



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

MARCILEI GORINI PIVATO

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
UM ESTUDO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
EMPRESA CONTEMPORÂNEA

Londrina
2017

MARCILEI GORINI PIVATO

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
UM ESTUDO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
EMPRESA CONTEMPORÂNEA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito Negocial da Universidade Estadual de Londrina, Estado do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clodomiro José Bannwart Júnior.

Londrina
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

P693s Pivato, Marcilei Gorini.

Sustentabilidade empresarial : \b um estudo sobre a responsabilidade social na empresa contemporânea / Marcilei Gorini Pivato. - Londrina, 2017.
115 f.: il.

Orientador: Clodomiro José Bannwart Júnior.

Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Direito Negocial, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Responsabilidade social da empresa. - Teses. 2. Desenvolvimento sustentável. - Teses. 3. Empresas - Aspectos ambientais. - Teses. I. Bannwart Júnior, Clodomiro José. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Direito Negocial. III. Título.

CDU 658:577.4

MARCILEI GORINI PIVATO

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
UM ESTUDO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA
CONTEMPORÂNEA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito Negocial da Universidade Estadual de Londrina, Estado do Paraná.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof.^o Dr. Clodomiro José Bannwart
Júnior
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof.^a. Dra. Rita de Cássia Resquetti Tarifa
Espolador
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Dr. Ricardo Lebbos Favoreto
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

Londrina, 19 de julho de 2017.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me permitir estar aqui e concluir este trabalho.

Ao meu esposo Anderson, pela paciência, carinho e dedicação à nossa família, o qual me permite seguir tranquila pelos caminhos da pesquisa acadêmica.

Aos meus pais Marilene e Francisco, e minha irmã Marlei, pelo eterno apoio e incentivo.

Ao meu orientador Clodomiro José Bannwart Júnior, que ao longo desse programa compartilhou o seu conhecimento, pela confiança depositada, e pela inestimável contribuição na elaboração desse trabalho.

A Professora Rita de Cássia Resquetti Tarifa Espolador, pelo apoio e tempo despendido, fundamental para melhorar a qualidade de minha produção científica.

Ao Ricardo Lebbos Favoreto, cujos conhecimentos partilhados no projeto de pesquisa foi importante para a realização deste trabalho.

Aos amigos e colegas de turma, pelas intermináveis horas de discussão.

Aos professores e funcionários da Universidade Estadual de Londrina, pelo apoio e colaboração imprescindíveis para a realização deste.

“Una organización actuará de forma éticamente adecuada cuando persiga inteligentemente sus metas y cuando respete los valores de su sociedad y lo que en ella se consideren derechos, sean unos o otros cuales fueren, con tal de seguir sobreviviendo”

Adela Cortina

PIVATO, Marcilei Gorini. **Sustentabilidade empresarial**: um estudo sobre a responsabilidade social na empresa contemporânea. 2017. 115 f. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

RESUMO

A sociedade global exige cada vez mais que a empresa redimensione o seu papel social, levando em consideração não só o interesse dos acionistas, mas também o da sociedade e o de todas as pessoas afetadas pela sua atividade. O presente trabalho é um estudo sobre a aplicação da teoria comunicativa de Jürgen Habermas na empresa contemporânea, com o objetivo de demonstrar a possibilidade de alternativas viáveis de ações para as organizações. Pretende atender às demandas sociais que exigem das empresas posturas responsáveis socialmente e sustentáveis, e ao mesmo tempo manter-se competitiva no mercado auferindo lucro de forma auto-sustentável. Utiliza uma pesquisa teórica, por meio do método dedutivo, com análise documental e bibliográfica multidisciplinar nas seguintes áreas do conhecimento: direito, administração, filosofia, sociologia e psicologia. Para tanto, discorre sobre o papel da empresa ao longo da história em suas bases econômica, sócio-filosófica e jurídica. Analisa os conceitos de função social da empresa, a responsabilidade social, a sustentabilidade e o estudo sobre o desenvolvimento moral do indivíduo, além de aplicar na gestão empresarial o planejamento comunicativo, na busca de uma plena sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Empresa Contemporânea. Ética Empresarial. Responsabilidade Social da Empresa. Sustentabilidade Organizacional. Planejamento Comunicativo.

PIVATO, Marcilei Gorini. **Business sustainability: study on social responsibility in the contemporary company.** 2017.115 p. Dissertation (Master's degree in Negotiating Law) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

ABSTRACT

The global society increasingly demands that the company resize its social role, taking into account not only the interest of the shareholders, but also that of the society and of all the people affected by its activity. The present work is a study on the application of the communicative theory of Jürgen Habermas in the contemporary company, with the objective of demonstrating the possibility of viable alternatives of actions to the organizations. It intends to meet the social demands that require socially and sustainable postures, and at the same time remain competitive in the market earning profit in a self-sustaining way. It uses theoretical research, through the deductive method, with multidisciplinary documentary and bibliographic analysis in the following areas of knowledge: Law, administration, philosophy, sociology and psychology. To do so, it discusses the role of the company throughout history in its economic, socio-philosophical and legal bases. It analyzes the concepts of the company's social function, social responsibility, sustainability and the study on the moral development of the individual, in addition to applying in business management The communicative planning, in the pursuit of full sustainability Organizational.

Keywords: Contemporary Company. Business Ethics. Company's Social Responsibility. Organizational Sustainability. Communicative Planning.

PIVATO, Marcilei Gorini. **La sostenibilidad corporativa:** un estudio sobre la responsabilidad social en la empresa contemporánea. 2017. 115 p. Disertación (Maestría en Derecho de Negociación) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

RESUMEN

La sociedad global exige cada vez más que la empresa redimensione su papel social, teniendo en cuenta no sólo el interés de los accionistas, sino también el de la sociedad y el de todas las personas afectadas por su actividad. El presente trabajo es un estudio sobre la aplicación de la teoría comunicativa de Jürgen Habermas en la empresa contemporánea, con el objetivo de demostrar la posibilidad de alternativas viables de acciones para las organizaciones. Pretende atender a las demandas sociales que exigen de las empresas posturas responsables socialmente y sostenibles, y al mismo tiempo mantenerse competitiva en el mercado obteniendo ganancias de forma autosostenible. Se utiliza una investigación teórica, por medio del método deductivo, con análisis documental y bibliográfico multidisciplinario en las siguientes áreas del conocimiento: derecho, administración, filosofía, sociología y psicología. Para ello, discurre sobre el papel de la empresa a lo largo de la historia en sus bases económica, socio-filosófica y jurídica. Se analiza los conceptos de función social de la empresa, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el estudio sobre el desarrollo moral del individuo, además de aplicar en la gestión empresarial la planificación comunicativa, en la búsqueda de una plena sustentabilidad organizacional.

Palabras-clave: Empresa Contemporánea. Ética Empresarial. Responsabilidad Social de la Empresa. Sostenibilidad Organizacional. Planificación Comunicativa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 A CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA EM SUAS BASES HISTÓRICA, ECONÔMICA, SÓCIO-FILOSÓFICA E JURÍDICA	13
1.1 BASE HISTÓRICA E ECONÔMICA.....	13
1.2 BASE SÓCIO-FILOSÓFICA.....	23
1.3 BASE JURÍDICA.....	29
2 FUNDAMENTOS ÉTICO-NORMATIVOS DA EMPRESA CONTEMPORÂNEA	41
2.1 FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA.....	43
2.2 ÉTICA NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS	46
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	52
3 A APLICAÇÃO DA RACIONALIDADE COMUNICATIVA NA BUSCA DA PLENA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	62
3.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	63
3.2 ESTUDOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA MORAL	72
3.3 A TEORIA COMUNICATIVA.....	81
3.4 PLANEJAMENTO COMUNICATIVO	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	100
ANEXO 1 – VISÃO DE SUSTENTABILIDADE 2050	107
ANEXO 2 – AGENDA 21	111

INTRODUÇÃO

A sociedade global tem exigido uma participação social em um âmbito cada vez maior das empresas que atuam no mercado. Entretanto, para um mercado liberal e capitalista é muito difícil que a empresa abandone a visão do lucro imediato e invista à longo prazo em ações responsáveis socialmente. Os aspectos sociais não são considerados variáveis significativas e relevantes na influência das decisões.

Ao contrário do que ocorria em épocas anteriores, a empresa contemporânea é questionada não apenas pela ação, mas também pela omissão para com os problemas sociais. Anteriormente, vista como portadora de progresso e como geradora de emprego, era sempre bem vinda para o desenvolvimento da sociedade. Hoje, todavia, são recebidas com reserva pela comunidade na qual pretendem se instalar em razão dos problemas que a atividade a ser desenvolvida possam causar.

Tudo isso nos leva a refletir sobre o papel da empresa na sociedade, pois a cada dia, cristaliza-se a ideia que ela não mais pode ser vista como uma entidade exclusivamente econômica, cujo único objetivo é produzir o lucro para os bolsos dos acionistas.

Atualmente, exige-se cada vez mais que a empresa redimensione o seu papel social, levando-se em consideração não só o interesse dos acionistas, mas também o da sociedade, e o de todas as pessoas afetadas pela sua atividade. O crescimento econômico e o desenvolvimento empresarial não precisam ser baseados apenas na busca única e exclusiva do lucro. A concepção deste como único objetivo da atividade empresaria, tão cara ao capitalismo, perde terreno progressivamente junto com a ideia de que o poder público e a sociedade devam ser os únicos responsáveis pelos custos sociais decorrentes de suas atividades.

Essa dicotomia entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável ainda está marcado à ferro como expressões antagônicas para as empresas tradicionais. Mudar essa forma de pensamento não é somente um desafio, mas uma questão de sobrevivência para a empresa moderna. Nenhuma organização é uma ilha, imutável diante das transformações pelas quais perpassam a sociedade, e por mais antiga e conservadora que seja, não conseguirá sobreviver no mercado se ignorar esse processo.

Todavia, essa não é uma tarefa fácil, na medida em que algumas ações nesse sentido possam influir, em curto prazo, na percepção do lucro imediato da empresa. Mas não se adaptar às mudanças sociais pode ocasionar a morte da atividade empresária, pois quem não cumpre sua função social hoje, não sobreviverá no mercado em longo prazo, seja em razão das penalidades administrativas e judiciais a que está sujeita, ou pela condenação da opinião pública em razão da rejeição dos seus produtos e serviços.

A sociedade contemporânea têm exigido cada vez mais que empresas participem socialmente. Além da função social exigida pelo Estado à qual às organizações estão obrigadas em razão da legislação pátria, cada vez mais espera-se da empresa uma responsabilidade social em relação ao desenvolvimento de sua atividade.

O Estado não mais assume, por si só, a responsabilidade de cuidar dos impactos que as atividades econômicas possam ocasionar na comunidade a qual está inserida. A empresa deve prezar a responsabilidade com a sociedade, a medida em que desenvolve e estimula ações voltadas para o próximo. Cuidados com o impacto ambiental de suas atividades, como a colocação no mercado de produtos seguros para o consumo, a humanização do tratamento para com os funcionários e clientes, tendo uma conduta ética empresarial, etc.

Dessa forma, a sociedade vem demandando que as empresas assumam os impactos sociais causados pelas suas atividades, sejam eles ambientais, econômicos ou sociais, voltando-se para atividades que visem à preservação do meio ambiente, o respeito ao consumidor, à preocupação e o cuidado com a saúde e educação do trabalhador, bem como de sua família.

Para os capitalistas tradicionais e os economistas liberais, os quais entendem que a empresa é uma propriedade privada, e como tal deve responder somente aos seus sócios ou acionistas o desenvolvimento de suas atividades no sentido de corresponder aos seus próprios interesses, desde que não infrinjam nenhuma das normas legais. Ou seja, desde que respeitem a legislação daquele Município, Estado ou País, as empresas devem trabalhar da forma que bem lhe aprouverem no intuito de obter o maior lucro possível.

Entretanto, deve-se entender que a sociedade não está questionando a existência da empresa em si, mas sim o sentido do desenvolvimento econômico que ela traz para a comunidade, a que preço ele é obtido, quem paga e quem é beneficiado por ele, ou seja, a sociedade atribui à empresa uma responsabilidade social que transcende a busca do lucro exclusivo, indo além das responsabilidades legais que regem as atividades econômicas, levando em conta os interesses dos outros parceiros do jogo econômico, os quais são afetados pela empresa.

Se a empresa, por exemplo, obtém o seu lucro utilizando-se do trabalho infantil, mão-de-obra escrava, atividades que poluem o meio ambiente, e envolve-se em atos de corrupção, seja ilegalmente, ou de forma legalizada em países que assim o permitem. Ela transfere para a sociedade o ônus da atividade empresarial. O lucro obtido com essa atividade é exclusiva dos dirigentes e acionistas, e o desenvolvimento econômico que poderia ser gerado à sociedade é suplantado pelo prejuízo causado. Ou seja, a empresa externaliza para a sociedade o ônus do crescimento econômico, mas privatiza o lucro.

A sobrevivência da empresa depende única e exclusivamente da sociedade que irá consumir os seus produtos e serviços quando colocados no mercado. Tem-se que ter em mente que a sociedade atua em parceria com a empresa na busca do crescimento econômico. Neste contexto, a empresa não pode mais considerar-se uma entidade autônoma, sujeito apenas ao julgamento dos acionistas e sócios, posto que sua atuação afeta um incontável número de pessoas que, direta ou indiretamente, sofrem o impacto de sua atuação na sociedade.

Dessa forma, para que a empresa mantenha-se competitiva na sociedade contemporânea é indispensável que esta atenda as expectativas sociais. Ela deve adaptar-se para sobreviver, redefinindo seu papel dentro de uma sociedade que está em constante transformação e da qual recebe a razão de ser, ou seja, a legitimação necessária para a sua existência.

Atualmente, exige-se das empresas, além da efetiva responsabilidade social com que desenvolvem suas atividades, uma postura sustentável, destinada a produzir o bem estar pruridimensional (social, econômico, ético, ambiental e jurídico-político) à longo prazo, beneficiando não só as gerações presentes, mas também as gerações futuras. Ou seja, exige-se que a empresa não só se preocupe com a responsabilidade de suas ações para a sociedade atual, mas também para a sociedade do futuro.

Dessa forma, a atividade empresária deve atuar de forma sustentável (responsável socialmente em suas múltiplas dimensões), em consonância com o desenvolvimento tecnológico e industrial, de modo que as suas ações preservem o bem estar da sociedade atual e não prejudique ou não privem as futuras gerações.

Todavia, como a empresa desenvolve a sua atividade atendendo as demandas sociais e, ao mesmo tempo, mantendo-se competitiva no mercado e auferindo lucro? Quais os mecanismos que ela deve desenvolver para se auto-sustentar e quais as ações que devem ser utilizadas para a sobrevivência da empresa em benefício das futuras gerações?

Assim, o presente estudo pretende responder essas questões com o objetivo de traçar estratégias viáveis de ação para a empresa com o fim de atender as demandas sociais e ao mesmo tempo manter-se competitiva no mercado auferindo lucro, de forma auto-sustentável, por meio de uma pesquisa teórica, utilizando-se do método dedutivo, com análise documental e bibliográfica multidisciplinar nas seguintes áreas do conhecimento: direito, administração, filosofia, sociologia e psicologia.

Portanto, no primeiro capítulo, com o fim de demonstrar as demandas da sociedade contemporânea, lembraremos o papel da empresa ao longo da história, com destaque para o contexto econômico da Idade Moderna, momento em que os empreendimentos começam a exigir estruturas organizacionais que ultrapassem a escala familiar, e se delineiam os contornos da empresa contemporânea.

Essa retomada é fundamental para entendermos a base filosófica na qual a empresa foi criada e desenvolvida, com destaque para a razão instrumental, bem como as demandas sociais existentes à época, essenciais para demonstrarmos o contraponto com a razão comunicativa e a transformação pela qual perpassou à sociedade e a legislação pátria.

Já no segundo capítulo será exposto os fundamentos ético-normativos da empresa contemporânea, ou seja, a questão da função social, da ética e da responsabilidade social da empresa, conceitos que se aprofundam nas sociedades à medida que as instituições democráticas se consolidam, pois são elementos essenciais para compreendermos as mudanças na conduta das empresas, em resposta aos anseios da sociedade na luta pelos direitos humanos e sociais.

No terceiro capítulo, por sua vez, demonstra-se a aplicação da racionalidade comunicativa na busca da plena sustentabilidade empresarial. Para tanto, apresenta-se o conceito de sustentabilidade e os seus múltiplos sentidos.

Como o desenvolvimento sustentável está intimamente ligado ao desenvolvimento moral da empresa, na medida em que ela passa a se preocupar com a sua contribuição à sociedade em que está inserida, far-se-á um paralelo com o desenvolvimento da consciência moral do ser humano, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Lawrence Kohlberg, em continuidade às pesquisas iniciadas por Jean Piaget, a qual nos permite compreender o desenvolvimento das perspectivas sócios-morais que a sociedade e, possivelmente as empresas podem desenvolver a fim de atingir uma relação sustentável.

Da mesma forma, é necessário explanar a teoria comunicativa como proposta por Jürgen Habermas, a qual aliada aos estudos sobre o desenvolvimento moral, possibilita a implementação da ação comunicativa na empresa contemporânea, pois não se chega à racionalidade individualmente, e sim através da escolha e deliberação coletiva, ou seja, do diálogo.

E, finalmente, trataremos das ações viáveis que a empresa possa adotar com o fim de atender às demandas sociais, e ao mesmo tempo manter-se competitiva no mercado auferindo lucro, de forma auto-sustentável com a aplicação da teoria comunicativa ao planejamento da empresa, demonstrando que a racionalidade comunicativa é vantajosa ao desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a efetividade e a sustentabilidade.

1 A CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA EM SUAS BASES HISTÓRICA, ECONÔMICA, SÓCIO-FILOSÓFICA E JURÍDICA

Neste primeiro capítulo, realiza-se uma contextualização da empresa em suas bases histórica e econômica, sócio-filosófica e jurídica, necessária para que se possa identificar o conjunto de fatores que influenciaram o nascimento da empresa, bem como os que ocasionaram as modificações em sua organização ao longo do tempo.

Para isso, em um primeiro momento, recorda-se de maneira breve os principais momentos que marcaram a história e a economia, pois uma não pode ser desvinculada da outra em razão do empenho do indivíduo na busca da riqueza, o que estimula o desenvolvimento do comércio e do mercado.

Posteriormente, é importante relembrar a base sócio-filosófica que marcou o nascimento da empresa a partir da Idade Moderna até as teorias sociológicas e filosóficas que influenciaram o mercado e as organizações na sociedade contemporânea.

E por fim, encerra-se esse primeiro capítulo com a apresentação da base jurídica que baliza a empresa, antes e principalmente após a Constituição Federal de 1988 que oficializou os direitos sociais como princípios constitucionais, passando rapidamente por alguns como os da boa fé e da função social, e apresentando a ordem econômica brasileira, com base no Estado-Social, a qual estabelece as normas e os limites de atuação empresarial.

1.1 BASE HISTÓRICA E ECONÔMICA

Não há dúvidas que se perdem nas brumas do passado, as raízes dessa organização social, que hoje denominamos empresa. Partindo de formas rudimentares, ela foi aperfeiçoando-se pouco a pouco, ao acompanhar as vicissitudes históricas de cada povo e adaptando-se às peculiaridades de cada país, até tornar-se uma instituição universal no mundo contemporâneo (DUARTE; DIAS, 1986, p. 22).

Com raízes judaicas, encontramos na cultura Ocidental as primeiras manifestações de reservas em relação às atividades econômicas e ao comércio. São

advertências bíblicas¹ que condenam a ganância, a usura, a desonestidade e a exploração das necessidades alheias. Da mesma forma, na cultura greco-romana, as atividades comerciais também não foram bem vistas na medida em que são consideradas indignas ao homem livre, sendo ocupações próprias de escravos, plebeus e estrangeiros. Tal mentalidade somente começou a mudar com a difusão do Cristianismo, que prega a dignificação do trabalhador, a caridade, o amor ao próximo e o desapego dos bens terrenos, além de manter a condenação da cobiça, reagindo contra os abusos da atividade mercantil².

Na Idade Média, a história nos demonstra que o Cristianismo continua impregnando profundamente a mentalidade do clero e da nobreza, relegando a atividade mercantil aos escravos e plebeus, entorno dos feudos. Somente entre os séculos X e XI é que inicia-se a percepção de um intercâmbio comercial, com a afirmação de um conceito de preço justo pela Igreja Católica a qual favorece a aceitação da atividade comercial pela sociedade, que a vê como uma atividade tolerável em seus limites (DUARTE; DIAS, 1986, p. 24).

O mercantilismo³ surgiu na Idade Moderna, aproximadamente em 1500 quando a auto-suficiência da comunidade feudal abriu espaço para o novo sistema de capitalismo comercial. As cidades eram cada vez mais importantes e o comércio prosperou internamente entre os países, ampliando assim o uso da moeda. As grandes descobertas geográficas, com base no desenvolvimento da navegação, ampliam a esfera do comércio, tornando os capitalistas mercadores em figuras-chaves no mundo dos negócios. Com o nascimento dos Estados Nacionais⁴ surgem também um conjunto de doutrinas que suplantam os conceitos feudais promovendo o

¹ Passagens da Bíblia Sagrada como: Eclesiásticos, 26,29; 27,2 e 21,5. Levítico 19, 35-36 e 25, 4. Provérbios, 11 e 23.

² Evangelho segundo Mateus, 19, 24 (Cristo reage contra os abusos da atividade mercantil, expulsando os vendedores do templo).

³ O mercantilismo é a prática econômica típica da Idade Moderna e é marcado, sobretudo, pela intervenção do Estado na economia. Durante aproximadamente três séculos foi a prática econômica principal adotada pelos países europeus. A origem de tal prática econômica reside no momento em que a Europa passava por grande escassez de metais preciosos, ou seja, ouro e prata. Faltava dinheiro para atender às demandas do comércio. Três medidas básicas faziam parte do Mercantilismo, eram elas: o bulionismo ou metalismo, o colbertismo ou balança comercial favorável e o mercantilismo comercial e marítimo.

⁴ A formação dos Estados Nacionais aconteceu no período da história europeia compreendido na Baixa Idade Média (Séculos XI a XIV), onde após a fracassada pretensão da Igreja de Roma de unificar o continente sob sua batuta, os diferentes povos europeus começaram a unir-se em torno de um grande líder, que fosse mais forte que os líderes regionais para unificar as diferentes e fragmentadas regiões que formavam a "colcha de retalhos" que era o mapa europeu da época.

nacionalismo e justificando uma política de expansão econômica e militar (BRUE, 2005, p. 13-14).

A Idade Moderna, por sua vez, marcada pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia do período do Renascimento⁵, traz nova luz à atividade comercial com as práticas mercantilistas. Tais atividades encontram-se apoiada nas concepções doutrinárias da Reforma Protestante⁶⁷, com Lutero e Calvino, e da Contra-Reforma, que embora condenassem os abusos comerciais, consideravam uma virtude a dedicação ao trabalho e a iniciativa que possibilitava a acumulação de riquezas no intuito de garantir uma vida digna e uma velhice honrada. Algum tempo depois, a sociedade chegava a aceitar os juros como renda do capital, em igualdade moral com a renda da terra e do trabalho assalariado, abrindo assim, caminho para a consolidação da mentalidade capitalista e para o desenvolvimento da instituição da empresa (DUARTE; DIAS, 1986, p. 25).

Desta forma, é no contexto econômico do início da Idade Moderna, quando os empreendimentos começaram a exigir estruturas organizacionais que ultrapassavam a escala familiar é que se delineia os contornos da empresa contemporânea. Primeiramente, voltada para a indústria extrativista e manufatureira, o comércio a prestação de serviços, ou a especulação financeira, a empresa aperfeiçoou gradativamente suas estruturas, com métodos de trabalho e sistemas de produção com vistas à racionalização das atividades e à maximização do lucro, então, considerado como a justa remuneração do capital investido e dos riscos assumidos.

Neste período é que a empresa ganha os contornos de como a conhecemos hoje. Destaca-se aqui a organização do trabalho como o elemento conceitual básico de empresa, conceito este que foi modificado e definido ao longo dos anos. Segundo

⁵ Renascimento ou Renascença são os termos usados para identificar o período da História da Europa aproximadamente entre fins do século XIV e o fim do século XVI, um movimento cultural que marcou a fase de transição dos valores e das tradições medievais, uma profunda ruptura com um modo de vida mergulhado nas sombras do fanatismo religioso, para uma esfera materialista e antropocêntrica. Agora o centro de tudo se deslocava do Divino para o Humano, daí a vertente renascentista conhecida como Humanismo.

⁶ Reforma Protestante foi um movimento reformista cristão culminado no início do século XVI por Martinho Lutero, quando através da publicação de suas 95 teses, em 31 de outubro de 1517 na porta da Igreja do Castelo de Wittenberg, protestou contra diversos pontos da doutrina da Igreja Católica Romana, propondo uma renovação doutrinária.

⁷ Contra-reforma, também conhecida por Reforma Católica é o nome dado ao movimento que surgiu no seio da Igreja Católica e que, segundo alguns autores, teria sido uma resposta à Reforma Protestante.

Rubens Requião, o conceito de empresa é diretamente ligado ao recrutamento pelo empresário de mão-de-obra organizada, de modo que devemos entender a empresa como uma repetição de atos, uma organização de serviços que explore a força de trabalho alheio, seja ele material ou intelectual, com o intuito de lucro (REQUIÃO, 2013, p. 79-83).

Neste período, o empreendedor dotado de iniciativa e capaz de assumir riscos econômicos ganha, além da riqueza, o respeito da sociedade. Os abusos ainda são combatidos pela igreja católica e por outros credos, são considerados como erros individuais, e não da organização comercial em si.

