O COMPORTAMENTO ÉTICO DE UM FUTURO EXECUTIVO PODE SER MOLDADO POR MEIO DE CONHECIMENTO ACADÊMICO APLICADO? A DISCUSSÃO ISOLADA SOBRE A ÉTICA DURANTE O CURSO NÃO SE MOSTRA SUFICIENTE PARA QUE A MORAL DO PROFISSIONAL ACOMPANHE O CONTEÚDO ESTUDADO

 CARLOS OSMAR BERTERO, professor da FGV-EAESP, [carlos.bertero@fgv.br](mailto:carlos.bertero@fgv.br)

**O**s escândalos que avassalaram o mundo dos negócios nos Estados Unidos no final do século passado fizeram com que se perguntasse: que tipo de administradores estamos formando em nossas escolas? A pergunta era mais do que razoável, se for considerado que vários dos escândalos tinham à frente porta-dores de MBAs das escolas de administração de empresas de grande prestígio daquele país. Além disso, a questão da sustentabilidade foi adquirindo cada

vez mais espaço em cursos de administração e nas agendas das empresas. Com a humanidade na casa dos sete bilhões de ocupantes do planeta, a sustentabilidade não só ecológica, mas também econômica e social, parece cada vez mais ameaçada. A busca de propostas sustentáveis para a economia e para a sociedade em geral acaba por levar a questões que não são apenas técnicas, econômicas ou operacionais. A ética coloca-se, inevitavelmente, no centro das discussões.

ILUSTRAÇÕES: DANIEL ALMEIDA

O resultado é que as escolas e programas de administração ao redor do mundo começaram a incluir cursos voltados a tópicos de ética nos negócios, responsabilidade social e ambiental, sustentabilidade e correlatos em seus programas. É oportuna a pergunta: é possível ensinar ética para que seja aplicada no mundo dos negócios?

### ÉTICA FILOSÓFICA

O ensino de ética dos negócios em programas de administração parte de duas premissas. A primeira delas é que não se deve abordar o assunto de uma perspectiva filosófica. Ética filosófica é assunto por demais complexo e árido para a maioria dos alunos matriculados em cursos de formação e participantes em programas para executivos, porque simplesmente a maioria não teve formação em filosofia. A ética, quando abordada filosoficamente, pressupõe a familiaridade com outras partes e tópicos da filosofia, como ontologia, história do pensamento filosófico, axiologia. Tudo isso torna a abordagem filosófica da ética inviável para a maioria dos estudantes de administração e profissionais de gestão. A outra premissa é que o ser humano é naturalmente ético pelo simples fato de que é um ser social. Como isso ocorreria? Nascemos numa sociedade permeada de valores éticos. A moralidade está na sociedade em que nascemos e onde nos desenvolvemos. Dessa maneira, os valores éticos nos são trans-

**O que deve ser feito num curso de ética dos negócios é conseguir que os participantes apliquem à realidade em que irão operar os valores éticos de que são portadores**

mitidos pelo processo de socialização. Da mesma forma como aprendemos a ler e escrever, também internalizamos papéis sociais de pai, filho, chefe, subordinado, mãe, cunhada etc. Os valores são parte integrante de nossa cultura, e, entre eles, estão os valores éticos.

A consequência dessas duas premissas é que ética não precisa ser ensinada porque já chegamos à idade adulta com sólida estrutura moral, com valores éticos enraizados em nosso caráter. O que deve ser feito num curso de ética dos negócios ou de responsabilidade social e ambiental de empresas é conseguir com que os participantes apliquem à realidade dos negócios os valores éticos de que são portadores. Daí origina-se o caráter aplicado que os cursos possuem e o material que se produz com *case*,

exercícios e dilemas sob a forma de simulações. Não há dúvidas de que a realidade dos negócios se tornou muito complexa, especialmente num mundo em que as fronteiras se tornaram mais porosas. Aqui se inclui a diversidade de culturas e países onde muitas empresas atuam. Diante de tanta complexidade, os administradores devem aplicar os seus valores éticos em situações que são novas e que inexistiam em tempos em que os negócios aconteciam num mundo menos complicado.

### COMPORTAMENTO MORAL

Mas o desafio que atualmente se coloca ao ensino de ética a administradores profissionais, ou ainda em formação, é como fazer com que não deslizem, quando administram, para



ESPECIAL ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

## É POSSÍVEL ENSINAR ÉTICA?

Não basta saber  
o que é ético, é  
necessário agir  
eticamente

atitudes, comportamentos e decisões que comprometam a moralidade. Não basta saber o que é ético, é necessário agir eticamente. Os cursos adequados são aqueles de onde os participantes saem mais éticos do que quando se matricularam. Escândalos mencionados na gestão de empresas, com prejuízos a acionistas, empregados, consumidores e à sociedade em geral, poderiam ser evitados se administradores fossem mais éticos, e isso se poderia conseguir mediante treinamento adequado. Tal posição implica uma crítica às escolas e cursos de administração. Há uma falha na educação de administradores e que deve ser corrigida com cursos de ética e responsabilidade social que sejam realmente eficazes, levando à alteração do comportamento dos gestores.