O Estado moderno surgiu graças ao apoio econômico que os monarcas receberam da burguesia para o fortalecimento militar, este em troca de favorecimentos comerciais e contra os privilégios da nobreza, classe até então dominante (Antigo regime - Absolutismo⁸ Monárquico). Todavia, a burguesia se ressentia cada vez mais aos obstáculos impostos pelo Estado e à plena liberdade econômica, sentindo-se asfixiada pelo mercantilismo, que mantinham regulamentações rígidas para o comércio e manufaturas. Desta forma, a escola liberal⁹ formou-se na segunda metade do século XVIII na França, em plena efervescência da luta burguesa contra o antigo regime e o mercantilismo, e imprimia como características fundamentais a intervenção mínima estatal e o livre-mercado.

A Revolução Francesa¹⁰ marcada pelo início dos ideais liberais na Europa ocidental deixou os franceses, sufocados pelo poder absoluto do soberano, na miséria

⁸ Absolutismo é um regime político em que apenas uma pessoa exerce poderes absolutos, amplos poderes, onde só ele manda, neste caso, o Rei. A monarquia absolutista nasce com Luís XIV de França, conhecido como o "Rei-Sol".

⁹ As teses do Liberalismo econômico foram iniciadas no século XVIII com clara intenção de combater o mercantilismo, cujas práticas já não atendiam às novas necessidades do capitalismo. O pressuposto básico da teoria liberal é a emancipação da economia de qualquer dogma externo a ela mesma. Um dos principais pensadores da época foi François Quesnay, que, apesar de médico na corte de Luis XV, teve contato com as ideologias econômicas. Em sua teoria afirmava que a verdadeira atividade produtiva estava inserida na agricultura. Para Vincent de Gournay, as atividades comerciais e industriais deveriam usufruir de liberdade para o melhor prosseguimento em seus processos produtivos, para alcançar assim uma acumulação de capitais. O criador da teoria mais aceita na economia moderna, nesse sentido, foi sem dúvida Adam Smith, economista escocês, que desenvolveu a teoria do liberalismo, apontando como as nações iriam prosperar. Nela ele confrontou as ideias de Quesnay e Gournay, afirmando que a desejada prosperidade econômica e a acumulação de riquezas não são concebidas pela atividade rural e nem comercial. Para Smith o elemento de geração de riqueza está no potencial de trabalho sem ter o Estado como regulador e interventor.

¹⁰ A Revolução Francesa (1789-1799) foi um período de intensa agitação política e social na França, que teve um impacto duradouro na história do país e, mais amplamente, em todo o continente europeu. A monarquia absolutista que tinha governado a nação durante séculos entrou em colapso em apenas três anos. A sociedade francesa passou por uma transformação épica, quando

e insatisfeitos com o governo, terminando assim por se rebelar na busca pelos ideais de “liberdade, igualdade e fraternidade”. Os excessos e abusos realizados pelos Estados no período absolutista, levaram às revoluções liberais, que possuíam como ideologia a liberdade de iniciativa e a livre concorrência, numa resposta ao sistema anteriormente instalado.

Assim, o liberalismo econômico, iniciado no século XVIII, tornou-se uma das formas mais avançadas de mercado, a qual tinha por principal característica resumir as tarefas do Estado em três únicas modalidades: administrar, legislar e julgar (poder executivo, legislativo e judiciário). Da mesma forma, introduziram como o direito inviolável a propriedade privada, a liberdade de contratar, a autonomia, a livre iniciativa e a livre concorrência.

O sentimento dos integrantes da escola clássica do liberalismo sobre a não intervenção do Estado na economia fica claro quando observamos esta passagem de Adam Smith em sua obra *A Riqueza das Nações*, publicada originalmente em 1776:

Contudo, embora os altos gastos do governo, sem dúvida, devam ter retardado o curso natural da Inglaterra em direção à riqueza e ao desenvolvimento, não foi possível sustá-lo. A produção anual da terra e do trabalho na Inglaterra é, sem dúvida, muito maior hoje do que na época da Restauração ou da Revolução. Em conseqüência, maior deve ter sido também o capital empregado anualmente no cultivo da terra e para manter essa mão-de-obra. Em meio a todas as exações feitas pelo governo, esse capital foi feito silenciosamente e gradualmente acumulado pela frugalidade e pela boa administração de indivíduos particulares, por seu esforço geral, contínuo e ininterrupto no sentido de melhorar sua própria condição. Foi esse esforço, protegido pela lei e permitido pela liberdade de agir por si próprio de maneira mais vantajosa, que deu sustentação ao avanço da Inglaterra em direção à grande riqueza e ao desenvolvimento em quase todas as épocas anteriores, e que, como é de esperar, acontecerá em tempos futuros. [...]. É altamente impertinente e presunçoso, por parte dos reis e ministros, pretenderem vigiar a economia das pessoas particulares e limitar seus gastos, sejam por meio de leis suntuárias, seja proibindo a importação de artigos de luxo do exterior. São sempre eles, sem exceção alguma, os maiores perdulários da sociedade. Inspecionem eles seus próprios gastos, e confiem tranquilamente que as pessoas particulares inspecionaram os seus (SMITH, 1988, p. 263).

privilégios feudais, aristocráticos e religiosos evaporaram-se sobre um ataque sustentado de grupos políticos radicais, das massas nas ruas e de camponeses na região rural do país. Antigos ideais da tradição e da hierarquia de monarcas, aristocratas e da Igreja Católica foram abruptamente derrubados pelos novos princípios de liberdade, igualdade e fraternidade. As casas reais da Europa ficaram aterrorizadas com a revolução e iniciaram um movimento contrário que até 1814 tinha restaurado a antiga monarquia, mas muitas reformas importantes tornaram-se permanentes. O mesmo aconteceu com os antagonismos entre os partidários e inimigos da revolução, que lutaram politicamente ao longo dos próximos dois séculos.

O liberalismo econômico, implantado ao final do século XVIII, coincide com o próspero período da Revolução Industrial¹¹. No início a sociedade aceitava que a missão das empresas fosse exclusivamente econômica, com o intuito de produzir bens e serviços para obter o maior lucro possível. Nesse sentido, a revolução industrial representou um marco decisivo na evolução da humanidade, pois além dos inúmeros benefícios econômicos, trouxe gravíssimos problemas sociais. Esclarecedor também é o pensamento de Adam Smith em que, já naquela época, demonstrava as prioridades dos donos das manufaturas em relação ao lucro, bem como já demonstrava certa preocupação em relação aos operários:

Nossos comerciantes e donos de manufaturas reclamam muito dos efeitos perniciosos dos altos salários, aumentando o preço das mercadorias, e assim diminuindo a venda de seus produtos tanto no País como no Exterior. Nada diz sobre os efeitos prejudiciais dos lucros altos. Silenciam sobre os efeitos danosos de seus próprios ganhos. Queixam-se somente dos ganhos dos outros (SMITH, 1988, p. 86).

Na contramão do grande sucesso econômico e do lucro gerado pela implantação das fábricas, a classe trabalhadora vivenciou momentos de extrema pobreza, levando inúmeros desafortunados e a contratar trabalhos mal remunerados e vivendo em condições sub-humanas, mazelas que aniquilavam o ideal de liberdade de trabalho, fraternidade de relações e igualdade que marcou os ideais da revolução francesa.

Diante das desigualdades sociais enfrentadas nessa época pelo proletariado, o Estado omite-se porque, segundo os princípios do liberalismo econômico, não deve intervir na economia. Ainda hoje, alguns defensores do capitalismo pretendem suavizar as sombras deste quadro, lembrando os benefícios que a Revolução Industrial trouxe à humanidade em geral e aos trabalhadores em particular. Todavia, os benefícios em hipótese alguma podem ser invocados para justificar os erros e abusos indiscutivelmente comprovados pela história. Paralelamente a este cenário,

¹¹ A Revolução Industrial foi um período de transição para novos processos de manufatura entre os anos de 1760 a 1840. Esta transformação incluiu a transição de métodos de produção artesanais para a produção por máquinas, a fabricação de novos produtos químicos, novos processos de produção de ferro, maior eficiência da energia da água, o uso crescente da energia a vapor e o desenvolvimento das máquinas-ferramentas, além da substituição da madeira e de outros biocombustíveis pelo carvão. A revolução teve início na Inglaterra e em poucas décadas se espalhou para a Europa Ocidental e os Estados Unidos.

movimentos socialistas contribuem para a conscientização do proletariado, entre eles o socialismo marxista (DUARTE; DIAS, 1986, p. 27).

Para Karl Marx¹², o mercado surge na sociedade capitalista como uma instituição neutra, cuja lógica de troca de mercadoria possui regras iguais para todos que dele participem, permitindo, nesse sentido, ser uma instituição que promova os ideais da sociedade capitalista, ou seja, igualdade e liberdade para todos. Pois bem, com o desenvolvimento do capitalismo, o trabalho humano tornou-se uma mercadoria de troca, ou seja, a força do trabalho é vendida em troca do salário. Todavia, segundo as análises de Karl Marx, o capitalismo aprofunda as desigualdades sociais, pois a distribuição de bens segundo a divisão em classes tende a produzir um pólo de intensa acumulação de riquezas e outro de crescente pobreza. Na sua visão, enquanto houver lucro (mais valia – diferença entre o que a força de trabalho vale no mercado e o que ela é capaz de produzir) não é possível realizar a igualdade e a liberdade prometidas pelo capitalismo (NOBRE, 2011, p. 2).

As palavras de Karl Marx demonstram que o desenvolvimento do capitalismo oprime o operário que só possui o mínimo de direitos garantidos em razão da intervenção do Estado:

Pelo que concerne à limitação da jornada de trabalho, tanto na Inglaterra como em todos os outros países, nunca foi ela regulamentada senão por intervenção legislativa. E, sem a constante pressão dos operários agindo por fora, nunca essa intervenção dar-se-ia. Em todo caso, esse resultado não teria sido alcançado por meio de convênios privados entre os operários e os capitalistas. E essa necessidade mesma de uma ação política geral é precisamente o que demonstra que, na luta puramente econômica, o capital é a parte mais forte (MARX, 1996, p. 116)

Um sentimento de oposição à empresa e aos capitalistas vai ganhando terreno gradativamente, caminhando passo a passo com o crescente processo de industrialização do final do século XIX e início do século XX, com profundos reflexos em todos os setores da economia. Neste período cresce a importância do setor financeiro como suporte da indústria, do comércio e da agricultura, consumando a

¹² O Capital é o primeiro de um conjunto de livros publicado por Karl Marx (1897) que constituem uma análise do capitalismo (crítica da economia política), considerado por muitos o marco do pensamento socialista marxista.

consolidação do capitalismo e o aperfeiçoamento das técnicas administrativas. Aqui, a busca alcançável da racionalidade, visando a minimização dos custos para a maximização dos lucros, leva ao aparecimento da linha de montagem e ao início da aplicação de princípios científicos à gestão empresarial (DUARTE; DIAS, 1986, p. 27).

Com a crescente industrialização e o aumento da produtividade decorrente dos novos equipamentos e técnicas de produção, a necessidade de mão de obra é reduzida. Essa realidade é demonstrada claramente nas palavras de Gleuso Damasceno Duarte e José Maria Martins Dias:

O operário, mais uma vez, é o grande prejudicado. De um lado o aumento da produtividade, decorrente de novos equipamentos e novas técnicas, reduz a necessidade de mão-de-obra. De outro, quem encontra trabalho é forçado adaptar-se à linha de montagem, como se fosse uma simples peça de engrenagem, numa situação subumana, magistralmente retratada por Charles Chaplin em *Tempos Modernos*. *A Belle Époque* assiste ao endeusamento da ciência e da técnica. Começa a difundir-se a noção de que o progresso trará melhores condições de vida para todos, e certos males e injustiças sociais são um preço inevitável a se pagar por ele. Tais idéias, porém, chocam-se com a dura realidade da miséria do proletariado. Avolumam-se as críticas contra a empresa e particularmente contra os trustes e as práticas monopolistas, que sacrificam os consumidores e massacram as empresas menores. A situação é habilmente explorada pelos socialistas, com apoio dos sindicatos (DUARTE; DIAS, 1986, p. 27-28).

A Primeira Guerra Mundial¹³ agrava a situação econômica, e a luta entre o capital e o trabalho continua acirrada até a Grande Depressão¹⁴ no qual a economia norte americana entra em colapso com grandes repercussões no mundo todo, e mais do que nunca fica patente a incapacidade da mão invisível para regular satisfatoriamente o mercado, extraído da soma dos interesses individuais, o bem

¹³ A Primeira Guerra Mundial foi a primeira guerra global centrada na Europa, entre os anos de 1914 e 1918. O conflito envolveu as grandes potências de todo o mundo, que organizaram-se em duas alianças opostas: os aliados (com base na Tríplice Entente entre Reino Unido, França e Império Russo) e os Impérios Centrais (o Império Alemão e a Áustria-Hungria). Estas alianças reorganizaram-se (a Itália lutou pelos Aliados) e expandiram-se em mais nações que entraram na guerra. Em última análise, mais de 70 milhões de militares, foram mobilizados em uma das maiores guerras da história

¹⁴ A Grande Depressão, também conhecida como Crise de 1929, foi uma grande depressão econômica que teve início em 1929, e que persistiu ao longo da década de 1930, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial. A Grande Depressão é considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século XX. Este período de depressão econômica causou altas taxas de desemprego, quedas drásticas do produto interno bruto de diversos países, bem como quedas drásticas na produção industrial, preços de ações, e em praticamente todo medidor de atividade econômica, em diversos países no mundo.

comum. Falências em série, desemprego em massa e estagnação econômica fazem o Estado intervir cada vez mais na economia (DUARTE; DIAS, 1986, p. 28). Esta situação econômica segue até o término da Segunda Guerra Mundial¹⁵.

Note-se que em relação à atividade empresária e ao desenvolvimento do capitalismo moderno, foi notável os avanços de pesquisa e tecnologia no período posterior à Segunda Guerra Mundial que, juntamente com a abertura dos mercados internacionais após o término da Guerra Fria¹⁶, possibilitaram a criação das empresas multinacionais que surgem como geradoras de emprego e portadoras do progresso.

A partir do final do Século XX e início do século XXI, a globalização e a abertura de novos mercados foram fundamentais para o crescimento econômico em empresarial, pois a circulação de capital pelo mundo conectou economicamente diversos países. As palavras de Gláucia Teixeira Torres delineiam melhor esses acontecimentos:

A contemporaneidade trouxe consigo diversos desdobramentos. Dos vários acontecimentos marcantes ocorridos ao longo do século XX e início do século XXI, nenhum trouxe tantos reflexos econômicos e políticos quanto à globalização. Áreas diversas foram reconfiguradas a partir dos avanços tecnológicos intrínsecos a tal fenômeno: os meios de transporte alcançaram um nível tal de velocidade e confiabilidade que a própria noção de distância parece ter diminuído; no setor financeiro, a circulação de capital pelo globo interconectou economicamente os países; no âmbito da telecomunicação o custo e a facilidade de comunicação alcançaram um patamar nunca antes imaginado (TORRES, 2016, p. 9).

¹⁵ A Segunda Guerra Mundial foi um conflito militar global que durou de 1939 a 1945, envolvendo a maioria das nações do mundo, incluindo todas as grandes potências organizadas em duas alianças militares opostas: os Aliados e o Eixo. Foi a guerra mais abrangente da história, com mais de 100 milhões de militares mobilizados. Em estado de "guerra total", os principais envolvidos dedicaram toda sua capacidade econômica, industrial e científica a serviço dos esforços de guerra, deixando de lado a distinção entre recursos civis e militares. Marcado por um número significativo de ataques contra civis, incluindo o Holocausto é a única vez em que armas nucleares foram utilizadas em combate. Foi o conflito mais letal da humanidade, resultando em mais de 70 milhões de mortes.

¹⁶ Guerra Fria é a designação atribuída ao período histórico de disputas estratégicas e conflitos indiretos entre os Estados Unidos e a União Soviética, compreendendo o período entre o final da Segunda Guerra Mundial (1945) e a extinção da União Soviética (1991), um conflito de ordem política, militar, tecnológica, econômica, social e ideológica entre as duas nações e suas zonas de influência. É chamada "fria" porque não houve uma guerra direta entre as duas superpotências, dada a inviabilidade da vitória em uma batalha nuclear. A corrida armamentista pela construção de um grande arsenal de armas nucleares foi o objetivo central durante a primeira metade da Guerra. Uma parte considerável dos historiadores argumenta que foi uma disputa dos países que apoiavam as Liberdades civis, como a liberdade de opinião e de expressão e de voto, representada pelos Estados Unidos e outros países ocidentais e do outro lado a doutrina comunista e socialista.

Verifica-se que o fenômeno da globalização não trouxe intensas modificações somente para os setores econômicos, financeiros, de transporte e de telecomunicações, mas também para às empresas e à sociedade, as quais sofreram mudanças significativas a partir da segunda metade do século XX, especialmente no período posterior à Segunda Guerra Mundial.

Somente no pós-guerra que a idéia de responsabilidade social da empresa, anteriormente rechaçada pelos industriais¹⁷, começa a ser aceita e difundir-se pelos meios acadêmicos e empresariais por meio da obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen publicada em 1953, que tornou-se um marco de disseminação do assunto à época (DUARTE; DIAS, 1986, p. 42), e que denota o início de uma preocupação dos atos empresariais com a sociedade, a partir de ações éticas e morais.

A regra do jogo para as empresas até a década de 60 era tão somente encontrar uma posição atrativa no mercado, ao que bastava para oferecer o mais baixo preço e obter o maior lucro possível. Todavia os termos da competitividade mudaram do baixo custo para a alta qualidade, flexibilidade, capacidade de inovação. O mercado mudou e as empresas tiveram que adequar-se na busca de alternativas para garantir a sobrevivência da organização e a competitividade do mercado.

No início dos anos 60 o tema populariza-se pelos Estados Unidos e com o apoio da *American Academy of Collegiate Schools of Business* o assunto deixa de ser uma simples curiosidade acadêmica para tornar-se parte dos currículos universitário do curso de administração de empresas, além de disseminar o assunto pela Europa no início dos anos 70. A atuação das multinacionais aliada às inadequadas políticas de emprego, salários e de condições de trabalho de empresas nacionais, atraem a atenção da opinião pública para a parcela de responsabilidade das empresas nos males que afligem a sociedade. Nos países em via de democratização política, aumentam as pressões sobre as instituições e os governantes, buscando alterações substanciais nas regras do jogo econômico (DUARTE; DIAS, 1986, p. 46-47).

A participação da sociedade foi fundamental para esta mudança de mercado direcionando o interesse da empresa para o tema da responsabilidade social, de

¹⁷ Obras de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Claek (1946) traziam já as primeiras manifestações sobre a responsabilidade social da empresa, mas não tiveram à época aceitação acadêmica e empresarial.

forma que é necessário analisarmos o contrapé sociológico e filosófico que propiciou esta mudança.

1.2 BASE SÓCIO-FILOSÓFICA

Conforme observa-se da retomada histórica da empresa vista no item anterior, nota-se que se inicia no século XVI e estende-se até o século XX, a construção de um projeto de racionalidade, norteador das atividades econômicas, estatais e legislativas, o qual merece profundo destaque. A Idade Moderna deixa para trás uma teoria social fundada em uma ética teleológica, uma base filosófica ontológica, e um direito natural, para centrar-se em uma teoria social antropológica, com base na filosofia do sujeito e em um direito essencialmente positivista.

Esta mudança paradigmática é fundamental para a consolidação da Modernidade, demonstrando que o homem passou a ocupar o lugar central do conhecimento, na correção de valores e normas da esfera ética, da economia, da política e do direito. Verificamos claramente esta transição nas palavras de Clodomiro José Bannwart Júnior e Rogério Cangussu Dantas Cachichi:

O paradigma do sujeito ou consciência, como ficou conhecido, ganhou extensão muito além do plano teórico da razão e alcançou o núcleo de legitimidade da razão prática. A estrutura antropocêntrica do paradigma filosófico da consciência conduziu, no campo das teorias sociais clássicas da Modernidade, a substituição do paradigma da teleologia pelo paradigma da antropologia. Os teóricos sociais, como Hobbes, Locke, Rousseau e outros, passaram a explicar a sociedade condicionada à visão que eles, antecipadamente, construíram do homem (antropologia). E, nesse sentido, autores que partiam de uma antropologia negativa chegavam um determinado modelo de sociedade e, portanto, a certa compreensão da ética, da política e do direito. [...]. Decorre, pois, que as teorias sociais movidas pelo paradigma antropológico sustentaram modelos de sociedade a partir de imagens distintas que construíram do homem, seja negativamente ou positivamente, E o Direito, neste cômputo, foi se transmutando em um direito natural racional desprendido da metafísica que sustentava, na filosofia, o paradigma da essência (BANNWART JÚNIOR; CACHICHI, 2015, p.4).

Portanto, merece destaque na base filosófica da empresa a razão humana, pois, embora muitos estudiosos não se dêem conta, o conceito de racionalidade permeia todas as ciências sociais, como por exemplo, a economia, a administração e o direito. A racionalidade instrumental tem servido, entre outras coisas, de base epistemológica para explicar o comportamento e a tomada de decisões dos indivíduos e organizações, exigindo que a ação do indivíduo ou das corporações seja baseada no cálculo dos meios adequados, para atingir os fins, sejam eles quais forem (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 42).

A racionalidade instrumental inserida na empresa, bem como a busca pelo lucro, difundiu por toda parte uma verdadeira febre de desenvolvimento desprovida de valores éticos, fiéis à lei do liberalismo, preocupadas com os interesses dos acionistas sem levar em conta o bem-estar da comunidade que as recebem (DUARTE; DIAS, 1986, p. 29).

Portanto, verifica-se que conforme demonstramos no desenrolar da história, a atividade empresária, desde a Idade Moderna, utiliza-se amplamente do conceito de racionalidade instrumental na tomada de decisões com base na razão humana, ao selecionar os meios adequados e organizados de produção, com vistas a um determinado fim, qual seja, o lucro. Este ponto fundamental é claramente demonstrado nas palavras de Joel Souto-Maior:

A razão instrumental é o mecanismo sistemático de coordenação de meios adequados para alcançar fins dados, particularmente, lucro no caso do Mercado, e poder no caso do Estado. Isso significa que a esses valores foi atribuído um status privilegiado, hoje embutidos no próprio conceito de “razão”. Ela foi crucial para o desenvolvimento do capitalismo e do protestantismo, os quais, segundo Weber, estão intimamente vinculados, e, por sua vez, forneceram as condições para o progresso econômico e científico dos séculos XIX e XX (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 46).

A racionalidade comunicativa para Souto-Maior, apresenta-se como uma crítica à razão instrumental que permeou a idade moderna até meados do século XX, abrindo a possibilidade de dar um sentido ético e moral às ações individuais e coletivas.

Essa racionalidade, conforme proposta por Jürgen Habermas, foi definida como a capacidade de dois ou mais sujeitos chegarem a um consenso através da interação dialógica, sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade. Em outras palavras, racionalidade comunicativa é orientada para a obtenção, sustentação e revisão de um consenso que repousa no reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade criticáveis (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 54-55).

Portanto, a racionalidade comunicativa encontra-se efetivamente inscrita na realidade das relações sociais contemporâneas, adquirindo uma função integradora entre a sociedade contemporânea, a economia e a administração. Nas palavras de Christiano José de Andrade:

Habermas retoma uma teoria crítica da sociedade, com a mudança do paradigma de razão instrumental e monológica para razão comunicativa ou dialógica e daí para o consenso ou entendimento, que está imanente na própria humanidade, visto que está inscrito na linguagem. Esse é o traço distintivo da humanidade e nela está inscrita a tendência para a comunicabilidade e, por conseguinte, ao entendimento. A razão é um conceito transcendental, condição de possibilidade da comunicação e da linguagem. A racionalidade comunicativa possibilita o agir comunicativo, através da linguagem, e daí o consenso, o entendimento. A capacidade de falar e entender deriva, pois da racionalidade. [...] o Direito discursivo, que é uma das formas da racionalidade comunicativa, adquire uma função integradora, que harmoniza o mundo vivido com a esfera sistêmica da economia e da administração, impedindo que esse sistema efetue a colonização daquele, ameaçando sua integridade (ANDRADE, 1998, p. 124).

Assim, segundo Jürgen Habermas, a forma social própria dos substratos culturais é aquela em que a orientação da ação para o entendimento encontra-se presente no processo de formação da identidade de cada indivíduo, nas instituições em que ele é socializado e nos processos de aprendizagem e de constituição da personalidade.

Dentre as inúmeras teorias sociais surgidas nesse período e que reforça a teoria comunicativa conforme criada por Habermas está a teoria dos sistemas de poder de Niklas Luhmann¹⁸, um dos temas mais controversos das ciências sociais do

¹⁸ Niklas Luhmann formou-se em direito em 1949 em Freiburg, Alemanha. Em 1960 foi fazer uma especialização em administração em Harvard, Estados Unidos, onde conheceu a teoria dos sistemas de Talcott Parsons, que serviu de ponto de partida para a construção de sua própria teoria, de traços distintos. No ano de 1965, Luhmann, por incentivo de seu amigo Helmut Schelsky, decidiu seguir carreira universitária. Depois de fazer doutoramento e habilitação na universidade de Münster,

século XX, o qual demonstra a sociedade contemporânea como uma sociedade complexa, altamente especializada em esferas, carentes de utopias ou ideologias. Na teoria de Niklas Luhmann a noção de sistema é central. E é no conceito de sistema desenvolvido pelos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varella¹⁹ que o autor vai se inspirar para propor uma teoria dos sistemas sociais e uma teoria da sociedade contemporânea (MELO JÚNIOR, 2017).

Para Niklas Luhmann, os sistemas sociais são auto-referenciais posto que capazes de operar com base em suas próprias operações constituintes. São também autopoieticos²⁰ porque se auto-reproduzem ou produzem a si mesmos enquanto unidade sistêmica. Tudo aquilo que não diz respeito ao sistema é tido como entorno. Com isso, o sistema social se distingue de tudo o mais, inclusive dos seres humanos, e na medida em que o sistema social e o sistema psíquico operam de forma autopoietica e de forma separada, a sociedade é tida como entorno para o indivíduo. Tal perspectiva entra em choque com toda a tradição sociológica que considera a sociedade formada por seres humanos que estabelecem relações entre si e reproduzem o que se chama de sociedade (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 78).

Jürgen Habermas se utiliza da teoria de Niklas Luhmann quando posiciona a comunicação como o elemento básico de reprodução do sistema social, entendido como sistema comunicativo, onde a comunicação é uma operação puramente social, de modo que não são os seres humanos que se comunicam entre si, mas o sistema social, pois a comunicação não morre quando alguém morre e não nasce quando

Luhmann passou, então, a lecionar na faculdade de sociologia, da Universidade de Bielefeld. Aposentou-se em 1993. Mesmo após a sua aposentadoria continuou produzindo textos até a sua morte em 1998. Luhmann deixou uma obra numerosa e abrangente. Escreveu mais de trinta livros e cerca de trezentos artigos versando sobre variados assuntos, dentre eles, direito, pedagogia, religião, economia, ecologia etc.

¹⁹ Para Maturana e Varella, os organismos vivos, tal como um vegetal, um animal ou uma bactéria são sistemas fechados, autorreferenciados e autopoieticos. Isso não quer dizer que "tais sistemas são isolados, incomunicáveis, insensíveis, imutáveis, mas sim que as 'partes' ou os 'elementos' de tais sistemas interagem uns com os outros e somente entre si". Daí a idéia de fechamento operacional dos sistemas.

²⁰ Autopoiese ou autopoiesis (do grego *auto* "próprio", *poiesis* "criação") é um termo da biologia utilizado para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios. Segundo esta teoria, um ser vivo é um sistema autopoietico, caracterizado como uma rede fechada de produções moleculares (processos) em que as moléculas produzidas geram com suas interações a mesma rede de moléculas que as produziu. A conservação da autopoiese e da adaptação de um ser vivo ao seu meio são condições sistêmicas para a vida. Portanto, um sistema vivo, como sistema autônomo está constantemente se autoproduzindo, autorregulando, e sempre mantendo interações com o meio.

alguém nasce, mas ela perpassa a existência humana (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 81).

Dessa forma, os sistemas sociais se reproduzem por meio da comunicação, operando de modo fechado, no sentido que as operações que produzem os novos elementos do sistema dependem das operações anteriores do mesmo sistema e são, ao mesmo tempo, as condições para futuras operações. Esse fechamento é a base da autonomia do sistema. Ou em outras palavras, nenhum sistema pode atuar fora das suas fronteiras, pois deve-se ressaltar que o conceito da autopoiesis em nenhum momento vem negar a importância do meio para o sistema, pois, lembrando, sem meio não há sistema. Autopoiesis refere-se à autonomia, o que não significa autarquia (MATHIS, 2017, p. 4).

O principal fator em comum entre os sistemas sociais é o fato de que a sua operação básica é a comunicação. A comunicação é uma operação genuinamente social que permeia todos os sistemas, sendo a chave para a sua existência e renovação.

Para Niklas Luhmann, o mundo representa a unidade entre sistema e meio, sendo a função principal dos sistemas sociais reduzir a complexidade desse entendimento de tal maneira que ela possa ser compreendida pelas pessoas comuns de forma simplificada. Ele apresenta a sua descrição da sociedade como sistema social que envolve a totalidade das comunicações, de modo que sem comunicação não há sociedade, e fora da sociedade não há comunicação (MATHIS, 2017, p. 22).

As empresas por sua vez, também incorporam cada vez mais a noção de racionalidade comunicativa que ganha espaço em relação à racionalidade instrumental. Como demonstrado anteriormente, a ação instrumental foi fundamental para o desenvolvimento e o sucesso da empresa desde a Idade Moderna até a segunda metade do século XX. Todavia a sociedade também exigiu da empresa que além do lucro, esta se preocupasse com o impacto social gerado pelos reflexos do modo de produção capitalista. Assim, para que a empresa sobreviva na sociedade atual, é necessária que esta incorpore cada vez mais a racionalidade comunicativa, conforme proposta por Jürgen Habermas, em seu sistema organizacional.

Essa noção de entendimento consiste em ações que visam à interpretação intersubjetiva, ou seja, isso quer dizer que os participantes buscam tanto a

compreensão mútua do conteúdo das proposições que estão sendo discutidas, como o reconhecimento de obrigações recíprocas, o que exclui ações voltadas exclusivamente para os resultados que não representem consenso ou entendimento, e em vez disso visem exclusivamente interesses particulares. Esse consenso, não significa que cada um concorde com a norma, por entender ser ela vantajosa para si ou para todos, mas sim porque ela é correta, independente de ser ou não vantajosa. É essa atitude consensual que se chama ponto de vista moral em oposição ao ponto de vista instrumental, egocêntrico (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 62).

A desigualdade econômica gerada pelo capitalismo e desenvolvida pelo liberalismo vivido alguns séculos pós-revoluções burguesas, como vimos no item anterior, tentava ser justificada e legitimada como se fosse um resultado inevitável do processo de economia política, sendo parte integrante da natureza das coisas, equiparada a uma lei natural e justa (NUNES, 2003, p. 30). Apesar da grande evolução econômica, tecnológica e do capital gerado pelas empresas impulsionadas pelo desenvolvimento industrial e pelo liberalismo econômico, o pós-guerra e as revoluções sociais voltam a preocupação da sociedade para o próximo, no intuito de preservar os direitos humanos e o meio ambiente equilibrado.

Dessa forma, a sociedade contemporânea exige uma nova postura da empresa, ou seja, que ela redimensione seu papel social, levando em consideração não apenas os interesses dos acionistas, mas também os dos outros parceiros e da coletividade, demonstrando sua utilidade social e a contribuição que traz para o bem comum, ao definir suas atividades de maneira mais explícita e ultrapassar a concepção segundo a qual o lucro é o único indicador de sua utilidade pública (DUARTE; DIAS, 1986, p. 38).

Com o papel fundamental balizar para o comportamento humano criando normas de convivência social, o Direito possui força coercitiva, sendo fundamental para modificar o papel da empresa na sociedade, de forma que faz-se necessário analisarmos de forma específica este assunto no próximo item a ser desenvolvido.

1.3 BASE JURÍDICA

A Idade Moderna deixa sua marca também no Direito, com as primeiras codificações da legislação, bem como o positivismo jurídico, que no século XVIII deixa de dividir o conjunto normativo com o direito natural e o positivismo filosófico, fundando-se na pretensão de criar uma ciência jurídica, com características análogas às ciências exatas, buscando a objetividade científica, e apartando o direito da moral e dos valores transcendentais.

O positivismo teve em sua origem a ciência como único conhecimento verdadeiro, objetivo, fundado na descrição do sujeito, objeto e método descritivo, baseado na observação e experimentação e privado de opiniões, preferências ou preconceitos.

Aplicando os mesmos fundamentos do positivismo filosófico, o positivismo jurídico fundou-se na pretensão de criar uma ciência jurídica, com características análogas às ciências exatas, buscando a objetividade científica, e apartando o direito da moral e dos valores transcendentais.

Para o positivismo, o direito é encarado como um fato e não um valor, ou seja, o direito é considerado um conjunto de fatos ou fenômenos ou ainda de dados sociais análogos ao mundo natural, devendo o jurista estudar estes fatos como um cientista estuda a natureza, abstendo-se de formular juízos de valores.

Na linguagem juspositiva o termo “direito” é então absolutamente avalorativo, isto é, privado de qualquer conotação valorativa ou ressonância emotiva: o direito é tal que prescinde do fato de ser bom ou mal, de ser um valor ou um desvalor. (BOBBIO, 1999, p. 131).

Deste comportamento avalorativo, deriva a teoria do formalismo jurídico, na qual a validade do direito se funda em critérios que concernem unicamente a sua estrutura formal, ou seu aspecto exterior, prescindindo de seu conteúdo, pois a afirmação da validade de uma norma jurídica não implica na afirmação de seu valor (BOBBIO, 1999, p. 130).

Embora crucial para o desenvolvimento do capitalismo e conseqüentemente para o desenvolvimento da economia mundial, a racionalidade instrumental no caso

do Estado, levou à predominância do pensamento positivista que dominou a doutrina jurídica até o início do século XX, restringindo o direito à sua análise técnica da norma positiva imposta.

Segundo os estudos de Hans Kelsen, um dos principais positivistas do século passado, o Direito positivo deve ser entendido como norma, estando livre de qualquer concepção social ou valorativa, não se confundindo com qualquer outro instituto.

Quando a si própria se designa como “pura” teoria do Direito, isso significa que ela se propõe a garantir um conhecimento apenas dirigido ao Direito, e excluir desse conhecimento tudo quanto não pertença a seu objeto, tudo quanto não se possa, rigorosamente, determinar como Direito. Isso quer dizer que ela pretende libertar a ciência jurídica de todos os elementos que lhe são estranhos (KELSEN, 1999, p. 01).

Este Direito possui força coativa, considerando a norma como um comando que deve ser obedecido e interpretado de forma estrita, fazendo prevalecer o elemento declarativo da norma, a qual se converte em um fator de unidade e estabilidade do Direito.

As ordens sociais a que chamamos de Direito, são ordens coativas da conduta humana. Exigem uma determinada conduta humana à medida que ligam à conduta oposta um ato de coerção dirigido à pessoa que assim se conduz [ou ao seus familiares]. Quer isto dizer que elas dão a um determinado indivíduo poder ou competência para aplicar a outro indivíduo um ato coativo ou sanção (KELSEN, 1999, p. 36).

Assim, a ciência exclui do próprio âmbito os juízos de valor, porque ela deseja ser um conhecimento puramente objetivo da realidade (BOBBIO, 1999, p. 132), que representam uma tomada de posição diante do real, não podendo no âmbito do Direito travar-se discussões acerca de legitimidade e justiça.

Dessa forma, a lei passa a ser considerada a expressão máxima da soberania popular, soberania essa que é considerada o fundamento central para a criação dos Estados modernos na busca de segurança jurídica e objetividade do sistema. Aqui o Direito positivo cumpriu bem esse papel, passando a ser a reprodução da vontade humana criada pelo Estado através da lei. Todavia, a ambição positivista de certeza jurídica custou caro a humanidade, pois, emblematicamente, a sua decadência está

associada ao nazismo e aos regimes totalitários, que ascenderam ao poder legitimado pela legalidade vigente e promoveram à barbárie em nome da lei (BARROSO, 2013, p. 129).

O ceticismo da sociedade em relação à racionalidade instrumental fica claro nas palavras de Clodomiro José Bannwart Júnior e Rogério Cangussu Dantas Cachichi:

O século XX, diante dos acontecimentos que marcam a sua primeira metade, como as duas grandes guerras mundiais, os regimes totalitários na Europa, a bomba atômica e, mais terrivelmente, o engendramento técnico industrial da morte produzido pelo Nazismo, condicionou a soma dessas barbáries a uma crise interna da própria razão Ocidental. Na verdade, a desconfiança recaiu sobre o paradigma da filosofia da consciência. O ceticismo em relação ao modelo de racionalidade técnico-instrumental, levado adiante pelo paradigma da filosofia do sujeito/consciência e a descrença na idéia de realização de progresso e, também, de emancipação conduzida pela filosofia da história, levou a uma reavaliação desses paradigmas seja na filosofia seja nas Teorias Sociais. O direito, embalado pelo positivismo jurídico, não passou incólume ao ceticismo, sobretudo em relação aos questionamentos dirigidos aos positivistas quanto à correlação entre legalidade e legitimidade das normas (BANNWART JÚNIOR; CACHICHI, 2015, p. 5).

Portanto, verificamos no pós-guerra, uma mudança essencial em função do paradigma da racionalidade. Note-se que o positivismo jurídico mergulha em crise, juntamente com paradigma antropológico das teorias sociais e o paradigma do sujeito na filosofia. A racionalidade instrumental, norteadora das ciências sociais cede aos poucos lugar à racionalidade comunicativa, amparada no paradigma da comunicação ou linguagem, como é chamada. Esse paradigma parece comportar condições férteis para o florescimento de uma racionalidade que melhor representaria a sociedade e a empresa na contemporaneidade. Veja essa explicação nas palavras de Clodomiro José Bannwart Júnior e Rogério Cangussu Dantas Cachichi:

O pós-guerra descortina, com o apoio da chamada “reviravolta pragmático lingüística”, um novo paradigma em condições de mover a reflexão filosófica fora do alcance dos céticos e dos melancólicos pós-modernos. Trata-se do paradigma da comunicação ou linguagem. E nas teorias sociais, o paradigma a colocar a sociedade contemporânea sob ótica reflexiva – conforme expresso por Luhmann – será o paradigma das sociedades complexas, o qual, em certo

sentido, melhor representaria a pluralidade hodierna (BANNWART JÚNIOR; CACHICHI, 2015, p. 5).

O horror provocado pelos regimes totalitários aliado à ideia de justiça e direitos fundamentais do ser humano, abriram caminho para reflexões sobre o papel do Direito, sua função social, interpretação e sua aplicação na sociedade.

Nesse sentido, a sociedade é a única fonte legitimadora do direito, visto que este foi criado com o objetivo de regulá-la. Desse modo o instituto jurídico ultrapassa (ou deve ultrapassar) a preocupação com os limites impostos pela ordem normativa, pois estará sempre condicionado a um ambiente social específico (WOLKMER, 2012, p. 25).

O direito foi criado para regular as relações sociais de uma determinada comunidade, respeitando os costumes e crenças de cada organização social. Segundo Miguel Reale (2002, p. 204), somente o homem é capaz de inovar o mundo em que vive, ou seja, é o “único ser capaz de inovar ou de instaurar algo de novo no processo dos fenômenos naturais, dando nascimento a um mundo que é, de certo modo, a sua imagem na totalidade do tempo vivido”.

Até a Segunda Guerra Mundial, prevalecia no mundo ocidental um direito com a fonte principal pautada na legislação, ou seja, no direito positivo quase como fonte exclusiva, sem atribuir força normativa às constituições (SARMENTO, 2009, p. 116).

Com o término da Segunda Guerra, a sociedade mundial como um todo se tornou insegura a respeito da norma positivista a regular as suas relações em sociedade, pois, como falado nos capítulos anteriores, em nome da lei (uma lei esvaziada de legitimidade), o direito foi utilizado para a realização de inúmeras barbáries e atrocidades.

Entretanto, após 1945, com o fim das ditaduras, assistiu-se uma significativa mudança nesse quadro, levando a criação de novas constituições com potentes mecanismos de proteção aos direitos fundamentais e com força normativa máxima, inclusive para limitar o exercício do Poder Legislativo (SARMENTO, 2009, p. 117).

Assim, com o pós-guerra, vários regimes totalitários foram substituídos por regimes democráticos, de modo que a sociedade volta-se para a proteção dos direitos humanos e pelas liberdades e garantias fundamentais do indivíduo. Em decorrência, o mundo não mais acreditava nem aceitava a lei ditada por um Estado totalitário, sendo necessária à introdução de alguns padrões morais de justiça no direito positivo,

pois somente os critérios formais de validade da norma não eram mais suficientes. Nesse sentido são as palavras de George Marmelstein:

[...] se não houver na atividade jurídica um forte conteúdo humanitário, o direito pode servir para justificar a barbárie praticada em nome da lei [...], o legislador, mesmo representando uma suposta maioria, pode ser tão opressor que o pior dos tiranos. (MARMELSTEIN, 2008, p. 10).

Para superar o caos legislativo e suprir as lacunas interpretativas decorrentes da velocidade das transformações do cenário político e social, as quais a atividade legislativa do Estado não consegue acompanhar, em termos de atualidade e eficácia, surge uma tendência baseada na ponderação de interesses, na argumentação, na busca de alternativas possíveis com base em princípios, fins públicos, efetividade da justiça.

Assim, por exemplo, ao invés da insistência na subsunção do fato à norma do positivismo formalista, ou o mero reconhecimento da discricionariedade política do intérprete da norma na linha dos positivistas como Kelsen, essa nova tendência se dedica à discussão de métodos ou de teorias da argumentação que permitam a procura racional e intersubjetiva da melhor resposta, ou seja, há uma valorização da razão prática no âmbito jurídico (SARMENTO, 2009, p. 119).

Essa tendência, denominada por alguns estudiosos do direito como neoconstitucionalismo, por outros como pós-positivismo, se apresenta aqui como uma terceira via entre as concepções positivistas e jusnaturalistas: não abandona a clareza, a certeza e a objetividade da norma positiva, mas não a concebe desconectada de uma filosofia moral e política. Esta nova concepção contesta a o postulado positivista de separação entre direito, moral e política, tendo em vista a inegável articulação complementar entre elas.

Ao reconhecer a força normativa dos princípios, o pós-positivismo abre as portas do direito para um debate moral (SARMENTO, 2009, p. 120). A doutrina pós-positivista se inspira na revalorização da razão prática, na teoria da justiça e na legitimação democrática, de modo que busca-se ir além da legalidade estrita, não desprezando o direito posto, mas procura empreender uma leitura moral da constituição e das leis, mas sem recorrer a categorias metafísicas.

Nesse sentido a teoria comunicativa habermasiana se “encaixa como uma luva” para a emancipação social: Jürgen Habermas persegue o objetivo de uma

reflexão sobre as condições de um diálogo em que não haja dominação nem alienação, abrangendo as condições sociais de uma comunicação humana sem coação e violência, em que mais importante é a força do melhor argumento. Logo o que se busca é a descoberta dos melhores argumentos, que conscientizam e emancipam (ANDRADE, 1998, p. 119).

Ao lado de pensadores que se preocupam com princípios morais, éticos e de justiça no direito, como Ronald Dworkin, Robert Alexy, Carlos Santiago Nino, que reconhecem a conexão entre Direito e Moral (SARMENTO, 2009, p. 120), Habermas tem revolucionado o pensamento jurídico com sua pragmática universal, introduzindo ao direito a ética do discurso e elementos de teoria política. Em sua perspectiva, a ordem institucional legal cria, em sociedades modernas, a legitimidade da ordem.

No conjunto de ideias heterogêneas que procuram abrigo nesse paradigma em construção, incluem-se a reintrodução dos valores na interpretação jurídica, com reconhecimento de normatividade aos princípios e de sua diferença qualitativa em relação às normas; a reabilitação da razão prática e da argumentação jurídica; a formação de uma nova hermenêutica; o desenvolvimento de uma teoria dos direitos fundamentais edificada sobre a dignidade da pessoa humana.

O pós-positivismo sustenta a busca de parâmetros de justiça ou equidade quando da aplicação concreta do direito, através da abertura valorativa do sistema, uma nova corrente que altera a forma de inserção dos valores no sistema normativo, tanto no momento da confecção da norma como na sua aplicação. Estes valores sociais são concretizados através da aplicação dos princípios normativos que norteiam a criação e aplicação da norma jurídica.

Influenciado por inúmeros acordos e tratados internacionais firmados no pós-guerra²¹, o arcabouço constitucional valoriza os direitos humanos e as liberdades fundamentais, fortalecendo a ideia de que estes devem ser transformados em princípios universalizados (PIOVESAN, 2003, p. 42).

Assim, a lei abre espaço aos princípios, cujos conteúdos são permeados de valores sociais, cuja elaboração se dá em consonância com as necessidades da sociedade na qual eles são aplicados, de forma que o operador do direito possui a segurança jurídica da norma objetiva, mas ao aplicá-la empreende uma leitura moral, de base principiológica, na busca da realização da justiça. Verifica-se que desde o

²¹ São exemplos a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos (1966), O Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966), etc.

século passado, que esta mudança está se operando na sociedade atual. Tal exemplo disso é os lugares que os princípios ocuparam, migrando dos códigos para as Constituições, demonstrando a valoração de tais normas, pois são posicionados no ápice dos ordenamentos jurídicos

Na Europa, percebe-se de imediato esse movimento com a Constituição Italiana, em 1947 e a Instalação da Corte Constitucional italiana em 1956, a Constituição Alemã em 1949, bem como a Instalação do Tribunal Constitucional Federal na Alemanha em 1951, ainda seguida da reconstitucionalização em Portugal em 1976, e na Espanha em 1978. No Brasil, por sua vez, essa modificação se deu com a travessia de um regime totalitário para um Estado Democrático de Direito, culminando com a Constituição Federal em 1988, um “modelo adotado em diversas constituições europeias do pós-guerra, que indica a absoluta prioridade dos direitos fundamentais em nosso sistema jurídico (SARMENTO, 2016, p. 72).

Ao lado dos direitos civis mais tradicionais, a constituição também garantiu um grande elenco de direitos sociais, O princípio da solidariedade (art. 3º, I da CF/88) como expresso na Constituição Federal, não é somente um princípio fundamental do Estado Democrático, é também um fato social, na medida em que não se pode conceber o homem sozinho, e sim o indivíduo inserido na sociedade, como parte de um “tecido social coeso em que a interdependência é a regra” (MORAES, 2010, p. 239).

A expressa referência à solidariedade, feita pelo legislador constituinte, estabelece no sistema jurídico brasileiro um sistema inovador, a ser considerado no momento da elaboração da legislação ordinária, na execução de políticas públicas e na interpretação dos direitos (MORAES, 2010, p. 239), pois é também um princípio ético, fraterno, solidário, pautado pelo pluralismo, pelo respeito à diferença, que possibilita a coexistência pacífica das diversas formas de vida.

Assim, nasce no Brasil o chamado Estado Social²², com a publicação da nova Constituição Federal, em resposta aos anseios sociais em oposição ao liberalismo econômico, preconizando a intervenção do poder público no âmbito econômico, haja vista a incapacidade da economia por si só auto regular-se e ao mesmo tempo garantir a equidade e a justiça social. Tais ideais foram gradativamente implementados, sendo

²² Esta nova tendência foi apresentada primeiramente na Constituição Mexicana em 1917, e posteriormente nas Constituições de Weimar (1919). A Constituição Brasileira de 1934 já delineava idéias intervencionistas na ordem econômica e social, mas somente em 1988 foi posta em prática.

frutos de uma série de conquistas sociais que tem como pressuposto a preservação da livre concorrência das forças do mercado e a obrigação do ente público de ordenar e dirigir o processo econômico, mas sempre com atenção e respeito aos valores da justiça social, bem estar e interesse público (GRAU, 1978, p. 20).

As significativas modificações ocorridas no ordenamento jurídico brasileiro decorrente do novo Estado de “bem estar social” por meio da inserção de novos princípios, deslocou o ser humano do centro das relações jurídicas, com a mudança de foco do sujeito de direito para o indivíduo concreto. Nos termos de Giselda Hironaka, o individualismo liberal “cede lugar ao personalismo ético como valor político-social fundacional e legitimador, e a pessoa humana passa a ser o ponto central (HIRONAKA, 2003, p. 105).

A mesma opinião possui André Ramos Tavares, para o qual o caminho da conscientização social é a via adequada à efetividade do Estado Social, como descrito na Constituição Federal de 1988. Somente por meio dela é que se alcançará a plena efetividade normativa na garantia da justiça e equidade social (TAVARES, 2016²³).

Dentre os inúmeros princípios sociais introduzidos no ordenamento jurídico brasileiro e que influencia diretamente o direito de empresa, merece destaque os princípios da boa-fé e da função social do contrato e da propriedade.

A evolução do conceito de boa-fé ocorreu ao longo do tempo, desde a sua origem na tradição jurídico romana, eclodindo com a primeira guerra mundial, em decorrência da preocupação social que se passou a ter como o indivíduo (CEOLIN, 2012, p. 16). O Código Comercial é o marco de introdução da boa-fé no Direito brasileiro, o qual previa em seu art. 131 como uma base de interpretação das cláusulas estabelecidas pelas partes no contrato. O Código Civil de 1916, também faz referência à boa-fé, em seus art. 490 e 514 quando refere-se à posse e ao possuidor de boa-fé. Todavia, é no Código Civil de 2002 que a boa-fé é elencada como princípio de norma geral em seus artigos 113 e 422, no qual a liberdade contratual é dirigida conforme a função social do contrato, elegendo a boa-fé como um dos seus princípios norteadores (CEOLIN, 2012, p. 18).

Desde a Roma antiga a boa-fé admite duas concepções: a subjetiva em relação ao estado do sujeito e a objetiva em relação aos contratos, de modo que nos

²³ Entrevista publicada na APADEP – Associação Paulista de defensores públicos.

concentraremos na boa-fé objetiva, que prevê uma regra de conduta de acordo com ideais de lealdade e honestidade, agindo as partes com um modelo de conduta social, e respeitando os interesses e a confiança da parte contrária, com o objetivo de se refletir e toda a sociedade (PEDROSO, 2014, p. 59). Nesse sentido, a boa-fé objetiva é uma “cláusula geral que preconiza o dever de as partes comportarem-se de maneira correta durante todas as fases do contrato. Impõe ao contratante agir positivamente, numa dupla acepção, estabelecendo deveres especiais de conduta durante o vínculo contratual, e limitando o exercício abusivo dos direitos objetivos” (ESPOLADOR; SIQUEIRA, 2017, p. 14).

O individualismo da sociedade moderna é deixado de lado para abrir espaço à análise de comportamento que tem por base o homem médio, imbuído do dever de lealdade e cooperação, ou seja, facilitar o cumprimento obrigacional com base nos critérios e limites usuais ditados pelos costumes (PEDROSO, 2014, p. 60). Verifica-se assim que a boa-fé objetiva pressupõe valores e deveres para a sua plena caracterização, os chamados deveres de conduta ou anexos, que são os deveres de lealdade, cooperação e transparência, assumindo relevo juridicamente como uma conduta legal e contratualmente exigida, e elemento essencial do negócio jurídico.

O princípio da boa-fé objetiva privilegia o respeito à lealdade, requerendo do empresário um padrão de conduta, um dever de diligência e cuidado na condução de sua atividade, ou seja, a boa-fé objetiva deve ser tida como um modelo de conduta social em busca da economia voltada ao bem estar geral (DINIZ, 2015, p. 49), ou seja, o lucro da atividade empresarial deve ser obtido sem que o custo da atividade empresária seja repassado à sociedade. As palavras de Maria Helena Diniz sobre a “nova empresarialidade” ressaltam a importância desses princípios para a empresa contemporânea:

Há uma nova empresarialidade fundada na função social e na boa-fé objetiva, tendo por finalidade: geração de um valor econômico agregado; serviço à comunidade; desenvolvimento das pessoas que a integram e a capacidade de continuidade (DINIZ, 2015, p. 50).