### ENQUANTO ISSO, NO BRASIL...

Em nosso país, o ensino de ética nos cursos de administração conta com disciplinas específicas e, na ausência destas, aproveitam-se disciplinas obrigatórias, como filosofia ou alguma ciência social, para versar temas éticos. Mas as premissas anteriores que permeiam os cursos norte-americanos também estão presentes no Brasil. Aqui caberiam algumas observações desairosas a nosso próprio respeito. O país não é um modelo

de ética nas coisas públicas. A cultura política, o clima de escândalos que se sucedem sem punições, a ineficácia do judiciário e uma atitude permissiva por parte da sociedade como um todo levam à triste constatação de que vivemos numa sociedade onde a corrupção é endêmica e o que aflora como corrupção de uma elite política, se aprofundado, revelará empresas, pessoas e ramificações por toda a sociedade. Empresas são necessariamente participantes desse processo, porque não pode haver corrupto sem corruptor e vice-versa. A corrupção não causa entre nós necessariamente indignação, e temos galerias de homens públicos que são comprovadamente criminosos e que acabam desfrutando até de imunidades legais por sua condição de parlamentares.

O que se pretende aqui é indicar que, apesar da premissa de que somos naturalmente éticos por sermos humanos e de termos passado por um processo de socialização em que valores éticos foram internalizados, possuímos nossa condição de brasileiros, que nos leva a uma conclusão pelo menos desconfortável. Parece não ser aqui o lugar mais adequado para formação de sólida consciência moral por meio de processos de socialização. Talvez seja território fecundo para que ocorra o inverso. E não faltam exem-

plos de comportamentos em que racionalizamos nossa ação com argumentos do tipo: é melhor que eu mesmo faça porque, caso eu não o faça, outros acabarão fazendo. Ou o uso de serviços de despachantes, que sabidamente são traficantes de propinas entre os cidadãos e servidores públicos. Na verdade, o cotidiano brasileiro está repleto de ações que são eticamente questionáveis. O jeitinho brasileiro mereceu capitulação internacional como um procedimento corrupto, e com ele a maioria de nós convive com tranquila consciência.

### **RESISTINDO ÀS TENTAÇÕES**

Há uma tradição de origem iluminista que coloca o conhecimento e o esclarecimento como condições fundamentais para que se possa chegar à moralidade. Nessa linha, apenas pelo conhecimento e pela educação que visem ao desenvolvimento do cidadão poderíamos chegar a difundir valores éticos e fazer com que sejam internalizados pelas pessoas, levando à ações e comportamentos éticos.

Portanto, a ética pode ser ensinada em cursos de administração, mas devemos estar atentos às limitações desses ensinamentos para que se produza nas pessoas um comportamento ético quando passarem a exercer a profissão de gestores. O ambiente em

que atuarão é, em grande medida, avesso a comportamentos éticos, e não faltarão tentações sob a forma de atalhos para o deslize.

### **A ÉTICA E A CULTURA ANDAM JUNTAS?**

A esta altura, seria oportuno lembrarmos o que pensavam dois sábios muito antigos a respeito de ensinar ética. Um deles chamava-se Sócrates, pai do Iluminismo e do otimismo ético, porque achava que a falta de ética era o resultado da ignorância. O conhecimento geraria o sábio, que seria inevitavelmente ético. Neste século XXI, bastaria ensinar ética, esclarecer a todos sobre a importância de que nos conscientizemos sobre a fragilidade da nossa Terra, para que o comportamento ético da humanidade desabrochasse. O outro sábio chamava-se Paulo de Tarso, muitas vezes também conhecido como São Paulo, o apóstolo, que reconhecia

que sua condição humana lhe permitia ver com clareza o que era o bem e o que era o mal, mas que, frequentemente, não fazia o bem que desejava, mas o mal que repelia.

Não há como rejeitar a contribuição socrática sobre a necessidade do conhecimento, mas não se pode minimizar o cruel realismo de Paulo de Tarso, de que, mesmo conhecendo, nos desviamos, e que conhecimento e virtude não estão necessariamente unidos. Concluindo, diríamos que ensinar ética é possível, mas que a geração de um comportamento ético não ocorrerá apenas pela via da instrução escolar, dependerá de fatores individuais de foro íntimo e também de uma sociedade que disponha dos instrumentos institucionais para sancionar positivamente o comportamento ético e seus desvios. ■

**O Brasil não é um país modelo de ética, talvez seja o contrário, um território fecundo para que ocorra o inverso**