O cenário jurídico pós-constituição de 1988 é de renovação de valores, sobrepondo a conduta moral da boa-fé à estrita legalidade dos contratos, como função

interpretativa, limitadora e integradora dos negócios jurídicos. Este princípio não se limita à fase de execução de um contrato ou negócio jurídico, pois durante as tratativas as partes já podem observar esse dever de conduta, ou seja, a boa-fé deve ser observada na fase pré-contratual, contratual e pós-contratual, inclusive (NICOLAU, 2008, p. 121).

Em relação aos princípios morais, essas batalhas têm sido travadas quase sempre em sede doutrinária e jurisprudencial, suscitando discussões apenas pontuais no direito das obrigações, motivo pelo qual todas as esperanças recaem sobre o intérprete, competindo-lhe empreender a releitura da disciplina, principalmente a partir das normas constitucionais, cujos mais significativos avanços têm sido promovidos por meio da boa-fé objetiva, verdadeira tábua de salvação contra as injustiças albergadas pela dogmática tradicional (SCHREIBER, 2008, p. 127-128).

A doutrina brasileira consagrou a tripla função da boa-fé objetiva, enfatizando seu papel de oxigenação do sistema obrigacional com o fim de chegar aos resultados mais justos na solução dos casos concretos, quais sejam, suprir falhas nos contratos, acrescentar o que nele não está incluído, corrigir alguma coisa que não é de direito no sentido justo, ou seja, a boa-fé oferece critérios para a interpretação do contrato firmado, cria deveres secundários ou anexo, bem como limita o exercício de direitos, tudo para o justo e fiel cumprimento obrigacional. Nas palavras de Rita de Cássia Resquetti Tarifa Espolador e Patrícia Siqueira, agir com boa-fé é agir de acordo com um padrão de conduta ético:

A boa-fé se infere através do comportamento dos parceiros negociais durante a execução da obrigação, significa agir de acordo com um padrão de conduta aceitado socialmente como ético, no âmbito do cumprimento obrigacional, é a constatação de que o devedor vinha se comportando como merecedor de confiança por parte do credor (ESPOLADOR; SIQUEIRA, 2017, p. 15).

Da mesma maneira, a função social do contrato foi introduzida na legislação brasileira, a partir da Constituição Federal de 1988, como consequência da adoção do Estado social, em exigência a uma ordem jurídica que busque uma sociedade equilibrada e que busque minimizar as desigualdades econômicas gritantes nos contratos particulares, mediante a imposição de condutas positivas, nas quais as

partes devem visar não só os seus interesses individuais, mas também os interesses da sociedade (PEDROSO, 2014. p. 93).

Dessa forma, o contrato passa a ter não só mais a função econômica, mas também uma função regulatória e social. Remotamente, a função social dos contratos prendia-se à própria função social da propriedade, eis que no liberalismo a ampla liberdade contratual pavimentava o acesso ao direito de propriedade.

Mas o comércio jurídico não se desenvolve apenas no plano estrutural do utilitarismo econômico, pois o crédito é um fenômeno social e a riqueza não mais se concentra na propriedade física, de modo que fixar-se no solo não é mais tão importante, na medida em que as oportunidades financeiras podem ser alcançadas pela circulação de ativos e a substituição de bens (ROSENVALD, 2008, p. 85).

Atualmente, a função social revela uma finalidade perante o corpo social do direito das obrigações, na medida em que instrumentaliza o contrato em prol de exigências maiores no ordenamento jurídico brasileiro, tais como a justiça, a segurança, e o valor social da livre iniciativa. Nesse sentido já ensinava Norberto Bobbio, quando dizia que a liberdade dos privados era circunscrita pelos valores constitucionais, a fim de que o negócio jurídico seja um espaço promocional de determinados fins reputados como valiosos pela sociedade (BOBBIO, 1999, p. 72).

Portanto, a função social dos contratos importa que estes desempenhem um papel na sociedade, representando um meio de negociação sadia, valorizando mais os reflexos que o contrato acarretará para a sociedade do que o seu conteúdo. Seu conceito visa e integra objetivos constitucionais de estabelecimento de relações justas e solidárias de valorização da dignidade da pessoa humana e ainda de igualdade entre as partes contratantes (PEDROSO, 2014 p. 107).

Não foi para coibir a liberdade de contratar, mas para legitimar a liberdade contratual é que surgiu a importância do princípio da função social, pois a liberdade de contratar é plena, não existindo restrições ao ato de se relacionar com o outro. Entretanto, o ordenamento jurídico deve submeter à composição do conteúdo do contrato a um certo controle em razão dos valores morais que permeiam a ordem Constitucional no intuito de conciliar o bem comum dos contratantes e da sociedade (ROSELVALD, 2008, p. 85).

Da mesma forma, tanto o princípio da função social da propriedade privada (art. 5, XXIII/CF²⁴), quanto o princípio da função social dos contratos se configuram uma norma de caráter moral cuja inserção no ordenamento jurídico brasileiro se deu em razão dos anseios da sociedade por um direito mais justo e igualitário. Os princípios da boa-fé contratual e o da função social do contrato, ao contrário do que se ouve, não constituem restrição à autonomia privada, pelo contrário, a valoriza, equilibrando o que a realidade crua tratou de desigualar, com a convivência simultânea dos princípios contratuais clássicos e contemporâneos (ROSENVALD, 2008, p. 83).

Assim, temos que a função social do contrato e a da propriedade empresarial busca a boa-fé objetiva do empresário, a transparência negocial e a efetivação da justiça social (DINIZ, 2015, p. 49), de forma que tais princípios são imprescindíveis à empresa, pois nos termos do Enunciado do CJF, aplicam-se aos negócios jurídicos entre empresários a função social do contrato e a boa-fé objetiva em conformidade com as especificidades dos contratos empresariais²⁵.

O conceito de função social da empresa, por sua vez, como será visto no próximo capítulo, é uma derivação dos princípios da função social inseridos na legislação brasileira, ou seja, deriva da função social do contrato e da propriedade privada, pois a exigência do Estado de que a empresa cumpra a sua função social é o início de uma nova postura a ser assumida pelas organizações privadas na busca de um planejamento para se manterem competitivas e garantirem sua sobrevivência no mercado.

Desta forma, como veremos a seguir, além dos princípios da função social da empresa, surgem também novas questões como as relações éticas e justas com os trabalhadores, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a proteção e o uso adequado do meio ambiente natural, que se transformam em indicadores que retratam a responsabilidade social da organização para com a comunidade.

As modificações introduzidas no ordenamento jurídico pátrio pela Constituição Federal de 1988 são de extrema importância para a sociedade como um todo, e causa um grande impacto nas empresas, em específico no presente estudo, de modo que

²⁴ CF/1988 - Art. 5º [...]. XXIII - A propriedade atenderá a sua função social.

²⁵ CJF – I Jornada de Direito Comercial. Enunciado 29: Aplicam-se aos negócios jurídicos entre empresários a função social do contrato e a boa-fé objetiva (arts. 421 e 422 do Código Civil), em conformidade com as especificidades dos contratos empresariais.

serão tratadas de forma especial no próximo capítulo, bem como os fundamentos ético-normativos que propiciaram tais transformações.

2 FUNDAMENTOS ÉTICO-NORMATIVOS DA EMPRESA CONTEMPORÂNEA

A compreensão do Direito apenas como um conjunto de leis é insuficiente, pois a base de sustentação das normas jurídicas são os seus princípios e a sociedade que as legitimam. Dessa forma, os princípios jurídicos são paradigmas, ou sejam, padrões elementares a serem seguidos na interpretação e na aplicação da legislação pátria. Justamente por serem metanormas, os princípios transcendem a positivação, embora nada impeça que sejam positivados em leis ou na Constituição (MAMEDE, 2011, p. 45), como é o caso dos princípios gerais da atividade econômica, no modelo brasileiro.

A Constituição Federal de 1988 inovou ao apresentar o Estado, com uma economia capitalista e liberal, mas com a intervenção do Estado para garantir o mínimo social. O artigo 170 da Constituição Federal²⁶, ao tratar da ordem econômica, esclarece que o trabalho humano e a livre iniciativa devem observar alguns parâmetros de justiça social e princípios como a função social da propriedade, a defesa do consumidor, a defesa do meio ambiente, a redução das desigualdades regionais e sociais, a busca do pleno emprego, de igual medida com a soberania nacional, a propriedade privada, o livre exercício da atividade econômica e a livre concorrência.

Os princípios direcionam os caminhos pelos quais são possíveis de se aplicar o Direito, sejam por meio de análises teóricas, sejam por meio das relações sociais (MAMEDE, 2011, p. 35-36), de forma que sua análise torna-se imprescindível. Não desprezando os princípios igualmente fundamentais para a atividade empresarial positivados constitucionalmente, destaca-se o princípio da boa-fé e da função social

²⁶ CF/Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

da empresa, o que permite a intervenção do Estado na atividade empresária, com o objetivo de garantir o mínimo social.

Dessa forma, neste segundo capítulo em um primeiro momento, analisa-se de modo amplo o princípio da função social da empresa, elemento inerente à adequada compreensão de seus fins econômicos e sociais.

Posteriormente, estuda-se a importância da ética nas relações empresariais, posto que é um elemento essencial para que a empresa desenvolva a responsabilidade social de suas ações.

E por fim adentraremos na responsabilidade social da empresa, cujo fundamento jurídico decorre da função social, mas que, juntamente com os seus substratos éticos, são essenciais para se chegar ao tema da sustentabilidade.

2.1 FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

A função principal e definitiva da empresa é a sua atividade produtiva e comercial e que se outras preocupações comprometerem essa função criam-se graves distorções. Todavia, a empresa ser insensível ao que se passa a sua volta é claramente errado, devendo procurar equilibrar os seus interesses com os interesses sociais (NEVES, 2008, p. 416).

Consolidado na Constituição Federal de 1988, como explanado acima, o princípio da função social determina que seja considerado o interesse da sociedade sobre todas as atividades econômicas, mesmo privadas. Assim, a apropriada abrangência do significado da função social de cada atividade, exige a consideração sobre os seus fins econômicos e sociais.

A teoria da função social da empresa impõe que o empresário, no desenvolvimento de sua atividade econômica, deverá possuir a capacidade de agir em proveito da sociedade (DINIZ, 2015, p. 47). Nas palavras de Gladston Mamede observa-se o destaque do interesse coletivo sobre o direito individual:

A Constituição da República de 1988 consolidou no Direito Brasileiro uma tendência jurídica contemporânea, qual seja a afirmação do interesse público como referência e baliza que definem às faculdades individuais. Em suma, recusa-se o abuso do Direito e impede-se que

o arbítrio individual possa subverter a razão de ser de uma faculdade jurídica. A função social, portanto, é elemento inerente a cada faculdade jurídica e, portanto, sua adequada compreensão exige considerar seus fins econômico e social. Há um interesse da coletividade na existência e no exercício das faculdades privadas: a cada faculdade, mesmo individual, corresponde uma razão de ser (uma função) dentro da sociedade (MAMEDE, 2011, p. 48).

A função social da empresa implica a redução do arbítrio privado em razão de um interesse maior, o coletivo. Todavia, a preservação dos fundamentos do Estado Democrático de Direito exige equilíbrio e razoabilidade na proteção das faculdades individuais, contempladas por proteção igualmente fundamental, como o direito à propriedade privada e à livre iniciativa, imprescindíveis aos empreendimentos privados (MAMEDE, 2011, p. 48).

A empresa, embora possua como objetivo imediato o lucro, remunerando o capital nela investido com o fim de atender os interesses de seus acionistas e sócios, deve acolher ao mesmo tempo as expectativas da sociedade. Assim, ao cumprir o seu papel social, por meios dos parâmetros delineados constitucionalmente, deve-se considerar os anseios da coletividade, mas em equilíbrio com os interesses privados de seus titulares. As palavras de Roberta Carolina de Afonseca e Silva esclarecem os referenciais constitucionais que delimitam a função social da empresa:

Neste recorte teórico e voltado para o ordenamento jurídico brasileiro, a partir da Constituição de 1988, e das normas anteriores e posteriores que determinam as condutas empresariais, é possível indicar os referenciais para delimitar a função social da propriedade empresarial. As primeiras referências estão no Art. 170 CF/88, de onde se destaca que a ordem econômica deve orientar-se de modo a: valorizar o trabalho humano; respeitar o meio ambiente; observar as normas que regem as relações de consumo; agir com respeito às demais empresas que atuam no mercado para possibilitar a livre concorrência; promover empregos porque este é um caminho emancipatório do ser humano (SILVA, 2016)²⁷.

Assim, o Estado estabelece parâmetros mínimos que devem ser observados pela empresa quanto às normas que protegem o trabalho, o meio ambiente, o consumidor, etc. Além desses parâmetros, há outros de igual relevância que irão

²⁷ Apresentação de Trabalho realizada no XXV Conselho Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Direito, realizado na Universidade Unicuritiba, na cidade de Curitiba – Paraná em 2016.

compor o regime econômico a ser seguido, bem como determina os limites e deveres das empresas.

Portanto, cumpre função social a empresa que respeita as relações do trabalho, os limites da atividade empresarial conforme as leis ambientais e de consumo. Da mesma forma, a empresa possui uma função social quando por meio de sua atividade presta serviços e produz riquezas que são consumidas pela sociedade, propiciando desta forma desenvolvimento social e econômico à comunidade. As palavras de Maria Helena Diniz demonstram essa função:

[...] o empresário deverá exercer sua atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços no mercado de consumo, de forma a prevalecer a livre concorrência sem que haja abuso de produção mercadológica dominante, procurando proporcionar meios para a efetiva defesa dos interesses do consumidor e a redução de desigualdades sociais, assumir funções assistenciais para seus empregados, p. ex., formando serviços médicos, fundos de previdência, planos de aposentadoria, promovendo ensino básico, creches, transporte, e, ainda, realizar projetos de recuperação do meio ambiente, e do patrimônio histórico cultural. É preciso contabilizar essa função social, visando o bem-comum, o bem estar e a justiça social, com a finalidade de produção de lucros (DINIZ, 2015, p. 48).

A iniciativa privada deve ser valorizada e protegida pelo Estado, pois suas atividades funcionam a favor da sociedade, que se beneficia com as riquezas que são produzidas por ela. Assim, o princípio da função social da empresa não deve desrespeitar o direito de seus titulares (já que também há proteção constitucional para a livre iniciativa e para a propriedade privada), devendo utilizar-se da prudência e do bom senso no equilíbrio de valores, muitas vezes opostos, tratando-os com equidade (MAMEDE, 2011, p. 49).

Por ser um núcleo convergente de vários interesses que destacam a sua relevância econômica e social, a empresa deve ser preservada, pois a importância desse papel exercido pelas organizações é tão grande que a legislação brasileira protege a empresa que o cumpre efetivamente, em razão da função relevante que

presta à sociedade, como é o caso da preservação da empresa na lei de falências e recuperação judicial e extrajudicial²⁸.

Da mesma forma, a atividade empresarial e o inter-relacionamento desta com todos os interessados (consumidores, fornecedores, empregados, sócios, acionistas, etc.), gera uma “sinergia completa que culmina em vivificar a empresa e agregar valor, sendo estudada como uma nova empresarialidade”, na busca de um novo paradigma voltado para o desenvolvimento de uma ética empresarial que em muito contribuirá para o incremento das atividades mercantis e para o desenvolvimento sustentável (SIMAO FILHO, 2017, p. 36).

Atualmente, a transformação da economia exige uma empresa imbuída de sociabilidade, cuja conduta se pautar pelo interesse social e pela transparência em suas relações (DINIZ, 2015, p. 58), de forma que a empresa contemporânea com base nos princípios constitucionais da boa-fé objetiva e da função social busca o desenvolvimento de suas atividades em uma base ética, fundamental para o desenvolvimento da responsabilidade social.

A atuação da empresa, hoje, está diretamente relacionada à ação ética e socialmente responsável em quaisquer relações que ela estabeleça, de modo que é indispensável tratarmos desses dois temas em seguida.

2.2 ÉTICA NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Juntamente com a consolidação da democracia e do conceito de responsabilidade social da empresa nas décadas posteriores à Segunda Guerra Mundial, a importância da ética empresarial ganha terreno pouco a pouco junto às organizações, pelo fato de refletir os valores dominantes nas empresas.

Ser uma empresa ética e ao mesmo tempo obter lucro, já não são mais conceitos antagônicos, devendo a empresa assumir o compromisso com a

²⁸ O art. 47 da Lei 11.101/2005 (Lei de Falências e Recuperação Judicial e Extrajudicial) dispõe que a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a separação da crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo assim a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

responsabilidade social. Nas palavras de Domingos Garcia-Marzá, hoje, os dois conceitos, de lucro e ética empresarial, podem caminhar juntos:

Hoje, já não surpreende mais identificar os dois conceitos, até há bem pouco tempo antagônicos, juntos. Na verdade, afirmações como *negócio é negócio* definiam um contexto no qual ser ético significava, em última análise, perder dinheiro. A empresa era entendida como algo objetivo, com uma lógica clara e uma finalidade concreta, voltada ao lucro econômico. Dessa forma, gerar valor significava produzir valor econômico, um tanto adverso à ética, sempre representada como algo subjetivo, próprio da consciência de cada um, centrada naquilo que pode ser modificado a partir da vontade individual de cada um. [...] Essa divisão de tarefas não corresponde às expectativas sociais atualmente depositadas na empresa. [...] em prestigiosas listas da *Fortune*, por exemplo, o primeiro fator que mais influi na reputação de uma companhia é o seu desempenho financeiro, enquanto que o segundo é o seu comportamento ético. (MARZÁ, 2008, p. 24).

São inúmeras as razões para a recente promoção da ética no pensamento empresarial na medida em que os administradores percebem os altos custos impostos pelos escândalos nas empresas: pesadas multas administrativas, redução do consumo, perda da confiança pública e da reputação da marca, entre outros. Os desafios atuais apresentados pelo mercado e as sérias falhas éticas encontradas na atividade empresarial, exige uma integridade negocial vista anteriormente como valores quase sempre conflitantes (NASH, 1993, p. 4-5).

Dessa forma, a ética empresarial reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que dizem respeito às suas atividades e às atividades da organização, e em geral incide sobre três áreas básicas: o cumprimento da legislação empresarial; os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei como as noções de moralidade, preocupação com o social, com o ambiental, reparação voluntária dos prejuízos causados, etc.; e as escolhas sobre a preeminência do interesse próprio, ou seja, o quanto o bem estar próprio vem antes dos interesses da empresa e de outras pessoas, bem como quanto dinheiro deve ser retido e distribuído (NASH, 1993, p. 7).

Assim, merece destaque o papel da ética na atividade empresarial, pois o comportamento ético e moral²⁹ é resultado de um processo de aprendizagem, o que vale tanto para os indivíduos como para a sociedade e as instituições que compõem o estrato social. As empresas não fogem a essa regra, visto que são instituições sociais abertas ao mundo, ao mercado e à sociedade de uma forma geral e estão sempre receptivas à aquisição de novos conhecimentos e técnicas que as permitem assumir a vanguarda do empreendedorismo, de modo que é fundamental o aprendizado interacional na busca de valores éticos e princípios morais que identificam a marca de seus produtos e serviços (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 27).

La propuesta de la ética empresarial dialógica consiste en aprovechar la justificación de la validez moral de nuestras acciones e instituciones que, en general, realiza la ética discursiva, para aplicarlas al ámbito empresarial, utilizando para ello la metodología de los stakeholders. De esta forma, el diálogo entre todos los grupos de intereses se convierte en el mecanismo básico para una gestión ética y para la solución de conflictos, tanto internos como externos. La perspectiva ética se refiere entonces al acuerdo o consenso posible entre todos los grupos. De acuerdo con este horizonte, podemos valorar la responsabilidad moral de las empresas, según puedan dar cumplimiento de los intereses en juego y las condiciones que se requieren para su satisfacción (GARCIA-MARZÁ, 1992, p. 03).

Assim, as empresas que buscam aumentar sua permanência e longevidade no mercado devem-se pautar pela sua atuação ética para alcançar a confiança da sociedade. Nas palavras de Adela Cortina, a ética empresarial é indispensável para reconstruir o tecido moral da sociedade:

La empresa es una organización, y sucede que, como tal, las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países postcapitalistas. La clave de tales sociedades no es ya tanto la familia o el Estado-nación, como las organizaciones. Una ética de las organizaciones es, pues, indispensable para reconstruir el tejido de una sociedad, para remoralizarla [...] (CORTINA, 2008, p. 82).

²⁹ Para a melhor compreensão do trabalho, entende-se como ética, os valores, costumes e tradições que o ser humano adquire no ambiente familiar e social no qual convive. Já moral é compreendido como princípios tidos como universais a todos os seres humanos (HABERMAS apud BANNWART JUNIOR, 2015, p. 29).

A validação da ética empresarial é simplesmente um modo de reconhecer que existem certas escolhas a serem feitas com relação aos meios e aos fins empresariais, as quais possuem um ingrediente essencialmente moral (NASH, 1993, p. 7), como a relação de confiança desenvolvida entre a organização e todas as partes envolvidas com ela.

O significado de uma empresa ética e, com ele, a legitimação da confiança qual lhe é depositada utiliza-se do direito como instrumento necessário para a mediação dos interesses particulares da empresa e da sociedade, “por meio de um conceito corporativo de empresa, em que estratégia se une com os mecanismos comunicativos”, por meio de uma visão pluralista, corporativa e moral da empresa (GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 155).

Essa característica corporativa deve ser ressaltada, reconstruindo o princípio moral do consenso, a partir da ideia de “contrato moral”, como nos apresentado por Domingos Garcia-Marzá como um “acordo racional entre todas as partes envolvidas pela atividade empresarial” (GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 162), o que nos permite interpretar e legitimar a confiança depositada na empresa.

O “contrato moral” pressupõe a ideia de um sistema recíproco de expectativas e obrigações, direitos e deveres na relação de confiança estabelecida entre a empresa e as partes envolvidas. As palavras de Domingos Garcia-Marzá refletem melhor essa explicação:

A intuição básica a ser refletida neste contrato moral, consiste na idéia de que há um sistema recíproco de expectativas e obrigações, de direitos e deveres, como pressuposto essencial para qualquer relação de confiança. A utilização dessa imagem contribui na superação das concepções unitária e dualista da empresa e, em especial, da imagem da empresa derivada da direção, como se já não existisse outra visão mais próxima à idéia de uma empresa corporativa, plural e moral, aqui introduzida (GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 162).

A partir da ideia de um possível acordo entre todos os envolvidos por meio do diálogo, ou seja, do contrato moral conforme proposto por Domingos Garcia-Marzá, pode-se afirmar que uma empresa merece o qualificativo ética quando satisfaz os interesses de todos os envolvidos por meio de um consenso ou acordo. A qualidade

moral dependerá assim de que as ações da empresa serão aceitas livremente por todos as partes envolvidas (GARCIA-MARZÀ, 2008, p. 164).

O mesmo entendimento já possuía Adela Cortina, que entende que a empresa para ser ética deve considerar diversos cursos de ação a chegar em decisões que possam ser tidas como morais para todos os seus interlocutores:

La ética de los negocios puede entenderse como un modo de resolver moralmente conflictos de acción. La necesidad de considerar distintos cursos de acción y llegar a decisiones justificadas en el mundo de los negocios promovería un modo de entender la reflexión moral, que es el de ayudar a determinar los términos de la discusión y a llegar a acuerdos justificados. Como hemos comentado en varias ocasiones, que las decisiones últimas hayan de ser personales no implica que sean subjetivas, es decir, que no se puedan compartir y ser tenidas como racionales por otros interlocutores racionales, y en este sentido la ética posibilitaría llegar a acuerdos morales racionales en un proceso de argumentación (CORTINA, 2001, p. 277).

Dessa forma é primordial a compreensão de que a empresa no seu dia-a-dia deve demonstrar que é digna de confiança em seu curso de ação, tendo a transparência e o diálogo com todos os seus participantes como instrumentos fundamentais na base de apoio da ética empresarial. É a empresa capaz de tomar decisões melhores e justificadas por meio de acordos entre todos os envolvidos.

A empresa é um sistema de valores com potenciais que devem aflorar em uma cultura corporativa, de modo que devem definir suas finalidades de acordos com os valores que a identificam. A empresa ética é rentável porque reduz os custos de coordenação interno e externo da empresa, em razão de seu caráter integrativo de pessoas, além de propiciar a empresa uma cultura própria, que permite diferenciá-la frente aos seus competidores (CORTINA, 2001, p. 279). É a reunião na empresa, de elementos éticos comuns a todos os âmbitos da vida social, que vão compondo os elos de uma ética mínima, aplicada ao mundo empresarial ou seja, é a aplicação de valores e normas compartilhados por uma sociedade pluralista no âmbito empresarial.

Atualmente é usual a adoção de códigos de éticas empresariais³⁰ por parte das organizações que prezem por condutas mínimas de ação adotadas pelas

³⁰ O *Compliance*, código de ética empresarial, pode ser definido como o conjunto de medidas adotadas por determinada empresa para garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares com o

instituições para garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares e implementar princípios de ética e integridade no ambiente negocial (PETRELUZZI; RIZEK JUNIOR, 2014, p. 76).

Essa prática não é nova no Brasil, tendo sido iniciada por algumas empresas anteriormente no intuito de colocarem em prática às tendências e orientações dos acordos internacionais, embora ganhe destaque e nova roupagem com a publicação da Lei 12.846/2013, conhecida como a Lei Anticorrupção.

O *Compliance* é ainda um dos pilares de sustentação da chamada governança corporativa³¹, na medida em que funciona como uma estrutura verificadora e validadora do bom funcionamento, da correção e da confiabilidade da administração, prevenindo riscos iminentes à atividade empresarial (SARCEDO, 2015, p. 06), mais do que mera estratégia de marketing social e empresarial, ele passa a ter, na atualidade, papel de verdadeira estrutura interna de normatização e fiscalização de condutas ligadas à gestão de pessoa jurídica (SARCEDO, 2015, p. 17).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social³² em conjunto com a Controladoria Geral da União (CGU), publicaram já no ano de 2009 um manual sobre a Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção³³, no qual orientavam às empresas para a aplicação dos pactos globais, tratados e convenções

objetivo de implementar princípios de ética e integridade no ambiente negocial. Introduzido na legislação brasileira como instrumento de combate à corrupção por meio da Lei 12.843/2013, e por meio de acordos internacionais firmados pelo Brasil.

³¹ A governança corporativa que é uma das formas que os acionistas das empresas possuem para prevenirem-se contra possíveis condutas lesivas de seus gestores empresariais, por meio de manuais e regras de condutas. São quatro os marcos históricos que destacamos como pilares da governança corporativa: o ativismo pioneiro de Robert Monks, um dos primeiros a evidenciar a importância da boa governança para a prosperidade da sociedade, cuja atenção focada no direito dos acionistas, foi centrado em dois valores fundamentais: o *fairness* (senso de justiça) e o *compliance* (cumprimento de exigências legais); o Relatório Caabury, cujo teor centrou-se em outros dois valores fundamentais: o *accountability* (prestação responsável de contas), e o *disclosure* (transparência), com foco nos aspectos financeiros dos acionistas, dos conselhos, auditores e executivos; os princípios da OCDE, que ampliou o aspecto de boa governança, evidenciando suas fortes ligações com o desenvolvimento econômico das nações; e a Lei Sarbanes-Oxley, que definiu critérios mais rigorosos de controle interno, auditoria, prestação de contas e gestão corporativa fundamentada em padrões éticos (ROSETTI; ANDRADE, 2012, p. 158).

³² Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir o seu negócio de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

³³ Manual disponível para consulta no site da Controladoria Geral da União — CGU em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf. Acesso em 29 abr. 2016.

internacionais, inclusive pregando a elaboração de programas de integridade empresarial com a elaboração de códigos de conduta em seus âmbitos internos.

Outro manual que auxilia na implantação dos programas de *compliance* nas empresas é o *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*⁶⁴ da OCDE, com a última atualização em 2013, que dá parâmetros de boas práticas em controle interno, ética e *compliance*, e enfatiza que um programa efetivo que contempla o comprometimento da alta direção da empresa com uma clara e transparente política ética, além de assegurar, entre os diversos níveis da empresa, autoridade e independência para o monitoramento do programa (PETRELUZZI; RIZEK JUNIOR, 2014, p. 77).

Sem dúvida, contar com um código de conduta ética proporciona à empresa um certo rótulo que a identifica, e embora este possa limitar suas ações, formam uma concepção moral da vida empresarial (CORTINA, 2001, p. 282), e auxilia a empresa no desenvolvimento de sua responsabilidade social.

A ética empresarial pressupõe o reconhecimento da reciprocidade e da confiança como um aspecto decisivo para compreender a responsabilidade social da empresa, o próximo item a ser apresentado neste trabalho.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

O desenvolvimento da responsabilidade social da empresa tem a ver com a combinação de uma série de elementos que precisam ser vistos em conjunto. O primeiro deles relaciona-se com a falência do estado de bem-estar social, especialmente nas décadas de 1970 e 1980, pois o Estado deixou de prover, nos países onde esse sistema de fato funcionou, garantias sociais às populações (ANDRADE; GOSLING; JORDÃO, 2017). No Brasil, apenas a partir de 1988 é que esse paradigma passou a ser adotado de forma recorrente pelas empresas, especialmente por grandes corporações, em razão da normatividade constitucional.

Outras questões, contudo, também ajudaram a construir o painel atual sobre o assunto, destacando-se os problemas de ordem ambiental que acentuaram-se nas

⁶⁶ Manual disponível em: <http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>. Acesso em 30 abr. 2016.

últimas décadas; o desenvolvimento de novas mídias; o aumento de escolaridade e consciência da população, especialmente em países de alto desenvolvimento humano; dentre outros. Esses fatores em conjunto ocasionaram uma pressão sobre as empresas para que elas adotassem posturas mais responsáveis e, conseqüentemente, propiciaram o ambiente ideal para o desenvolvimento dos conceitos e estratégias sobre a responsabilidade social (ANDRADE; GOSLING; JORDÃO, 2017) cujo conceito existia há décadas, mas não possuía efetiva aplicação por parte das organizações.

A responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade para qual elas atuam. Seu conceito vem evoluindo ao longo do tempo. Em 1899, o empresário Andrew Carnegie, filantropo e fundador da *Carnegie Mellon University* e do conglomerado *U.S. Steel Corporation*, já estabelecia uma abordagem para a responsabilidade social das grandes empresas baseadas em dois princípios: a caridade e a custódia (STONER apud KARKOTLI, 2007, p. 64).

Esta abordagem era assistencialista e paternalista na medida em que se considerava como uma obrigação aos acionistas, proprietários e administradores e não às empresas propriamente ditas. Entretanto, a partir dos anos 1950 e 1960 o significado da expressão responsabilidade social vem sendo intensamente debatido, girando em torno da ética pública e privada do administrador, da relação entre empregador e empregados, o respeito à comunidade (KARKOTLI, 2007, p. 64-65).

Entretanto, foi a partir da década de 1960, com a insatisfação gerada na sociedade norte americana pelos resultados catastróficos da Guerra do Vietnã³⁵, que o caminho foi aberto para um conceito diferenciado de responsabilidade social, em razão das quais inúmeras organizações adotaram ações morais no intuito de promover o compromisso com a sociedade, mesmo com a intensa movimentação na implementação do liberalismo econômico em sentido contrário. (KARKOTLI, 2007, p. 66).

³⁵ A Guerra do Vietnã foi uma guerra que ocorreu no Vietnã, Laos e Camboja entre os anos de 1955 à 1975. Foi a segunda das guerras de Indochina e foi oficialmente travada entre a República Democrática do Vietnã (Vietnã do Norte) e o governo da República do Vietnã (Vietnã do Sul). Sendo um conflito armado ocorrido no Sudeste Asiático, o exército vietnamita do Norte foi apoiado pela China, Coreia do Norte e, principalmente, pela União Soviética e outros aliados comunistas; e o exército vietnamita do Sul foi apoiado pelos Estados Unidos, Coreia do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Tailândia e outros aliados anticomunistas.

Na década de 1980, o conceito foi reexaminado em razão da necessidade de reduzir os custos de energia e a poluição gerada, proteger os consumidores e assegurar oportunidades iguais às empresas, chegando à cinco orientações que chamavam de modelo de responsabilidade social: responsabilidade social e poder; atuação das empresas em um sistema aberto e transparente que revelam suas ações ao público; considerações sobre os custos sociais que uma determinada atividade social possa causar; custo social total da atividade; e a cidadania empresarial (DAVIS *apud* KARKOTLI, 2007, p. 68-69).

Nesse sentido, as organizações possuem um grande poder social em questões ambientais e contratação de funcionários, de forma que a “responsabilidade social brota do consenso de que os atos empresariais têm consequências sociais” (KARKOTLI, 2007, p. 68).

De igual maneira, as empresas devem operar em um sistema aberto que permita receber da sociedade informações sobre necessidades e desejos sociais, e ao mesmo tempo revelem suas ações ao público, de forma que os custos sociais sejam considerados pela empresa em suas atividades ou no lançamento de um produto ou serviço. O custo social das atividades da empresa deve estar incluído dentro dos custos de produção (KARKOTLI, 2007, p. 68-69).

O conceito de responsabilidade social se aprofunda nas sociedades à medida que as instituições democráticas se consolidam, pois são elementos essenciais para compreender as mudanças no tipo de conduta das empresas e da sociedade, especialmente. No Brasil, vivenciamos esse processo de forma crescente a partir da redemocratização e da emergência da sociedade civil, especialmente de 1988. (MACHADO FILHO, 2013, p. 2).

De acordo com o documento elaborado pela UNCTAD³⁶ (Business for Social Responsibility, 2001)³⁷ estas obrigações e questões decorrentes da responsabilidade

³⁶ A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), criada em 1964, em Genebra, na Suíça, no contexto das discussões de liberalização do comércio do GATT, é o órgão da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas que busca promover a integração dos países em desenvolvimento na economia mundial. Para isso, a UNCTAD atua como fórum para deliberações intergovernamentais, apoiado por debates com especialistas e intercâmbio de experiências. A Organização também desenvolve pesquisas, análises de políticas e coleta de dados para debates de representantes do governo e especialistas. Além disso, fornece assistência técnica direcionada para o atendimento das necessidades específicas dos países em desenvolvimento.

³⁷ BRS - Principal entidade mundial na área de responsabilidade social.

social das empresas podem ser agrupadas da seguinte forma: Obrigação para o desenvolvimento (metas do desenvolvimento econômico do país); Obrigações sociopolíticas (respeitar a soberania e a integridade cultural não participando dos processos políticos), proteção do consumidor (Códigos de conduta para a proteção do consumidor), normas de governança administrativas, ética na administração (códigos de conduta empresarial³⁸) e respeito aos direitos humanos (KARKOTLI, 2007, p. 53-56).

A palavra responsabilidade traz o sentido de oferecer respostas. As palavras de Clodomiro José Bannwart Júnior, Dilson Catarino, Gleiton Lima e Liliane Nunes explicam o significado do termo:

O termo responsabilidade deriva do latim *respondere*, que significa responder, ou seja, a responsabilidade é uma competência construída por meio do processo educacional, capaz de ofertar respostas a outrem ou a si próprio. É a capacidade de responder com habilidade aos desafios racionalmente impostos. Os termos “responso + hábil + idade” formam a palavra responsabilidade, na qual está implicada a resposta hábil, ou a capacidade de responder com habilidade madura (BANNWART JÚNIOR; CATARINO; LIMA; NUNES, 2017, p. 15).

Nesse sentido, Domingos Garcia-Marzá define o conceito de responsabilidade social como um conjunto de estratégias, decisões e ações que representam respostas, oferecidas pela organização às demandas legítimas dos stakeholders³⁹, as quais são conhecidas através de um processo dialógico do qual eles participam (GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 13).

Vários argumentos são utilizados para se mensurar a performance social de uma empresa, quais sejam: contrato social, justiça social, necessidades de usuários

³⁸ Atualmente é comum a criação pelas empresas do *Compliance*, um código de condutas empresariais, ou seja, um conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra ou uma instrução interna.

³⁹ *Stakeholder* (em português, parte interessada), é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social, administração e arquitetura de software, referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

e consumidores e investimento social (KARKOTLI, 2007, p. 69), bem como na existência de um contrato entre a empresa e a sociedade no sentido de que as organizações devem atuar para maximizar o bem-estar social. Quando a empresa age dessa maneira, a própria sociedade a legitima.

O Instituto BRS sustenta que o conceito de empresa socialmente responsável se aplicará àquela que atue no ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as expectativas morais, legais e comerciais do ambiente social na qual a empresa se insere (MACHADO FILHO, 2013, p. 25).

Archie Carroll criou um modelo em que propõe a subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica ou discricionária (conhecida como a pirâmide de Carroll), na qual a responsabilidade econômica corresponde à obrigação do lucro; a legal ao cumprimento das obrigações legais; a ética ao comportamento de seus agentes ante a sociedade; e a discricionária ou filantrópica reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social (MACHADO FILHO, 2013, p. 26).

Em sua pirâmide, Carroll assenta suas quatro estruturas da base para o topo, na seguinte ordem: Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e, por último, a Responsabilidade Filantrópica. Ele coloca na base da pirâmide a esfera econômica, na perspectiva da empresa enquanto entidade lucrativa, pois o lucro é o primeiro objetivo de uma organização. Posteriormente vem a Responsabilidade Legal, pois a empresa deve estar em consonância com a legislação. Em terceiro lugar está a responsabilidade ética, pois é necessário que os projetos da empresa sejam éticos aos olhos da sociedade. No topo da pirâmide, por último, encontra-se a Responsabilidade Filantrópica que se revela pelo auxílio e contribuições que as empresas realizam para a sociedade.

A responsabilidade social também pode ser vista como uma estratégia organizacional para aumentar e potencializar o lucro. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhorias para o meio ambiente ou a comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Alguns mecanismos já estão sendo propostos em forma de lei para que se assegure alocação de recursos para gastos sociais por todas as

empresas. O exemplo mais recente dessa tendência é o estabelecimento do balanço social⁴⁰ das empresas (KARKOTLI, 2007, p. 45).

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, mediante a ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão.

Desde o final dos anos 80, o trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas⁴¹ passou a desenvolver e mobilizar ações políticas, campanhas públicas, monitoramento de processos legislativos e políticas públicas tendo como figura principal um de seus fundadores, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.

Atualmente, o Ibase, além de continuar defendendo causas públicas, trabalha também com o exercício da responsabilidade social através da ideia de se desenvolver empresas comprometidas com a qualidade de vida da sociedade e que, por meio de seu Balanço Social, apresentem seus investimentos nos mais diversos projetos sócio-culturais. A responsabilidade das empresas públicas e privadas com o bem-estar da comunidade é uma delas (CIMBALISTA, 2001, p. 14).

O Ibase criou um selo pelo qual as empresas com preocupação social poderão mostrar através de seus anúncios, embalagens de produtos, balanço social e campanhas publicitárias que investem em educação, saúde, cultura, meio ambiente, enfim, em tudo aquilo que é preciso preservar. Além do selo, um outro símbolo de avanço na área é a obtenção de certificados de padrão de qualidade e de adequação ambiental, como as normas ISO, que empresas brasileiras têm obtido gradativamente (CIMBALISTA, 2001, p. 14).

Na Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social, realizada em 2001 na cidade de São Paulo, o IBASE lançou um guia⁴² cujo objetivo era criar um padrão nacional de Balanços Sociais. O modelo nada mais é, do que uma ampliação do modelo proposto pelo Ibase desde 1997. O instituto também se baseou em propostas feitas pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*, da Inglaterra e da

⁴⁰ Balanço social é um conjunto de informações demonstrando atividades de uma entidade privada com a sociedade que a ela está diretamente relacionada, com objetivo de divulgar sua gestão econômico-social, e sobre o seu relacionamento com a comunidade, apresentando o resultado de sua responsabilidade social.

⁴¹ IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas é uma organização sem fins lucrativos que guia-se por princípios e valores éticos da democracia e da sustentabilidade da vida e do planeta no intuito de promover uma justiça socioambiental, cuidado de bens comuns e territórios sustentáveis.

⁴² Guia de balanços sociais do Ibase disponível em: <http://ibase.br/pt/prestando-contas/balanco-social>

Global Reporting Initiative, que propõe obrigatoriedade de apresentação do Balanço Social por empresas que negociam com o governo (CIMBALISTA, 2001, p. 14).

Outro Instituto que merece destaque em relação ao seu trabalho nacional e internacional é o Instituto Ethos, já citado anteriormente, um dos principais mobilizadores que auxiliam as empresas a aderirem à uma gestão responsável e sustentável, o qual propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as instituições a compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável; implementar políticas e práticas que atendam princípios morais, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo; assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades; demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos; identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum; prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

Para tanto, uma das principais ferramentas utilizadas pelo instituto são os Indicadores Ethos para a Responsabilidade Social Sustentável⁴³, um processo de auto avaliação que permite a empresa diagnosticar seus aspectos de gestão que necessitem de acompanhamento detalhado ou de novas metas e reinseri-los em um novo planejamento estratégico, oferecendo para tantos programas de capacitação às empresas interessadas.

Outro indicador de orientações sobre Responsabilidade social é a Norma Internacional ISO 26000 que estabelece Diretrizes sobre Responsabilidade Social, cujo lançamento foi em Genebra, Suíça. No Brasil, publicada em 2010, a versão em português da norma, a ABNT NBR ISO 26000, foi lançada em evento na Fiesp, em São Paulo.

Segundo a ISO 26000⁴⁴, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais

⁴³ Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Sustentável está disponível em http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf

⁴⁴ Orientações sobre a ISSO 260000 disponíveis no site: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp

em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.

A norma fornece orientações para todos os tipos de organização, independente de seu porte ou localização, sobre: conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social; histórico, tendências e características da responsabilidade social; princípios e práticas relativas à responsabilidade social; os temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social; integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência; identificação e engajamento de partes interessadas; comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à responsabilidade social.

Assim, é fundamental que as empresas definam suas estratégias operacionais, planejando suas atividades e coordenando seus esforços para atingir seus resultados pré-definidos, ao mesmo tempo em que geram benefícios sociais. Assim, a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico torna-se indispensável para as organizações que procuram uma atuação socialmente responsável.

A confiança da sociedade na credibilidade da empresa é fundamental para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado, pois no contexto contemporâneo a confiança se converte em um recurso imprescindível para erigir as relações sociais. Se ela for acrescentada à existência da opinião pública mundial, ela adquire um ativo cada vez mais importante para o desenvolvimento da empresa (GARCIA-MARZÀ, 2008, p. 65), e conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico da comunidade na qual a empresa está inserida, tendo em vista o seu ativo papel em atuar de forma responsável socialmente.

O desenvolvimento de um planejamento com ênfase na responsabilidade social requer uma mudança bastante significativa da empresa na filosofia e na prática

gerencial da maioria das organizações. Isso faz com que o empreendimento organizacional passe necessariamente por uma fase de mudanças culturais e gerenciais, possibilitando novas formas de atuação, comportamentos e comunicação, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação organizacional e social (KARKOTLI, 2007, p. 42).

A implementação de programas e iniciativas que revelem a responsabilidade social das organizações deve incluir planejamento, desde um diagnóstico inicial da situação em que se encontra a empresa até a proposição final de um conjunto de ações que se pretende ver implantado, conduzidos por profissionais especializados e habilitados, evitando-se assim que estas iniciativas resultem tópicas, descontínuas ou que se situem no campo da simples filantropia (KARKOTLI, 2007, p. 43).

A empresa que tem responsabilidade social desempenha uma importante função econômica e social, transformando-se em um elemento de paz social e solidariedade (DINIZ, 2015, p. 58), de forma a beneficiar não só o empresário, mas toda a sociedade pois se constitui em um instrumento de promoção da justiça social.

Todavia, embora importante, essa atuação responsável da empresa nem sempre é um ato voluntário, ou seja, um ato que decorrente da expectativa de comportamento exigido pela sociedade. Pelo contrário, as empresas são coagidas pelo Estado a cumprirem o mínimo de sua função social por meio das legislações (trabalhistas, consumeristas, etc.). Todavia é necessário que as empresas desenvolvam ações responsáveis socialmente, contribuindo para a melhoria das condições de vida da sociedade.

Desse modo, muitas empresas começaram a tomar a linha prudente de ir além das exigências legais, um caminho que vai aproximando as empresas da verdadeira sustentabilidade, a qual só será atingida quando o propósito é integrado na própria lógica empresarial, tratando o tema como um desafio à inovação e não como apenas um custo empresarial.

Esta é uma perspectiva organizacional diferente da tradicional: já não importa apenas o retorno financeiro e as legalidades do mesmo, importa sim as suas ações inseridas num contexto social e econômico visando também as comunidades do entorno empresarial, devendo a empresa ser um organismo atuante em sociedade.

Hoje, sejam quais forem os credos e as ideologias dominantes, a empresa está presente em todas as sociedades civilizadas, como elemento fundamental da economia, responsável pela produção e distribuição de bens econômicos, e pela prestação de incontáveis serviços aos indivíduos e a coletividade (NEVES, 2008, p. 433), de forma que a sua atuação na sociedade é altamente relevante.

Em razão disso, as organizações vêm inovando cada vez mais com uma visão empreendedora, com o objetivo de efetivamente assumir sua responsabilidade social por meio de uma nova releitura, distinta das ações filantrópicas anteriormente consideradas ou do estrito cumprimento do dever legal, mas analisando a atuação da empresa sobre vários aspectos (econômico, ambiental e social). Esse tripé, base da sustentabilidade, já vem sendo trabalhado pelos estudiosos do tema e tem sido implantado no âmbito empresarial.

Dois empresas brasileiras chamam a atenção nesse sentido por figurarem no ranking das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, publicados pela Revista Exame no ano de 2016⁴⁵. A Natura e o Banco do Brasil ocuparam respectivamente o 61º e 75º lugares, em razão de ações sustentáveis que são desenvolvidas em suas organizações, como veremos no próximo capítulo.

⁴⁵ A *Corporate Knights*, publicação canadense especializada em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, divulgou nesta semana a sua tradicional lista *The Global 100*, que contempla as empresas com as melhores práticas de sustentabilidade corporativa. O levantamento foi criado em 2005 e é anunciado, anualmente, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos. A publicação seleciona empresas de todos os setores com base em 12 indicadores principais. São eles: energia, emissões de carbono, consumo de água, resíduos sólidos, capacidade de inovação, pagamentos de impostos, a relação entre o salário médio do trabalhador e o do CEO, planos de previdência corporativos, segurança do trabalho, percentual de mulheres na gestão e o chamado “bônus por desempenho”. Este último procura identificar se a remuneração dos executivos está, de alguma forma, atrelada ao desempenho de sustentabilidade empresarial. Para a publicação, esse tipo de bonificação ajuda a estimular as boas práticas. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/as-100-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-em-2016/>. Acesso em: 01 jul 2017.

3 A APLICAÇÃO DA RACIONALIDADE COMUNICATIVA NA BUSCA DA PLENA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A importância da empresa para a sociedade é evidenciado no decorrer do presente trabalho, pois a sua atuação no mercado e as atividades econômicas desenvolvidas são vitais para a evolução da humanidade, exercendo a organização um papel de destaque neste cenário, ao propiciar, de forma geral, a produção e a circulação de produtos e serviços, bem como outros recursos sociais inerentes à sua atividade, como a empregabilidade de mão-de-obra, o recolhimento de tributos, como vimos ao longo do primeiro capítulo.

Nas últimas décadas é crescente o interesse das empresas sobre temas relativos à função social, responsabilidade social e sustentabilidade. A sociedade exerce pressão para que as empresas se tornem mais sintonizadas com os problemas sociais, situação esta que tem causado um grande impacto nas organizações privadas, pois ultrapassam à mera responsabilidade acerca dos procedimentos legais e econômicos aos quais a empresa está obrigada a cumprir.

A empresa contemporânea ganha uma nova roupagem, distinta de sua visão tradicional na qual foi criada, absorvendo conceitos sobre função social, aspectos éticos em suas atividades, bem como passou a se preocupar com a responsabilidade social de suas ações, pois um efetivo padrão de integridade empresarial é crucial para o bem estar da empresa.

Todavia, mesmo que a empresa incorpore todos esses novos conceitos, o aspecto econômico é extremamente importante e preocupante, pois para que esta cumpra seu papel social, deve-se manter ativa e atrativa no mercado para os consumidores, e gerando lucro para os seus acionistas e investidores.

Dessa forma, trata-se neste capítulo da sustentabilidade empresarial, ou seja, da proteção ao futuro da atividade empresarial. Para isso, em um primeiro momento, apresenta-se a sustentabilidade em seus aspectos éticos, econômicos, sociais, ambientais e políticos jurídicos.

Posteriormente apresenta-se os estudos sobre o desenvolvimento da consciência moral, conforme proposto por Lawrence Kohlberg, bem como a teoria

comunicativa de Jürgen Habermas, pois o conhecimento de ambas são imprescindíveis na busca da plena sustentabilidade empresarial.

E finalmente, no último subitem, traremos o planejamento comunicativo como respostas às questões formuladas anteriormente, de forma a fomentar o crescimento econômico das organizações respeitando ao mesmo tempo o direito ao bem estar futuro dos seres vivos e a capacidade de sobrevivência da empresa na contemporaneidade, por meio da incorporação da teoria comunicativa em sua gestão e planejamento.

3.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A sustentabilidade tem sido amplamente discutida no mundo todo, em razão dos recursos naturais serem finitos e diante das limitações do atual modelo liberal de crescimento econômico, de forma que as preocupações com o ambiente em que vivemos devem andar em consonância com o desenvolvimento tecnológico e industrial.

A sustentabilidade aqui merece a acolhida antes de tudo, como valor moral e como princípio, a serviço da homeostase⁴⁶, entendida aqui como a capacidade biológica e institucional de promover o reequilíbrio dinâmico e propício ao bem estar sustentável, com expectativa objetiva de longevidade e qualidade subjetiva de vida. Trata-se do princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem-estar (FREITAS, 2012, p. 15).

Seu conceito aparece, num primeiro momento, como o dever de alcançar o bem-estar no presente, sem prejuízo do bem-estar futuro, próprio e de terceiros. Trata-se de um direito extensivo aos que ainda não nasceram, com o objetivo de assegurar

⁴⁶ Segundo o dicionário da Língua Portuguesa Houeais homeostase é a capacidade do organismo de apresentar uma situação físico-química característica e constante, dentro de determinados limites, mesmo diante de alterações impostas pelo meio ambiente.

o máximo possível o bem estar físico, psíquico e espiritual no presente sem empobrecer ou inviabilizar o bem estar das futuras gerações (FREITAS, 2001, p. 16).

A sustentabilidade deve ser compreendida como um processo aberto, contínuo e integrativo em cinco aspectos do desenvolvimento, quais sejam, o aspecto social, ético, ambiental, econômico e jurídico-político. Tais dimensões se entrelaçam de tal forma que não podem existir uma sem a outra, sem correr o risco de perder o sentido de “sustentável”.

Em sua dimensão social, a sustentabilidade exige o incremento da equidade intra e intergerencial, a gestão aperfeiçoada de processos que assegure as condições favoráveis das potencialidades humanas, especialmente às atinentes à educação de qualidade, e o engajamento na causa do desenvolvimento que perdura e faz a sociedade apta a sobreviver, em longo prazo, com respeito aos demais seres vivos.

Ela abriga os direitos fundamentais sociais, que requerem os correspondentes programas relacionados à universalização de direitos, (como por exemplo, o direito à moradia, proteção ao idoso, igualdade do tratamento de gênero, meio ambiente do trabalho adequado, etc.). Ou seja, a sustentabilidade reclama o incremento da equidade intra e intergerencial, condições propícias ao florescimento das potencialidades humanas com uma educação de qualidade, e o engajamento na causa do desenvolvimento no intuito de fazer a sociedade mais apta a sobreviver a longo prazo com dignidade e respeito aos demais seres vivos (FREITAS, 2012, p. 60).

A sustentabilidade em seu aspecto social pressupõe que todo ser humano tenha o mínimo sustentável para uma vida digna, de modo que este aspecto deva ser considerado uma obrigação moral da empresa para com os seus funcionários e os integrantes da sociedade na qual a empresa está inserida ou suas atividades provocam impacto. Nesse sentido são as palavras de Souto-Maior Filho:

Uma sociedade sustentável supõe que todo cidadão tenha o mínimo necessário para uma vida digna, de modo que a empresa deve considerar a responsabilidade social uma obrigação moral e não

meramente um recurso estratégico para realizar o seu próprio interesse (SOUTO-MAIOR FILHO, 2016)⁴⁷.

Em seu aspecto ético, por sua vez, a sustentabilidade admite a ligação de todos os seres acima do antropocentrismo estrito, bem como a exigência moral de universalização concreta do bem-estar duradouro. Ética no sentido de que todos os seres vivos possuem uma ligação intersubjetiva e natural, donde segue a empática solidariedade como dever universal de deixar o legado positivo na face da terra, com base na correta compreensão darwiniana de seleção natural⁴⁸.

Nas palavras de Juarez Freitas destaca-se que a atitude ética sustentável alcança uma dupla tarefa: o bem estar íntimo, subjetivo, e o bem estar social:

Tal percepção ética habita o íntimo de cada um, convindo que aqueles que possuem a maior autoconsciência assumam a tarefa de, sem encolher os ombros, resguardar a integridade e a nobreza de caráter de sorte a não permitir dano injusto por ação ou omissão. Toda crueldade está proibida, por ser uma prática jamais universalizável, contrária que é à qualidade intra e intergeracional da vida. Ao mesmo tempo sublinhe-se que a dimensão ética mostra-se eminentemente racional, pois nos seres humanos, decorre da preponderância da racionalidade [...]. Há nessa perspectiva, o dever ético racional de expandir liberdades e dignidades, assim como de permitir que cada ser humano atue como uma espécie de co-criador dos destinos. Existe, de fato, o dever ético indeclinável e natural de sustentabilidade ativa, que não instrumentaliza predatoriamente, mas intervém para restaurar o equilíbrio dinâmico. Por outras palavras, existe o dever de ser benéfico para todos os seres, nos limites do possível, não apenas deixar de prejudicá-los. Uma atitude eticamente sustentável é apenas aquela que consiste em agir de modo tal que possa ser universalizada a produção do bem-estar duradouro, no íntimo e na interação com a natureza (FREITAS, 2012, p. 61).

Assim, pode-se dizer que a sustentabilidade ética importa no pleno reconhecimento da dignidade de todos os seres vivos em geral, permitindo-se somente condutas que não lhe causem dano ou lhe afetem a integridade, o que torna

⁴⁷ Palestra proferida pelo Dr. Joel Souto-Maior Filho (Ph-D) na Aula Magna do curso de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina no dia 20 de abril de 2016.

⁴⁸ Charles Darwin (1809-1882), naturalista inglês, desenvolveu uma teoria evolutiva que é a base da moderna teoria sintética: a teoria da seleção natural. Segundo Darwin, os organismos mais bem adaptados ao meio têm maiores chances de sobrevivência do que os menos adaptados, deixando um número maior de descendentes.

plausível o acolhimento de princípios como prevenção, precaução, equidade e solidariedade intergerencial.

A sustentabilidade em seu aspecto ambiental, por sua vez, é a mais conhecida socialmente, visto que expressamente prevista na Constituição Federal em seu artigo 225⁴⁹, e amplamente defendida por grupos e organizações ambientais mundiais, sendo entendida como um direito das gerações atuais ao um ambiente limpo, sem prejuízo das gerações futuras, ou seja, ambientalmente, não pode haver qualidade de vida e longevidade digna em um ambiente degradado.

A degradação ambiental pode inviabilizar a vida humana, de modo que o sustentável ambientalmente está no ápice das reivindicações sociais exigidas para as empresas que pretendem manterem-se competitivas na contemporaneidade. Ser sustentável ambientalmente é manter a sobrevivência da empresa e a sua imagem para os consumidores que cada vez mais observem e exigem tal postura das organizações, pois é inviável a manutenção da qualidade de vida humana e sua longevidade digna em ambiente degradado.

Não se admite, sob o prisma sustentável, qualquer evasão de responsabilidade da empresa que queima a árvore para colher os frutos. Da mesma forma, não faz sentido contaminar a água e se queixar de sede. O ar irrespirável não pode continuar a sufocar e a matar. O ciclo de vida dos produtos e serviços é uma responsabilidade a ser compartilhada (FREITAS, 2012, p. 65). As empresas devem produzir sustentavelmente de forma que este processo não deixe resíduos ou gerem consequências ambientais à sociedade.

O aspecto econômico da sustentabilidade é tão importante quanto os outros na medida é indispensável que a empresa lide adequadamente com custos e benefícios, diretos e indiretos dos fatores de produção. Ou seja, a sustentabilidade econômica implica uma regulação de capital no qual eficiência e eficácia caminhem juntas, e o consumo e a produção sejam reestruturados:

⁴⁹ Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Dimensão econômica da sustentabilidade evoca, aqui, a pertinente ponderação, o adequado “trade-off” entre eficiência e equidade, isto é, o sopesamento fundamentado, em todos os empreendimentos (públicos e privados), dos benefícios e dos custos diretos e indiretos (externalidades). A economicidade, assim, não pode ser separada da medição de conseqüências, de longo prazo. Nessa perspectiva, o consumo e a produção precisam ser reestruturados completamente numa alteração inescapável do estilo de vida. A Natureza não pode ser vista como simples capital e a regulação estatal se faz impositiva para coibir o desvio comum dos adeptos do fundamentalismo voraz de mercado, que ignoram a complexidade do mundo natural (FREITAS, 2012, p. 66-67).

Assim, na dimensão econômica da sustentabilidade, devemos sustentar ainda, a economicidade, o combate ao desperdício, e a imprescindibilidade da regulação estatal que se faz imprescindível para coibir as organizações que buscam o lucro cada vez maior sem se importar com as conseqüências sociais. Aqui se faz também imprescindível a orientação do consumo consciente e sustentável, tanto para as empresas, quanto para a sociedade.

E em sua última dimensão, a sustentabilidade jurídico-política adquire feição de princípio constitucional, imediata e diretamente vinculante, por suas disposições expressas constantes no parágrafo terceiro do artigo 225 e no artigo 170, VI, ambos da Constituição Federal de 1988⁵⁰. Ela vincula juridicamente em nosso sistema legislativo, pois trata-se de uma norma geral inclusiva (CF, artigo 5º, §1º)⁵¹ que demanda eficácia direta e imediata.

É a determinação, com eficácia direta e imediata, independentemente de regulamentação, da tutela jurídica do direito ao futuro, apresentando-se como um dever constitucional de proteger a liberdade de cada ser vivo no processo de

⁵⁰ Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

[...] § 3º As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: [...]

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação

⁵¹Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...] § 1º As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

estipulação intersubjetiva do conteúdo intertemporal dos direitos e deveres fundamentais das gerações presentes e futuras, destacadamente o resguardo dos seguintes direitos fundamentais: o direito à longevidade digna, à alimentação equilibrada, ao meio ambiente limpo, à educação de qualidade, à democracia preferencialmente direta, à informação livre e de qualidade, ao processo judicial e administrativo, à segurança, à renda oriunda do trabalho decente, à boa administração pública, e à moradia digna e segura (FREITAS, 2012, p. 67).

Diante de todo o exposto ao longo da compreensão do conceito de sustentabilidade, conseguimos resumir o seguinte entendimento: sustentabilidade é a proteção do direito ao futuro, ou seja, é o respeito às condições multidimensionais da vida. E quando utilizamos essa compreensão da sustentabilidade no âmbito da empresa, determina-se que a sustentabilidade empresarial é a proteção ao futuro da atividade empresarial.

A forma multidimensional da sustentabilidade é fundamental para a sua existência e aplicação na sociedade contemporânea. Cada dimensão se interliga à outra como elos de uma corrente, cada qual concorrendo para a formação do todo. Os aspectos éticos, econômicos, sociais, ambientais e políticos jurídicos são essenciais para que as organizações sobrevivam a longo prazo, satisfazendo as necessidades das atuais e futuras gerações, sejam elas físicas ou jurídicas.

O crescimento econômico das empresas sem respeito ao direito ao bem estar futuro dos seres vivos provoca danos irreparáveis, de modo que para a empresa sobreviver a longo prazo, na contemporaneidade, é necessário que abarque todas as dimensões da sustentabilidade, incorporando-as na sua gestão e no seu planejamento.

Nesse sentido, podemos determinar o conceito de sustentabilidade empresarial como a capacidade de uma organização sobreviver em longo prazo, satisfazendo a atual e as futuras gerações da sociedade onde ela está inserida. Assim, quando falamos em desenvolvimento sustentável empresarial, é o desenvolvimento que satisfaça as necessidades da empresa no presente (lucro) sem comprometer as gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades (SOUTO-MAIOR FILHO, 2016).

Este conceito é relativamente novo, e está orientado para a sobrevivência de uma organização, do ponto de vista da sociedade no qual a empresa está inserida (SOUTO-MAIOR, 2012, p.118). Ou seja, a sustentabilidade institucional, só pode ser compreendida no contexto de uma relação de compromisso recíproco entre a empresa e a sociedade. Não é a sobrevivência temporal, e nem a sobrevivência financeira que determina a sustentabilidade de uma organização, e sim o compromisso social por ela assumido. Vejamos a explicação:

La sostenibilidad institucional de una organización solo puede ser comprendida en el contexto de la sociedad que la crea, financia y necesita de lo que ésta es capaz de aportar mediante sus múltiples funciones. Es una relación de compromiso recíproco. En este contexto, la comprensión de lo que es la sostenibilidad institucional no debe ser reducida a una simple definición. A veces una definición es suficiente para llenar las necesidades operativas que tienen los gerentes en el contexto de su labor diario. Por eso, algunos definen sostenibilidad institucional como la permanencia en el tiempo, mientras muchos reducen la sostenibilidad a la sostenibilidad financiera. Ambas definiciones están equivocadas. La primera no lanza luz sobre las razones para la permanencia de una organización en el tiempo, y ignora el hecho de que muchas organizaciones están sobreviviendo sin necesariamente ser sostenibles. [...]. La segunda definición reduce la sostenibilidad institucional solamente a su dimensión financiera, ignorando que ésta emerge de otras condiciones que aportan a la construcción de la sostenibilidad, como el grado de interacción con los actores del contexto, el grado de sintonía con la coherencia de las reglas del juego del desarrollo, el grado de pertinencia entre los aportes de la organización y las necesidades del entorno relevante, el grado de satisfacción de los actores sociales del entorno relevante, el grado de reconocimiento social sobre la legitimidad de su mandato institucional, el grado de vigencia de la contribución de la organización, etc. (SILVA; PELÁEZ; GUERRA; BODE; LEÓN, 2001, p. 117-118).

Portanto, a sustentabilidade de uma empresa deve ser analisada no contexto de suas relações com o ambiente no qual está inserida, justamente porque necessita da confiança da sociedade, e esta por sua vez, necessita de emprego e dos produtos e serviços da empresa, de modo que ao falar em sustentabilidade institucional é necessário compreender primeiramente as relações entre as empresas e a sociedade.

Da mesma forma, temos que ter em mente que vivemos em uma sociedade que não possui limites geográficos a delimitar a relação entre os indivíduos de cada Estado, país ou região. Com o advento da globalização dos mercados capitalistas, as

fronteiras entre os diversos países do mundo minimizaram-se, possibilitando a integração de diferenças raças, culturas e costumes.

Com a evolução da tecnologia dos meios de comunicação (informática, telemática, etc.), pessoas de diferentes países relacionam-se entre si. A velocidade das informações e a efemeridade com que as trocas e intercâmbios ocorrem nas sociedades modernas descortinaram uma nova ordem, um novo século. Luiz Roberto Barroso traduz essa evolução:

Planeta Terra. Início do Século XXI. Ainda sem contato com outros mundos habitados. Entre luz e sombra, descortina-se a pós-modernidade. O rótulo genérico abriga a mistura de estilos, a descrença no poder absoluto da razão, o desprestígio do Estado. A era da velocidade. A imagem acima do conteúdo. O efêmero e o volátil parecem derrotar o permanente e o essencial. Vive-se a angústia do que não pôde ser, e a perplexidade de um tempo sem verdades seguras. Uma época pós tudo: pós-marxista, pós-kelseniana, pós-freudiana. (BARROSO, 2013, p. 150).

Assim, como poderemos lidar com os indivíduos de uma sociedade contemporânea, assegurando a todos um bem estar físico, psíquico e espiritual quando cada uma dessas pessoas possuem culturas, costumes, religiões e convicções pessoais diversas? Como assegurar a sustentabilidade empresarial de forma plena em uma empresa ou organização inserida em um ambiente multicultural?

As empresas possuem em suas organizações político-administrativas planejamentos estratégicos para gestão, capacitação e formação de seus funcionários. E é nesse setor de planejamento e gestão que devem ser implementadas ações que visam o desenvolvimento social sustentável.

Nesse sentido, como exemplo de tal planejamento e gestão sustentável aponta-se as metas da empresa brasileira Natura para o ano de 2020. Em seu site na internet, ela divulga as metas alcançadas no ano de 2015 e traça as metas para o ano de 2020, no documento chamado de Visão de Sustentabilidade 2050 (Anexo 1).

Verifica-se que é implementado um planejamento para as ações empresariais com o fim de um objetivo futuro, no qual abrange várias dimensões: mudanças climáticas, energias, sócio-biodiversidade, resíduos, água, cadeias de fornecimento,

clientes, consultores, colaboradores, comunidade, fornecedores, modelo de gestão, governo e sociedade, ética, transparência e sustentabilidade, entre outros.

De igual maneira, a empresa brasileira Banco do Brasil, que também figura no ranking das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, também planeja suas ações para o ano de 2021, no documento chamado de Agenda 21 (Anexo 2), com base no desenvolvimento sustentável, o qual demonstra a importância do planejamento no âmbito da administração de empresas.

Nesse sentido, conceitua-se o planejamento no âmbito empresarial como um conjunto de providências a serem tomadas para o futuro, de modo que a empresa tenha condições de agir sobre fatores variáveis, ou seja, é um processo contínuo que pressupõe a necessidade de decisões individuais e organizacionais tomadas a partir do exame do impacto destas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 2009, p. 4-5).

Podemos distinguir três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento tático, otimiza determinada área de resultado; o operacional por sua vez, é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados por determinadas áreas organizacionais da empresa, com foco básico nas atividades do dia a dia. O planejamento estratégico, por sua vez, elaborado pelos níveis mais altos da empresa, é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2009, p. 15-20).

Assim, verifica-se que o planejamento estratégico tradicional trabalha com estratégias competitivas empresariais que visam o objetivo imediato (lucro) sem se preocupar com as consequências que aquelas ações podem proporcionar em longo prazo à sociedade. Esse tipo de planejamento, voltado exclusivamente para a racionalidade instrumental, está deixando de ser utilizado pelas empresas que se preocupam com o desenvolvimento sustentável.

Em seu lugar, tem sido utilizado cada vez mais e com maior frequência, um novo tipo de planejamento, um planejamento de base comunicativa, cujo tipo de ação é através da razão comunicativa, mas com ações voltadas à equidade social, por

meios de princípios morais, preocupados com a sustentabilidade imediata, mas sem deixar de ter em mente o lucro que a empresa gera.

Todavia, para que esse planejamento seja aplicado, é necessário um elo de ligação entre o agir orientado para o entendimento mútuo dos indivíduos e o desenvolvimento empresarial, tendo em vista o lucro, objetivo mediato da empresa, mas procurando em seu caminho cuidar do bem estar físico, psíquico e espiritual que satisfaçam a todos os envolvidos.

Este elo de ligação obtêm-se por meio de princípios morais universais, que acredita-se que somente poderão serem alcançados, por meio do desenvolvimento moral do indivíduo. Assim, é necessário observarmos em primeiro lugar os estudos desenvolvidos em psicologia sobre o desenvolvimento da consciência moral do indivíduo, para em um segundo momento falarmos sobre o planejamento comunicativo.

3.2 ESTUDOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA MORAL

Essa abordagem baseada no desenvolvimento da consciência moral do indivíduo nos permite compreender o desenvolvimento das perspectivas sócios-morais que o indivíduo, o direito e a empresa possam desenvolver para atingir uma relação sustentável.

O psicólogo norte-americano Lawrence Kohlberg (1927-1987) dedicou os últimos trinta anos de sua vida de pesquisador em continuidade às pesquisas iniciadas Jean Piaget (1896-1980), epistemólogo suíço, na elaboração de uma teoria do desenvolvimento moral. Nas palavras de Patrícia Unger Raphael Bataglia, Alessandra de Moraes e Rita Melissa Lepre, as pesquisas de Lawrence Kohlberg incluem-se no grupo das teorias cognitivo-evolutivas:

As pesquisas de Kohlberg (1992) incluem-se no grupo das teorias cognitivo-evolutivas, assim como as de Piaget, tendo como base o pressuposto de que o desenvolvimento pressupõe transformações básicas das estruturas cognitivas, enquanto totalidades organizadas em um sistema de relações, as quais conduzem a formas superiores de equilíbrio, resultantes de processos de interação entre o organismo

e o meio. Kohlberg (1992) afirma que a teoria dos estágios é um dos pontos centrais da postura cognitivo-evolutiva e, da mesma forma que o desenvolvimento cognitivo, o moral também ocorre por meio da evolução de estágios. Os estágios de raciocínio moral, propostos por Kohlberg, são de raciocínio de justiça e não de emoções ou ações (BATAGLIA; MORAIS; LEPRE, 2017).

Piaget, em seus estudos sobre o desenvolvimento moral, distinguiu quatro *fases* no processo de formação da moralidade: amoralidade, heteronomia, semi-autonomia e autonomia. Lawrence Kohlberg desdobra as três últimas fases de Jean Piaget em seis *estágios* de raciocínio moral, agrupando-os dois a dois em três *níveis* de moralidade: nível pré-convencional, convencional, e pós-convencional.

Para Clodomiro José Bannwart Júnior, o desenvolvimento da consciência moral é compreendido como um processo de educação, em suas palavras, as pesquisas de Lawrence Kohlberg enfocam desde estudos longitudinais até os estudos interculturais:

No desenvolvimento da consciência moral, a passagem de um estágio ao outro é alcançado mediante o aprendizado, equivalendo afirmar que todo o desenvolvimento moral é compreendido como um processo de educação, denominado por Kohlberg e Piaget, como “desempenho construtivo do aprendizado”. [...]. Suas pesquisas, na prática, enfocaram desde estudos longitudinais, os quais comportavam observações e entrevistas com as mesmas pessoas através do acompanhamento por anos sucessivos, até os estudos interculturais, que compreendiam as entrevistas realizadas em culturas e povos diversos. (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 29-30).

Lawrence Kohlberg compreende a passagem de um estágio para outro como um aprendizado, no qual o desenvolvimento moral significa que a pessoa em crescimento transforma e diferencia, em cada caso, as estruturas cognitivas, levando a resolver cada vez melhor os mesmos conflitos anteriores de ação moralmente relevantes, compreendendo o seu próprio desenvolvimento moral no processo de aprendizagem, em um desempenho construtivo. (HABERMAS, 2013, p. 155).

De acordo com seus estudos, o desenvolvimento da capacidade de julgar moral efetua-se da infância até a idade adulta passando pela adolescência, segundo um modelo invariante, na qual o ponto de referência normativo da via evolutiva analisada empiricamente é constituído por uma moral guiada por princípios

(HABERMAS, 2013, p. 144). A moralidade do indivíduo vai se transformando em autonomia a cada nível atingido, num patamar de consciência mais elevada.

Assim, o primeiro nível desenvolvido por Lawrence Kohlberg é o chamado nível pré-convencional e divide-se em duas fases: Estágio 1 (O Estágio do Castigo e da Obediência) e Estágio 2 (O Estágio do Objetivo Instrumental Individual e da troca). O desenvolvimento moral realizar-se-á na superação de um estágio ao outro e, conseqüentemente, na diferenciação das estruturas cognitivas. Isso significa dizer que o indivíduo encontra-se em evolução, quando na passagem de um estágio a outro (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 32).

No Estágio 1, o direito é a obediência literal às regras e à autoridade, no sentido de evitar o castigo e abster-se de praticar o mal físico a outrem (pessoas ou propriedades), ou seja, evitar infringir as regras, obedecendo somente por obedecer, em razão de evitar o castigo e o poder superior das autoridades.

No Estágio 2, o direito já se manifesta segundo um interesse imediato, ou seja, o indivíduo segue as regras quando for de seu interesse imediato e deixar que os outros façam o mesmo, em razão de suas próprias necessidades.

Clodomiro José Bannwart Júnior relaciona os estágios de desenvolvimento da consciência moral com o desenvolvimento do ser humano em crescimento. Para ele, “no nível Pré-Convencional os estágios são primeiramente designados através do castigo e da obediência e, posteriormente, segundo o objetivo instrumental, a troca” (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 32).

Assim, ao comparar os estágios de desenvolvimento da consciência moral do indivíduo ao desenvolvimento de uma criança, percebe-se que “no primeiro estágio a criança possui uma obediência cega, que a leva a obedecer as regras com o propósito de evitar o castigo e o poder da autoridade”. Já no segundo estágio, “a criança age para a satisfação de interesses próprios”, tornando-se consciente do que outros também agem de forma igual, de modo que “a ação praticada neste estágio não ultrapassa os limites dos próprios interesses e necessidades” (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 32).

Já no nível subsequente, o chamado nível convencional, este divide-se igualmente em duas fases: Estágio 3 (O Estágio das Expectativas Interpessoais

mútuas, dos Relacionamentos e da Conformidade), e o Estágio 4 (O Estágio da Preservação do Sistema Social e da Consciência). Vejamos:

No Estágio 3, o direito deixa de preocupar-se com o interesse imediato do indivíduo e começa a preocupar-se com as outras pessoas, pessoas próximas (família e amigos), mantendo-se leal e conservando as expectativas dos outros, no sentido de que ser bom é importante para preservar os relacionamentos e manter a confiança, a lealdade e o respeito, em razão de colocar-se em lugar do outro e exigir um bom comportamento de si próprio.

Ou seja, neste estágio, o indivíduo passa a levar em consideração as expectativas interpessoais mútuas, sendo que as ações realizadas tem em vista o que os outros esperam dele. O indivíduo age manifestando, de certa forma a preocupação e a lealdade com os outros, com o objetivo de ser boa aos olhos de terceiros e assim aos seus próprios (BANNWART JUNIOR, 20017, p. 33).

No Estágio 4, o direito se preocupa com o seu dever na sociedade, apoiando a ordem social e mantendo o bem-estar da sociedade e do grupo, cumprindo com os deveres com os quais concordou, em razão de manter o funcionamento da instituição como um todo.

Observamos aqui a prevalência do objetivo de preservação do sistema social, pois neste contexto a pessoa já possui consciência de seu dever na sociedade, agindo em benefício da ordem social e da manutenção do bem estar do grupo. As ações praticadas neste estágio são decorrentes das obrigações instituídas tendo em vista a manutenção do organismo social como um todo (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 33).

Por sua vez, o nível Pós-Convencional, compreende decisões morais baseadas em juízo de valores ou princípios. Este nível compreende o Estágio 5 (O Estágio dos Direitos Originários e do Contrato Social ou Utilidade) e o Estágio 6 (O Estágio de Princípios Éticos e Universais). Vejamos:

No Estágio 5, o direito sustenta os valores e contratos legais básicos da sociedade, mantendo uma consciência de que as pessoas adotam uma variedade de valores e opiniões relativas aos grupos a que pertencem (valores éticos), em razão de sentir-se obrigado a obedecer à lei em razão do contrato social, firmado para o bem e a proteção dos interesses e direitos de todos os integrantes da sociedade.

Neste estágio, para Clodomiro José Bannwart Júnior, o indivíduo adquire a percepção da variedade de opiniões que permeiam o seu grupo social. Em suas palavras:

No quinto estágio [...], a pessoa adquire consciência da variedade de valores e opiniões que diferem dos valores e opiniões do seu grupo social. Isso não conduz a um relativismo, uma vez que o mesmo é consciente da existência de princípios e direitos não relativos, os quais devem ser tomados em qualquer consideração para a sociedade. Nesse estágio, a ação é realizada em função dos direitos previamente estabelecidos pelo contrato social, que privilegia o respeito ao direito dos outros e ao seu próprio (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 34).

No Estágio 6, presume-se a orientação do indivíduo por princípios éticos e universais que toda a humanidade deve seguir, ou seja, as leis ou os acordos sociais são em geral válidos porque se apoiam em princípios universais, em razão do compromisso da pessoa racional com os princípios universais de justiça: a igualdade de direitos humanos e o respeito à dignidade dos serem enquanto indivíduos.

A passagem para este último estágio presume que o indivíduo esteja pronto a dirigir-se por princípios morais, universais, “os quais considerados sob o ponto de vista da justiça universal, pressupõe a igualdade dos direitos humanos e o respeito pela dignidade humana” (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 34).

As decisões morais no nível pós-convencional são produzidas com base em princípios morais que visam a realização de práticas justas e leis para com todos os indivíduos (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 34). São três os principais pontos de vista a partir dos quais Habermas introduz as premissas de sua teoria, o cognitivismo, o universalismo e o formalismo, nos quais tenta aclarar o conceito de que é moral através da seguinte formulação universal:

Toda norma válida tem que preencher a condição de que as conseqüências e efeitos colaterais que previsivelmente resultem de sua observância universal, para a satisfação dos interesses de todo indivíduo, possam ser aceitas sem coação por todos os concernidos. (HABERMAS, 2013, p. 147).

Com essa formulação, Jürgen Habermas atende o conceito de moral sob os três pontos de vista: a) Cognitivo, na medida em que os juízos de morais têm um conteúdo cognitivo com base em razões; b) Universalista, na qual a validade dos juízos morais só se medem pelos padrões de racionalidade ou de valor da cultura ou forma de vida a qual pertença o sujeito; e c) Formalista, na medida em que elimina os conteúdos não passíveis de universalização, retendo somente as questões de justiça estritamente normativas.

Esta determinação do que é moral permite uma separação suficientemente precisa das estruturas cognitivas e dos conteúdos dos juízos morais que Lawrence Kohlberg exige no nível pós-convencional, ou seja, uma completa estrutura de evolução do indivíduo sobre a universalidade de seus princípios, no sentido de uma inclusão de todos os envolvidos, bem como a reciprocidade de reconhecimento igual das pretensões de cada participante (HABERMAS, 2013, p. 149).

As teorias de Jean Piaget e Lawrence Kohlberg receberam, ao longo dos anos, críticas relacionadas à sua formulação, mas segundo La Taille, seguido por Patrícia Unger Raphael Bataglia, Alessandra de Moraes e Rita Melissa Lepre, continuam sendo as mais fortes referências para os estudos sobre a moralidade humana, no âmbito da Psicologia:

As teorias de Piaget e Kohlberg receberam, ao longo dos anos, críticas relacionadas à sua formulação, sobretudo no âmbito da Psicologia. Entre elas, podemos citar as de Gilligan (1993), Campbell e Christopher (1996) e Flanagan (1996), entre outros. Tais críticas, entre outros pontos, consideram que essas teorias têm uma preocupação apenas com a moralidade masculina baseada na justiça, assim como desvalorizam a dimensão afetiva e as emoções. No entanto, para La Taille (1998), as teorias de Piaget e Kohlberg continuam sendo as mais fortes referências para os estudos sobre a moralidade humana, no âmbito da Psicologia, apesar das turbulências que atingiram tanto a definição do objeto a ser estudado quanto as variáveis psicológicas escolhidas para explicar o desenvolvimento moral (BATAGLIA; MORAIS; LEPRE, 2017).

Outro estudo que merece destaque, por ser realizado de forma complementar, são os estudos de Carol Gilligan⁵², sobre o desenvolvimento moral feminino. De forma

⁵² Carol Gilligan (1936) é uma filósofa e psicóloga feminista, professora de Educação da Universidade de Harvard. Gilligan é amplamente conhecida por seu livro *"In a Different Voice"* que discorre sobre a

semelhante a Lawrence Kohlberg, por meio de três estágios: pré-convencional, convencional e pós-convencional.

Segundo Carol Gilligan, no desenvolvimento da moralidade entre homens e mulheres, ambos consideram a responsabilidade e os direitos como necessários ao desenvolvimento integrado do indivíduo. Contudo, homens e mulheres justificam essa necessidade de formas muito diferentes. A teoria de Carol Gilligan preocupa-se, principalmente, em identificar uma ética diferenciada daquela da justiça de Jean Piaget e Lawrence Kohlberg, a ética do cuidado, uma concepção de moralidade que centra o desenvolvimento moral em torno da compreensão da responsabilidade e dos relacionamentos (LIMA, 2017).

Seus estudos publicados na obra “Uma Voz Diferente⁵³” apontam para o fato de haver, nos homens, a preponderância de uma voz de justiça e, nas mulheres, uma voz de cuidado. O fundamental é compreender que não há apenas uma forma de identificar as éticas que coabitam a existência humana. Carol Gilligan, portanto, abre a possibilidade de pensarmos sobre outras. A virtude da generosidade é uma delas (LIMA, 2004).

O modelo de desenvolvimento moral como apresentado por Carol Gilligan apresenta no estágio pré-convencional, o egoísmo. Por sua vez, no nível convencional, o egoísmo das relações evolui para um estado de compassividade e cuidado com os mais fracos (crianças, idosos, enfermos), que devem ser protegidos por sua vulnerabilidade. Da mesma forma, na fase pós-convencional, a fase suprema de amadurecimento, a mulher toma consciência de que é um ser tão digno quanto ou outros e está disposta a romper com as normas convencionais para atingir a sua autonomia, ou seja, quando de forma autônoma de se sente responsável pela trama de relações sociais (CORTINA, 2001, p. 156).

Enquanto em Jean Piaget e Lawrence Kohlberg se verifica uma ética kantiana (da justiça), na qual os princípios se organizam hierarquicamente e se relativizam com a idade, em Carol Gilligan encontra-se a ética do cuidado, da importância aos

teoria psicológica do desenvolvimento moral da mulher, que difere da interpretação dada por Lawrence Kohlberg de resultados em psicologia experimental sobre o curso e desenvolvimento diferencial moral de meninas e meninos.

⁵³ A obra “*In a Different Voice*” publicado pela Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

relacionamentos e às consequências que as discussões ou ações morais possam trazer (LIMA, 2004).

Adela Cortina acredita que os dois estudos são complementares porque não há justiça sem compaixão, e nem solidariedade se não nas bases da justiça. Vejamos:

Creo que a l altura de nuestro tiempo la dos voces son complementarias, porque no hay justicia sin compasión por lo débil ni hay solidaridad si no es sobre las bases de la justicia. La sociedad civil que necesitamos no es, pues, la que se mueve por intereses particularistas, como querrían autores como Hayek, sino la que desde la familia, la vecindad, la amistad, los movimientos sociales, los grupos religiosos, las asociaciones movidas por intereses universalistas, es capaz de generar energías de solidaridad y justicia que quiebren los recelos de un mundo egoísta y a la defensiva. Una sociedad semejante será imposible sin una moral creciente de las personas que la componen, moral que hoy se expresa en lo que, con mayor o menor fortuna, se viene denominando el auge de la “ética aplicada” (CORTINA, 2001, p. 157)

Dessa forma, o desenvolvimento moral no qual se demonstra a compaixão, a solidariedade e o cuidado com o próximo são fundamentais para o presente estudo, no qual as empresas devem ter em mente que as ações éticas e sustentáveis, bem como a responsabilidade social de suas ações serão extremamente importantes para definir o seu futuro no mercado.

Todavia, a empresa precisa refletir o desenvolvimento moral do indivíduo para que atinja o propósito corporativo em relações às ações responsáveis socialmente. Para Clodomiro José Bannwart Júnior os estudos de Lawrence Kohlberg demonstram que o desenvolvimento moral do indivíduo reflete no desenvolvimento moral da sociedade. Em suas palavras:

A psicologia de Kohlberg possibilita demonstrar que o nível de desenvolvimento da consciência moral alcançado pelo indivíduo reflete significativamente no nível de maturidade das instituições sociais em relação ao propósito perseguido pela metodologia da responsabilidade social da empresa, mais especificadamente pela, responsabilidade integral, que é o comportamento corporativo empresarial (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 35).

Assim, como observou-se no primeiro capítulo ao analisar a empresa a partir do seu nascimento na Idade Moderna até meados do século XX, e compará-la com os estágios de desenvolvimento da consciência moral conforme proposta por Kohlberg, percebe-se que esta estava localizada em um nível pré-convencional, agindo para a satisfação de seus próprios interesses, próprios da racionalidade instrumental, do capitalismo e do liberalismo clássico⁵⁴.

O nível pré-convencional espelha o comportamento de grande parte das organizações empresariais que atuam de maneira unilateral, em uma visão estreita em obediência aos preceitos regidos pela forma de reprodução do capital (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 35).

Todavia, a empresa ao tomar conhecimento dos interesses e perspectivas alheias aos seus interesses e passa a levar em consideração as expectativas interpessoais mútuas esta empresa evolui do nível pré-convencional para o nível convencional, na medida em que demonstra, ao final da era da modernidade e no início da contemporaneidade a preocupação com o seu dever na sociedade, agindo em benefício do todo, de forma responsável socialmente.

No nível convencional, a empresa “leva em consideração o reconhecimento da alteridade”, tendo em vistas as esperanças que o outro espera do indivíduo. “Ela passa a ter consciência de que está inserida em uma rede de interações sociais” e que suas atividades estão sendo observadas pelos consumidores (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 36-37).

Assim, podemos dizer a que empresa e a sociedade contemporânea está hoje no nível convencional do desenvolvimento moral, na qual ambas demonstram a consciência do seu papel e o seu dever social, bem como a preocupação de agir com responsabilidade e respeito ao próximo. Para Bannwart Júnior, do ponto de vista empírico, ainda não há comprovação de que a empresa atingiu o nível pós-convencional (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 38).

Desta forma, observa-se a prevalência do objetivo de preservação do sistema social, pois neste contexto a pessoa já possui consciência de seu dever na sociedade, agindo em benefício da ordem social e da manutenção do bem star do grupo. As ações

⁵⁴ Essa relação entre os estudos sobre o desenvolvimento moral do indivíduo e a evolução da empresa foi realizada pela primeira vez por Clodomiro José Bannwart Júnior em sua obra Responsabilidade Integral.

praticadas neste estágio são decorrentes das obrigações instituídas tendo em vista a manutenção do organismo social como um todo. Todavia, e quanto ao nível pós-convencional? É possível que a empresa e a sociedade o alcancem?

A sociedade contemporânea, fragmentada em suas múltiplas culturas, valores e tradições, já vêm tomando consciência, graças ao grande desenvolvimento tecnológico, principalmente das comunicações, o que se permite a comunicação em tempo real com todas as partes extremas do globo, da grande variedade das diversas éticas sociais existentes. Todavia, observa-se que a sociedade ainda não atingiu o estágio de desenvolvimento pós-convencional, tendo em vista de que, como um todo, ainda não demonstra o entendimento e o respeito para com os valores éticos e legais de todos os grupos sociais existentes.

O presente trabalho apresenta um caminho, com base na teoria comunicativa proposta por Jürgen Habermas, de como a sociedade, e conseqüentemente a empresa, visto que esta reflete o desenvolvimento daquela, possa desenvolver-se para atingir o nível pós-convencional e entender e respeitar os valores éticos dos inúmeros grupos sociais, e até possivelmente num futuro próximo, estabelecerem princípios morais universais. Este caminho é o do diálogo.

Assim, faz-se necessário verificarmos os estudos da teoria da racionalidade comunicativa de Habermas, esclarecermos o caminho para o consenso sobre os princípios morais universais, para posteriormente apresentarmos o planejamento comunicativo, ferramenta por meio do qual acreditamos ser o caminho possível para que a empresa contemporânea seja sustentável socialmente.

3.3 A TEORIA COMUNICATIVA

Jürgen Habermas, filósofo e estudioso alemão, a partir dos estudos de Lawrence Kohlberg sobre os estágios do desenvolvimento moral do indivíduo, desenvolve os estágios da interação entre os indivíduos, com base nas estruturas do agir, via perspectivas sociais, regulado por normas e orientado para o entendimento mútuo.

A origem desse estudo possuiu como ponto de partida os estudos da Escola de Frankfurt, na qual Jürgen Habermas, pertencente à segunda geração, retomou os estudos de Horkheimer e Adorno sobre a dialética do esclarecimento que tinha como referência a obra de Karl Marx⁵⁵.

A dialética do esclarecimento tinha por objetivo principal a investigação da razão humana e as formas sociais da racionalidade. Assim, a razão instrumental consistia na forma estruturante e única da racionalidade social do capitalismo, o que resultava em uma situação aporética (sem saída) do comportamento crítico e em um bloqueio estrutural da prática transformadora.

Para Jürgen Habermas, é preciso encontrar um novo paradigma explicativo, abandonando as formulações originais, pois não são mais suficientemente críticos face à sociedade atual, deslocando a “emancipação, que o marxismo havia atribuído às forças produtivas, para o âmbito das relações de produção, ou seja, ao campo dos argumentos sócio-morais” (BANNWART JUNIOR, 2008, p. 31). Para se contrapor a esse diagnóstico, formulou um novo conceito de racionalidade, a racionalidade comunicativa, orientada para o entendimento e não para a manipulação de objetos e pessoas.

As palavras de Marcos Nobre são esclarecedoras a respeito do poder emancipatório do conhecimento das condições sociais:

[...] é a orientação para a emancipação o que permite compreender a sociedade em seu conjunto, que permite pela primeira vez a constituição de uma teoria em sentido enfático. A orientação para a emancipação é o primeiro princípio fundamental da Teoria Crítica. Se, portanto, a orientação para a emancipação está na base da teoria, como o que confere sentido ao trabalho teórico, a teoria não pode se limitar a descrever o mundo social, mas tem de examiná-lo sob a perspectiva da distância que separa o que existe das possibilidades melhores nele embutidas e não realizadas, vale dizer, à luz da carência do que é frente ao melhor que pode ser. Nesse sentido, a orientação para a emancipação exige que a teoria seja expressão de um comportamento crítico relativamente ao conhecimento produzido sob condições sociais capitalistas e à própria realidade social que esse conhecimento pretende apreender (NOBRE, 2004, p. 32-33).

⁵⁵ O Capital (*Das Kapital*, título original em alemão), obra publicada por Karl Marx em 1867, na qual o autor analisa o modo de produção das atividades econômicas na sociedade capitalista.

O mundo da vida (racionalidade comunicativa) como apresentado por Jürgen Habermas é o espaço de interação social do ser humano, ou seja, é um conjunto de referências culturais no qual situa-se a ação. Em outras palavras, o mundo da vida corresponde à linguagem e ao reservatório cultural em cujo contexto os sujeitos desenvolvem uma interpretação de uma situação e uma ação correlata (RIVERA, 1995, p. 58).

Podemos dizer ainda que o mundo da vida é introduzido como correlato dos processos de entendimento, pois os sujeitos que agem comunicativamente entendem-se sempre no horizonte linguístico de um mundo vital partilhado por eles. Desta forma, a linguagem é constitutiva do mundo da vida e o mundo da vida armazena o trabalho de interpretação realizado por gerações (HERERRO, 1987, p. 20-21). Assim, linguagem e cultura se condicionam mutuamente, de forma que a linguagem conserva as tradições culturais, os padrões de interpretação e expressão da sociedade.

Além da dimensão cultural, o mundo da vida articula os processos de interação social e de socialização dos indivíduos, ficando assim constituído por três estruturas simbólicas: cultura, sociedade e personalidade, os quais se condicionam reciprocamente (RIVERA, 1995, p. 59).

Quando a cultura oferece suficiente saber válido para satisfazer a necessidade de entendimento, o processo de reprodução cultural contribui para a conservação dos outros dois componentes: legitimações para as instituições existentes e modelos de comportamento eficazes para a formação da responsabilidade. Assim, quando os sistemas de personalidade formam uma identidade tão forte capaz de dominar as situações emergentes no mundo da vida, o processo de socialização fornece prestações de interpretação à cultura e motivações para a ação conforme as normas da sociedade (RIVERA, 1995, p. 60).

Portanto, o mundo da vida como é chamado por Habermas, possui também em sua órbita várias esferas de poder e/ou valores que distintas entre si que influenciam e regem a sociedade. Essas esferas são representadas pelo Estado, pelo Direito, pela Economia, pela Filosofia, pelas Ciências, pela Ética, Moral, entre outras.

Além das esferas de valor, devemos também ter em conta as ações pragmáticas, cujas atividades priorizam o meio mais eficaz de se atingirem o objetivo pré-estabelecido, ações essas cuja eficácia é uma ferramenta extremamente

importante para o capitalismo moderno, principalmente no campo da gestão empresarial e da operacionalidade direcionada à rentabilidade (BANNWART JÚNIOR, 2007, p. 58).

Entretanto, a razão instrumental, forma estruturante da racionalidade social do capitalismo, dirigidas à dominação da natureza e à organização da sociedade que visam à produção de condições materiais de vida, por si só, não é suficiente para atingir a emancipação do ser humano, de forma que resulta em uma situação aporética do comportamento social.

Atento à tal fato, Habermas propõe então uma teoria social sugerindo uma mudança do paradigma de razão instrumental e monológica para o paradigma da razão comunicativa ou dialógica, o qual possibilita o agir comunicativo, através da linguagem, que por sua vez gera o consenso e o entendimento (ANDRADE, 1998, p. 124). As palavras de Clodomiro José Bannwart Júnior esclarecem esse processo de mudança de paradigma:

A idéia de Habermas, em linhas gerais, com vistas a reorientar o sentido evolucionário do desdobramento histórico à luz do idealismo alemão, é redefinir o mundo da vida como esfera de realização da ação comunicativa, buscando embutir nesse modelo de ação, por meio da linguagem, a tarefa de produção e reprodução do consenso normativo entre os participantes do mundo social, sinalizando haver um *telos* de integração social imanente à própria prática comunicativa. Essa concepção aponta mais tarde para a ética do discurso como meio de tornar manifesta a intuição moral implícita na ação comunicativa do mundo da vida, isto é, uma forma de propiciar a projeção de normas universais a partir do *telos* imanente da própria comunicação lingüística. A ação comunicativa e o pressuposto normativo que carrega consigo não apenas sinaliza a possibilidade de um salto da dimensão empírica e particular dos mundos da vida para a esfera formal e universal, como também deixa de antemão registrado o sentido de teleologia que orientará a teoria da evolução social habermasiana (BANNWART JÚNIOR, 2008, p. 22-23).

Nesse sentido, a ideia de Jürgen Habermas aponta o mundo da vida como a esfera de realização da ação comunicativa, ou seja, é no mundo da vida em que a socialidade e a comunicação pode se realizar plenamente. Desta forma, Jürgen Habermas fornece simultaneamente uma solução para o ancoramento real da emancipação na configuração social atual e estabelece um parâmetro crítico para

avaliar tanto o conhecimento produzido quanto situações sociais concretas, já que o potencial comunicativo inscrito na vida social jamais se realizada plenamente.

Assim a auto-reflexão dissolve a ilusão objetiva e torna o sujeito cômico de sua própria gênese de origem. As convicções legitimadoras somente são aceitáveis se elas puderem ter sido adquiridas pelos agentes através de uma discussão livre e sem coerção com a participação de todos os membros da sociedade (GEUSS, 1998, p. 141).

Jürgen Habermas propôs uma concepção de racionalidade comunicativa focada no diálogo, argumento e troca de razões. Essa racionalidade comunicativa foi definida por ele como a capacidade de dois ou mais sujeitos chegarem através da interação dialógica a um consenso, sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade (HABERMAS, 2013. p. 20)

Nas palavras de Marcos Nobre, as racionalidades comunicativas encontram-se assim, para Habermas, efetivamente inscrita na realidade das relações sociais contemporâneas:

Segundo Habermas, a forma social própria do capitalismo contemporâneo é aquela em que a orientação da ação para o entendimento encontra-se presente no próprio processo de formação da identidade de cada indivíduo, nas próprias instituições em que ele é socializado e nos processos de aprendizado e de constituição da personalidade. A racionalidade comunicativa encontra-se assim, para Habermas, efetivamente inscrita na realidade das relações sociais contemporâneas. Sendo um tipo de orientação da ação efetivamente presente na realidade das relações sociais, a orientação para o entendimento só é possível, entretanto, porque projeta condições ideais em que não haveria qualquer obstáculo à plena comunicação entre os interlocutores. Nesse sentido, diz Habermas, tais condições ideais são, por paradoxal que possa parecer, condições de comunicações reais no mundo. Para eles, se não fosse assim, não seria sequer possível falar em uma ação orientada para o entendimento, em uma ação comunicativa (NOBRE, 2004, p.56-57).

Dessa forma, para Habermas, a orientação para o entendimento só é possível, porque projeta condições ideais em que não haveria qualquer obstáculo à plena comunicação entre os interlocutores. Tais condições ideais são condições de comunicações reais no mundo, sem as quais não seria sequer possível falar em uma ação orientada para o entendimento, em uma ação comunicativa.

Nesse sentido, a ação comunicativa se caracteriza por pressupor uma série de condições como: que não haja assimetrias de poder, dinheiro ou posição social entre os sujeitos que pretendem se entender, que os sujeitos só se deixem convencer pelo melhor argumento; ou que não haja distúrbios psicológicos que atrapalhem a comunicação. Salta aos olhos, entretanto, que condições como essas jamais se cumprem no mundo real das relações sociais, em que as assimetrias e dissimetrias entre os sujeitos são a regra e não a exceção (NOBRE, 2004, p.57).

Vejamos a explicação de Marcos Nobre sobre a teoria de Jürgen Habermas:

A ação comunicativa se caracteriza por pressupor a cada vez uma série de condições como: que não haja assimetrias de poder, dinheiro ou posição social entre os sujeitos que pretendem se entender, que os sujeitos só se deixem convencer pelo melhor argumento; ou que não haja distúrbios psicológicos que atrapalhem a comunicação. Salta aos olhos, entretanto, que condições como essas jamais se cumprem no mundo real das relações sociais, em que as assimetrias e dissimetrias entre os sujeitos são a regra e não a exceção. Mas esse é justamente o argumento de Habermas: ao orientar sua ação para o entendimento, os sujeitos antecipam necessariamente tais condições ideais, pois sem elas não seria possível uma ação comunicativa; simultaneamente, entretanto, tais condições necessárias não são cumpridas, o que permite, por sua vez, que sejam detectadas todas as distorções da comunicação - aqueles obstáculos que impedem a cada vez a plena realização de uma ação comunicativa (NOBRE, 2004, p. 57-58).

Ao orientar sua ação para o entendimento, os sujeitos antecipam necessariamente tais condições ideais, pois sem elas não seria possível uma ação comunicativa; simultaneamente, entretanto, tais condições necessárias não são cumpridas, o que permite, por sua vez, que sejam detectadas todas as distorções da comunicação, ou seja, aqueles obstáculos que impedem a plena realização de uma ação comunicativa (NOBRE, 2004, p.57).

Portanto, para Jürgen Habermas, em termos de teoria social, o que realmente importa é o produto das interações humanas, em vez de interações de indivíduos isolados, ou de um ego transcendental, com base na pragmática universal de que todos os seres humanos, como resultado na evolução, utilizam a linguagem com o propósito inerente de entendimento mútuo (GARCIA-MARZÀ, 2008, p. 137).

Para melhor entendermos, devemos lembrar conforme explicitado no capítulo anterior, que a ação instrumental é dirigida à dominação da natureza e à organização da sociedade que visa à produção de condições materiais de vida e possibilita a reprodução material da sociedade. Já a ação comunicativa é orientada para o entendimento, permitindo a reprodução simbólica da sociedade.

Assim, segundo Jürgen Habermas, a forma social própria do capitalismo contemporâneo é aquela em que a orientação da ação para o entendimento encontra-se presente no processo de formação da identidade de cada indivíduo, nas instituições em que ele socializado e nos processos de aprendizagem e de constituição da personalidade. Todavia, a orientação para o entendimento só é possível porque projeta condições ideais em que não haveria qualquer obstáculo à plena comunicação entre os interlocutores. Nesse sentido, tais condições ideais são condições de comunicações reais no mundo atual.

Verifica-se que de acordo com o pensamento de Habermas, a ação comunicativa se caracteriza por pressupor as seguintes condições: que haja assimetrias de poder, dinheiro ou posição social entre os sujeitos que pretendem se entender; que os sujeitos só se deixem convencer pelo melhor argumento; ou que não hajam distúrbios psicológicos que atrapalhem a comunicação. Assim, para que uma comunicação possa se dar, essas condições ideais têm que ser antecipadas em situações reais de ação, o que significa que esta antecipação encontra-se escrita na vida social concreta.

Com isso, Habermas pode simultaneamente fornecer uma solução para o ancoramento real da emancipação na configuração social atual e estabelecer um parâmetro crítico para avaliar tanto o conhecimento produzido quanto situações sociais concretas, já que o potencial comunicativo inscrito na vida social jamais se realiza plenamente.

Seu pensamento continua recebendo numerosas oposições, fortes críticas e uma persistente resistência entre os céticos que não mais apostam num projeto emancipatório da modernidade. Contudo, Habermas acredita que a modernidade não é um projeto falido, mas que está em processo de construção, acreditando nas instituições, na ética discursiva, na razão comunicativa e no direito criado discursivamente. (RUBY, 1998, p. 132).

Portanto, a teoria comunicativa de Jürgen Habermas possibilita a construção de uma teoria da evolução social, de forma que o indivíduo ao desenvolver-se moralmente, passa à respeitar as às diversas éticas existentes na sociedade contemporânea, demonstrando um processo de aprendizagem coletivo no mundo da vida, pois não se chega à racionalidade comunicativa individualmente, e sim através da escolha coletiva, do diálogo.

Assim, para aplicarmos esta teoria à empresa, devemos ter em mente de que o consenso construído comunicativamente permite às organizações prever a adequação dos planos de ação para o seu futuro, traçando ações adequadas aos objetivos propostos (GUTIERREZ, 1999, p. 28).

Nesse sentido, indica-se a possibilidade de implementação do planejamento empresarial com a aplicação da ação comunicativa, conforme a teoria proposta por Habermas, formando assim um planejamento comunicativo, no qual as ações estratégicas empresarias fomentem o desenvolvimento social.

3.4 PLANEJAMENTO COMUNICATIVO

Como visto anteriormente, o planejamento relaciona-se com objetivos de longo prazo e com orientações de ações que afetam a empresa como um todo, geralmente advindas de fatores externos à empresa, ou seja, é uma forma de adequação da empresa com o ambiente externo. As escolhas estratégicas são voltadas para fins específicos, e as ações estratégicas abrangem uma intenção de resultado. (FAVORETO; SERRA; MARIETTO, 2014, p. 146-147), de modo que pode-se dizer que operam de acordo com a racionalidade instrumental.

Classicamente, um planejamento estratégico tradicional parte de um diagnóstico das condições atuais da empresa, identificando as expectativas dos dirigentes e acionistas, seus valores fundamentais, as ameaças e as oportunidades do ambiente externo, para então determinar a missão da empresa no futuro e quais os instrumentos ou meios que lhe permitem atingir seus objetivos. Ou seja, as empresas se comportam de acordo com a racionalidade instrumental, isto é, procuram com base no cálculo egocêntrico, desenvolver estratégias, a fim de atingir os próprios objetivos, comumente o lucro e/ou poder (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 126).

Joel Souto-Maior, doutor em planejamento pela Universidade de Colúmbia, no Canadá, defende que um planejamento pode ser, além de competitivo, também comunicativo, com a adoção de ações comunicativas através do diálogo livre e sem coerção:

Uma estratégia pode ser concebida como uma ação comunicativa pura, quando resultar de uma interação argumentativa pura, quando resultar de interlocutores com as seguintes características: a) as regras da interação emergirem do próprio processo interativo e cada um concorda com elas, não por que acha que seja vantajosa para si, ou mesmo para os demais, mas porque acha a regra ou norma correta; b) os participantes puderem expressar livremente, pois não foi permitida a coerção; c) as posições dos participantes foram passíveis de contestação, através de argumentos; d) a interação foi necessariamente voltada para o entendimento sobre meios e fins; e) as ações comunicativas foram coordenadas, através de linguagem, que explicitou expectativas mútuas de comportamento e foram validadas e legitimadas, através do consenso, mas esse consenso teve que ser fundado; ele foi fundado porque a interação argumentativa foi conduzida, segundo alguns pressupostos pragmáticos (derivados das características da interação comunicativa [...], tais como: i) todos os interessados tiveram direito de participar; ii) tiveram oportunidades iguais de apresentar e refutar argumentos; iii) os argumentos foram submetidos ao livre exame de todos e iv) nenhum dos participantes sofreu qualquer coação) (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 130-131).

Ele apresenta uma forma de planejamento com base na racionalidade comunicativa, que nomeia de planeação estratégica e comunicativa, demonstrando que a racionalidade comunicativa é vantajosa ao desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a efetividade e a sustentabilidade, por meio de uma cadeia de fatores críticos que contribuem para que ambas sejam desejáveis e possíveis para as empresas.

Verifica-se aqui a aplicação da teoria comunicativa de Jürgen Habermas na formulação do planejamento da empresa, ou seja, deve-se agregar no momento de fazer um diagnóstico das condições atuais da empresa, de identificar das expectativas dos dirigentes e acionistas, de estabelecer os valores fundamentais, bem como a missão da empresa no futuro, um diálogo em condições ideais entre todos os seus interessados (acionistas, dirigentes, proprietários, funcionários, sociedade, etc.).

Para isso, substitui-se a racionalidade instrumental pela racionalidade comunicativa dentro do planejamento das empresas. Todavia, para que isso seja possível acredita-se que seja necessário que a empresa esteja orientada por juízos de valores morais, ou seja, princípios universais, com base em ações justas para todos os envolvidos, pois as decisões tomadas no nível pós-convencional, conforme o estudo do desenvolvimento da consciência moral visto anteriormente são, produzidas com base em ações justas e leais para com todos os indivíduos (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 34).

Nesse sentido, um planejamento realizado de forma em que todos os participantes e interessados possam expressar livremente, em condições ideais, sem nenhum tipo de coação, atenderá, não só os interesses e objetivos da empresa para o futuro, como também os interesses universais de todos os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente, pois a comunicação é o instrumento de socialização dos indivíduos no meio.

Dessa forma, é fundamental que a empresa esteja sintonizada com a gestão do relacionamento interpessoal, além o controle de produção de conhecimentos técnicos, pois o aspecto prático aplicado no processo direcionado à interação humana visa a geração da compreensão mútua entre os membros integrantes do contexto social, como é o caso da empresa, ao demandar uma sadia interação interna com os seus colaboradores, como também uma sociabilidade de excelência no plano externo. A linguagem é ferramenta indispensável no processo de socialização, portadora de uma racionalidade comunicativa capaz de legitimar os acordos firmados (BANNWART JUNIOR, 2017, p. 28-29).

Como visto anteriormente, o planejamento estratégico tradicional tem por base a ação instrumental, ou seja, utilizar-se de técnicas competitivas para atingir o objetivo principal da empresa, ou seja, o lucro. Para tanto, a literatura tradicional do tema utiliza-se de uma sequência de ações e de atividades de caráter geral para orientar a maneira de agir de uma organização, frente à determinados desafios, como as aquisições, fusões, expansões, integração vertical/horizontal, diversificação e internacionalização, entre outras.

Em todo processo de planejamento, as fases, nas quais se procuram encontrar um consenso, envolvem polêmicas, e conseqüentemente são demoradas. Entretanto, o principal resultado de todo o processo de planejamento, deveria ser um

acordo sobre que ações devam ser implementadas. Nesse sentido, a racionalidade comunicativa é realmente vantajosa ao desenvolvimento de ações organizacionais, voltadas para a efetividade e a sustentabilidade, porque há uma cadeia de fatores críticos e outra de hipóteses que contribuem para que ambas sejam desejáveis e possíveis, facilitando o acordo através do diálogo (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 136-138). Esses fatores são a eficiência, a eficácia, a efetividade e a sustentabilidade que aplicadas às estratégias comunicativas, garantirão à própria sustentabilidade da empresa.

A efetividade de uma organização corresponde à capacidade de definir e alcançar objetivos, que satisfaçam e promovam o bem estar aos seus exigentes⁵⁶ internos e externos. Para que atendam aos exigentes, a organização deve chegar a um entendimento com eles sobre normas, valores, objetivos e resultados, através de um diálogo que seja transparente, sem falsidades, sem coações, envolvendo o maior número de exigentes possíveis (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 140-141).

A eficácia organizacional consiste na função de conseguir um consenso interno sobre as normas, valores e objetivos que são desejáveis e que meios são mais eficientes para alcançá-los, ou seja, a eficácia organizacional pressupõe a necessidade de entendimento entre os exigentes internos, para que então seja possível um entendimento entre a organização e os exigentes do seu ambiente relevante (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 141). É a medida de grau de consenso sobre normas e valores entre a cultura da organização e suas ações. De forma que esses dois critérios, efetividade e eficácia organizacional, dependem da competência com que os exigentes internos desempenhem com eficiência, suas tarefas, individualmente ou em equipe, com o fim de obterem os resultados desejados.

O desempenho desses critérios conjuntos (efetividade, eficácia e eficiência) na aplicação das ações empresariais será mais célere e eficaz se elas forem aplicadas por meio de ações comunicativas, as quais possibilitaram um maior consenso por meio do diálogo, se tornando mais eficazes tanto em atender as necessidades da sociedade, quanto em relação à sobrevivência organizacional.

⁵⁶ O Autor quando utiliza a palavra “exigentes” no original, quer dizer as pessoas diretamente interessadas ou atingidas pelas atividades empresarial.. Assim exigentes internos são os dirigentes, administradores e/ou proprietários das organizações, e exigentes externos a sociedade ou qualquer outro interessado ou atingido pelas atividades ou produtos desenvolvidos pela empresa.

A teoria administrativa, desde há muito tempo, vem dando atenção à questão da sobrevivência organizacional, isto é, quais os fatores que determinam a contínua existência de uma empresa, pois todas buscam estabilidade ou crescimento para garantir a sua sobrevivência no mercado, independentemente da razão de ser de sua existência.

No setor privado, esta questão é abordada do ponto de vista da competitividade no mercado. Empresas competitivas conseguem ser eficientes, reduzir custos, produzir produtos diferenciados que enfoquem um segmento específico de mercado, sobrevivem e prosperam, enquanto outras perecem. No setor estatal, as organizações dependem de critérios de alocação orçamentária, de modo que na ausência de indicadores de desempenho organizacional como a lucratividade, por exemplo, as organizações estatais sobrevivem desenvolvendo ações políticas em função de objetivos sociais, e não em função dos resultados que de fato alcançam na consecução desses objetivos (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 117-118).

Da mesma forma, a dependência das organizações em relação aos recursos externos (recursos financeiro, materiais, informacionais, humanos, estatais e de mercado), faz com que elas busquem cooperação e apoio, de modo que a obtenção de recursos para a sobrevivência das organizações passa a ser uma questão de cooperação, mais do que competição, uma vez que apoio se conquista através da cooperação e da confiança mútua, e não da concorrência ou desconfiança. A competição leva ao aprendizado individual necessário à sobrevivência organizacional, mas somente a cooperação leva ao aprendizado coletivo, necessária à sustentabilidade institucional (SOUTO-MAIOR, 2001, p. 119-120).

A relação de interdependência e cooperação entre a sociedade e a empresa é fundamental para a sustentabilidade organizacional. Se a empresa não proporciona à sociedade o que dela se espera, a empresa perderá a confiança e a credibilidade social e será relegada à extinção. Segundo Domingos Garcia-Marzá, a legitimidade e a credibilidade social da empresa se apoiam em uma espécie de contrato moral, muitas vezes implícito e cujos termos variam com o aprendizado social:

A diferencia de las personas, cuya existencia no requiere justificación -sí por supuesto sus acciones-, las instituciones tienen que cumplir las expectativas sociales depositadas en ellas y que justifican o legitiman

su existencia, ya que utilizan recursos materiales y capacidades humanas, suponen distribuciones asimétricas de poder y dinero y tienen consecuencias sociales de todo tipo. Si la empresa no proporciona a la sociedad lo que se espera de ella, pierde confianza, pierde credibilidad social y desaparece. La legitimidad o credibilidad de la empresa se apoya en una especie de contrato moral, muchas veces implícito, y cuyos términos varían con el aprendizaje social (GARCIA-MARZÁ, 1999, p. 02).

Dessa forma, verifica-se que a cooperação e a confiança mútua entre as empresas e a sociedade, são os primeiros passos para a sustentabilidade social, pois as alianças cooperativas entre a empresa e a sociedade resultam de uma comunhão de valores morais partilhados entre si que visam produzir o bem social. O texto de Souto Maior explica de forma mais detalhada esta relação:

É justamente a improbabilidade de êxito institucional sem cooperação, que leva à formação de arranjos institucionais, e à construção de alianças para fortalecer todo um espaço público, aqui entendido como um campo de atividades humanas onde domina a racionalidade comunicativa. Portanto, não se está aqui falando de alianças competitivas visando a dominação de um grupo sobre outros. Alianças competitivas podem produzir um bem social, mas, comumente, fragmentam o macrossistema social. Alianças e redes cooperativas [...] resultam de uma comunhão de valores e objetivos sociais, não do confronto de interesses organizacionais egoístas. O processo de interação inter-organizacional que leva à sustentabilidade institucional exige salvaguardas e garantias postas em prática, para que o processo seja não só democrático, mas comunicativo [...] (SOUTO-MAIOR, 2001, p. 120).

Redes cooperativas entre as empresas e grupos ou organizações sociais é uma forma de colocar em prática um processo democrático de comunicação e diálogo para que os interessados discutam entre si e descubram interesses mútuos e formas de cooperação.

A importância da construção das redes de conexão entre as organizações e a sociedade é demonstrada pelas palavras de Ana Thereza Nogueira Soares:

Para construir a sustentabilidade, devem ser empreendimentos esforços quanto a mudanças efetivas nos valores e hábitos de populações inteiras. Às organizações dos mais diversos setores cabe desenvolver uma nova comunicação, considerando a

interdependência entre elas e outros sistemas sociais e as influências que produzem e que recebem uma das outras. Essa comunicação não pode ser desvinculadas das decisões e ações organizacionais, sejam elas de caráter econômico ou político. Apenas a partir da convergência de discursos e práticas fará sentido a transformação em larga escala de valores e comportamentos humanos. É só com o reconhecimento da existência de redes complexas de conexão entre as organizações e as pessoas que as comunicações sobre a sustentabilidade poderão caminhar na direção de uma mudança cultural, pré-condição para afirmarmos que praticamos e construímos, efetivamente, a sustentabilidade (SOARES, 2009, p. 20).

A comunicação tem papel fundamental na sustentação da reputação corporativa. O resultado do relacionamento nos negócios e das ações de comunicação na sustentabilidade organizacional só é positivo quando o reconhecimento é reflexo do entendimento de um valor intrínseco que a empresa sustenta. Um bom posicionamento em registros de sustentabilidade como o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade⁵⁷, é uma demonstração clara de como as empresas gerenciam sua reputação, assumem responsabilidade e prestam conta a seus públicos (ROSSETTI, 2009, p. 125).

Dessa forma, o diálogo é o fator chave para que a empresa desenvolva as suas atividades atendendo as demandas sociais. É por meio de um diálogo em condições ideais de comunicação e sem assimetrias de poder é que a sociedade e as empresas poderão evoluir para um nível pós-convencional no desenvolvimento de princípios morais comuns a todos.

Os mecanismos e ações a serem desenvolvidas pela empresa para atingir a sustentabilidade organizacional sobrevivendo a longo prazo, deve ser realizada por meio do planejamento comunicativo, implementando ações dialógicas na busca do bem estar comum, para as atuais e futuras gerações.

⁵⁷ Índice Dow Jones de Sustentabilidade é um índice que disponibiliza listas de empresas que aderem às causas sociais e ambientais. O *Dow Jones Sustainability Index* analisa as práticas adotadas pelas empresas que tem ações na bolsa de valores, identificando seus resultados e classificando-as como sustentáveis ou não, assim os compradores saberão se estão adquirindo ações de empresas com responsabilidade ambiental e social e quais as vantagens de adquiri-las. O *Dow Jones Index* é o índice econômico mundial mais importante, sendo assim, estar em sua publicação como Empresa Sustentável faz valorizar as ações da empresa, uma forma de incentivá-la a dar continuidade às práticas sustentáveis e ainda incentivar outras empresas a adotá-las. É uma maneira de induzir as empresas a se preocuparem com o meio ambiente e a sociedade, dando a elas maior credibilidade e valor.

A gestão da sustentabilidade é necessariamente uma tarefa e uma necessidade coletiva, não podendo ser atribuída a uma única empresa ou a um único Estado, nem mesmo a um conjunto determinado de empresas ou Estados. Refere-se, ao todo e não a partes isoladas. Nesse sentido, a sustentabilidade pressupõe a percepção da complexidade e só se concretiza na medida em que se alastra por todas as cadeias econômico-produtivas no mundo, bem como pelas práticas humanas. Essa disseminação de novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões depende necessariamente da comunicação e de novos valores. No entanto, não se chegou ainda a um patamar em que se produzam comunicações uníssonas em torno da mudança global de padrões e comportamentos sustentáveis (SOARES, 2009, p. 29).

Para construir a sustentabilidade, devem ser apreendidos esforços quanto à mudanças efetivas nos valores e hábitos mundiais (SOARES, 2009, p. 30). A sociedade global tem um longo caminho a percorrer. Apesar dos inúmeros avanços, a dimensão pública ainda não é uma realidade assumida por todas as organizações.

Fica claro, que a plena sustentabilidade só será atingida quando houver uma mudança de comportamento empresarial. Somente quando a empresa, por meio de uma interação dialógica com a sociedade, utilizar-se de comportamentos com base em princípios universais é que será possível alcançar a plena sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste estudo, o objetivo traçado foi responder aos questionamentos propostos, quais sejam, como a empresa desenvolve a sua atividade atendendo as demandas sociais e, ao mesmo tempo, mantendo-se competitiva no mercado e auferindo lucro? E quais os mecanismos que ela deve desenvolver para se auto-sustentar e quais as ações que devem ser utilizadas para a sobrevivência da empresa em benefício das futuras gerações?

Esses questionamentos foram formulados em razão da crescente necessidade das empresas em atenderem às demandas sociais apresentadas na contemporaneidade, na busca pela ampla proteção dos direitos humanos e sociais e, ao mesmo tempo, cumprirem o seu objetivo primário de gerarem lucro e crescimento econômico.

Observamos ao longo do trabalho, a dicotomia entre a ação instrumental e a ação comunicativa. No primeiro capítulo, esta dicotomia é clara quando vista na perspectiva histórica, sociológica e jurídica. Da Idade Moderna, onde a empresa ganhou os seus contornos atuais até o fim da Segunda Guerra Mundial, é totalmente predominante a razão instrumental em todas as bases apresentadas.

A razão se desloca na medida em que a empresa evolui. Em seu nascimento, a empresa possuía uma razão completamente instrumental, a qual foi desenvolvida e estimulada posteriormente pelo capitalismo e pelo liberalismo econômico. Posteriormente, com a evolução social já na era contemporânea, verificou-se a insuficiência da razão puramente instrumental, e o pós-guerra inaugura uma nova fase, no qual a sociedade luta em busca da proteção dos direitos humanos e sociais.

Esse anseio social inaugura uma nova fase, cuja influência reflete imediatamente em todas as áreas, inclusive no direito, que notadamente espelha em uma nova Constituição, um Estado Social, que dentre as suas cláusulas pétreas, objetiva a proteção desses direitos.

Mas do que nunca, a razão comunicativa começa a ganhar espaço neste cenário, pois a necessidade de comunicação e diálogo da sociedade na luta pela proteção dos seus direitos, positivados na legislação, impõe as empresas que

observem sua função social e incorporem preceitos éticos em sua administração, conforme discutimos no segundo capítulo deste estudo

Nesse cenário, apresenta-se a responsabilidade social da empresa, e mais uma vez a razão comunicativa começa a ganhar espaço neste ambiente dominado anteriormente pela busca desenfreada pelo lucro e desenvolvimento, pois impõe-se a empresa, por meio do direito e pelas demandas do mercado, um olhar de respeito à sociedade, com a observância de direitos mínimos, garantidos pela legislação pátria.

As mudanças pelas quais passaram as empresas apresentadas no segundo capítulo demonstraram a importância que esta possui no desenvolvimento da economia e da sociedade, de forma que tornou-se prudente e necessário que as organizações começassem a ir além das exigências legais, atuando em benefícios não só da sociedade, como também do meio ambiente, dos consumidores, etc.

Dessa forma, na busca da plena sustentabilidade empresarial, apresentou-se no terceiro capítulo uma perspectiva organizacional diferente da tradicional: a aplicação da ação comunicativa com base na teoria formulada por Jürgen Habermas no planejamento da empresa.

Apresentou-se em um primeiro momento o conceito de sustentabilidade em suas múltiplas faces: econômica, ambiental, social, ética e político-jurídica, bem como o de sustentabilidade empresarial, um entendimento relativamente novo, orientado para a sobrevivência de uma organização, compreendida no contexto de uma relação de compromisso recíproco entre a empresa e a sociedade.

Em um segundo momento, explicou-se a teoria comunicativa e os estudos sobre o desenvolvimento moral do ser humano realizado pelo psicólogo Laurence Kohlberg, utilizado por Jürgen Habermas para apresentar os conteúdos dos juízos morais de evolução do indivíduo sobre a universalidade de seus princípios.

Estes estudos são determinantes para a aplicação da ação comunicativa no planejamento da empresa contemporânea, de forma que é possível dizer que houve uma evolução no comportamento da empresa ao longo da história da humanidade, a qual se deve, principalmente, em razão da evolução moral do indivíduo.

Viu-se que quando o indivíduo evolui de uma moral pré-convencional para uma moral convencional, ele toma conhecimento do outro, e passa a levar em

consideração as expectativas interpessoais mútuas, e suas ações são realizadas tendo em vista o que o outro espera dele.

Da mesma forma, quando a empresa toma conhecimento da existência do outro, ou seja, das expectativas da sociedade, passa a realizar suas atividades tendo em vistas estes anseios. De modo que, quando afirma-se que a empresa alcançou o nível convencional de desenvolvimento moral, esta afirmação é realizada com base na observação de que a empresa contemporânea vem adotando métodos de aperfeiçoamento da responsabilidade social, e ações cada vez mais sustentáveis tendo em vista o que a sociedade dela espera, ao demonstrar a consciência do seu dever social, bem como a preocupação de planejar suas ações com responsabilidade e respeito ao próximo.

Portanto, de acordo com a psicologia de Kohlberg é possível demonstrar que o nível de desenvolvimento da consciência moral alcançado pelo indivíduo reflete significativamente no nível de maturidade das instituições sociais em relação ao propósito perseguido pela metodologia da responsabilidade social da empresa.

Verificou-se também que a sociedade contemporânea já vem tomando consciência da grande variedade das diversas éticas sociais existentes. Todavia, o avanço do desenvolvimento da consciência moral do indivíduo em termos gerais, do nível convencional para o nível pós-convencional, ainda não se completou, em razão de que a sociedade como um todo ainda não demonstra o perfeito entendimento e o respeito para com os valores éticos e legais de todos os grupos sociais existentes no globo.

Assim, para que a sociedade global e, conseqüentemente, a empresa, possa desenvolver-se para atingir o nível pós-convencional de desenvolvimento da consciência moral, de forma a passar a entender e respeitar os valores éticos dos inúmeros grupos sociais existentes utilizou-se nesse estudo da teoria comunicativa, conforme proposta por Jürgen Habermas, como o caminho para o entendimento e para a emancipação humana, por meio do diálogo.

A aplicação da ação comunicativa no planejamento empresarial é vantajosa ao desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a efetividade e a sustentabilidade, por meio de uma cadeia de fatores críticos que contribuem para que ambas sejam desejáveis e possíveis para as empresas.

Por fim, respondeu-se às questões propostas no início deste estudo, concluindo que o diálogo é o fator chave para que a empresa desenvolva as suas atividades atendendo as demandas sociais, sendo por meio dele que a sociedade e as empresas poderão evoluir para um nível pós-convencional no desenvolvimento de princípios morais comuns a todos.

De igual forma, considera-se que ações dialógicas deverão serem desenvolvidas pela empresa na busca do bem estar comum, para as atuais e futuras gerações, pois a gestão da sustentabilidade não é uma tarefa somente da empresa mas uma necessidade coletiva, não podendo ser atribuída a uma única empresa ou a um único Estado, pois pressupõe a percepção da complexidade e só se concretiza na medida em que se alastra por todas as cadeias econômico-produtivas no mundo, bem como pelas práticas humanas.

Todavia, essa disseminação de novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões depende necessariamente da comunicação e de novos valores a serem adotados pela empresa e pela sociedade, de modo que fica claro, que a plena sustentabilidade só será atingida quando houver uma mudança de comportamento empresarial. Somente quando a empresa, por meio de uma interação dialógica com a sociedade, utilizar-se de comportamentos com base em princípios universais é que será possível alcançar a plena sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Christiano José de. **A contribuição de Habermas para a hermenêutica jurídica**. Revista de Estudos Jurídicos da UNESP. ano 3. n. 6. Franca, 1998.

ANDRADE, Marcelo Aureliano Monteiro de; GOSLING, Marlusa; JORDÃO, Ricardo Vinicius Dias. **A responsabilidade social de siderúrgicas mineiras e a percepção de suas comunidades de entorno**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-5132013000400010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 30 abr 2017.

BANNWART JUNIOR, Clodomiro José. **A tensão entre direitos humanos e soberania popular na reconstrução do sistema de direito em Habermas**. In: ARAUJO JUNIOR, Miguel Etinger; AMARAL, Ana Cláudia Corrêa Zuin Matos do. (Org). Estudos em Direito Negocial: Relações Privadas e Direitos Humanos. Birigui: Boreal, 2015.

BANNWART JUNIOR, Clodomiro José. **As implicações da ação do profissional da saúde**. Maquinações. Revista de Ciências da PROGRAD. Londrina: UEL, 2007.

Bannwart Júnior, Clodomiro José. **Estruturas normativas da teoria da evolução social de Habermas**. Tese de Doutorado. Campinas: UNICAMP, 2008.

BANNWART JUNIOR, Clodomiro José; CACHICHI, Rogério Cangussu Dantas. **Sociologia jurídica**. (Organizadores). Belo Horizonte: Arraes, 2015.

BANNWART JUNIOR, Clodomiro José; CATARINO, Dilson; LIMA, Gleiton; NUNES, Liliane. **Responsabilidade integral: metodologia estratégica para o desenvolvimento pessoal, corporativo e educacional**. Londrina: Midiograf, 2017.

BANNWART JUNIOR, Clodomiro José. **Responsabilidade integral: pedagogia da responsabilidade integral**. In: Responsabilidade integral: metodologia estratégica para o desenvolvimento pessoal, corporativo e educacional. Londrina: Midiograf, 2017.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BATAGLIA, Patricia Unger Raphael; MORAIS, Alessandra de; LEPRE, Rita Melissa. **A teoria de Kohlberg sobre o desenvolvimento do raciocínio moral e os**

instrumentos de avaliação de juízo e competência moral em uso no Brasil. Revista Estudos de Psicologia, 15(1), Janeiro-Abril/2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n1/04.pdf>. Acesso em 30 abr 2017.

BOBBIO, Norberto. **O positivismo jurídico: lições de filosofia do direito.** São Paulo: Ícone, 1999.

BRUE, Stanley L. **História do pensamento econômico.** Tradução de Luciana Penteadó Miquelino. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CEOLIN, Alessandra Scorzato Lemes. **Reflexos da boa-fé objetiva nas relações contratuais.** Porto Alegre: Núria Fabris, 2012.

CIMBALISTA, Silmara. **Responsabilidade social: Um novo papel das empresas.** In: Revista Análise Contratual. 23. vol. n. 5-6. Maio/Jun, 2001.

CORTINA, A. **Ética aplicada y democracia radical.** 3.ed. Madrid: Editorial Tecnos, 2001.

CORTINA, A. **Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial.** 8. ed. Madrid: Trotta, 2008.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro: direito de empresa.** vol. 8. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. **Responsabilidade social: a empresa hoje.** Rio de Janeiro; São Paulo: LTC, 1986.

ESPOLADOR, Rita de Cássia Tarifa; SIQUEIRA, Patrícia. **Boa-fé objetiva como condição autorizadora da aplicação da teoria do adimplemento substancial** Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=380a2d63cef1d5d7>. Acesso em 22 jun 2017.

FAVORETO, Ricardo Lebbos; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; MARIETTO, Marcio Luiz. **A estrutura da ação estratégica protagonizada pela empresa de médio porte: um estudo longitudinal:** multicaso de incorporadoras imobiliárias familiares. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2634/1959>. Acesso em 26 jun 2017.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade: Direito ao Futuro**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

GARCIA-MARZÁ, D. **Ética de la justicia**. Madrid: Editorial Tecnos, 1992.

GARCIA-MARZÁ, D. **Ética empresarial: del diálogo a la confianza**. Madrid: Editorial Trotta, 2008.

GARCIA-MARZÁ, D. **Mujer y entorno empresarial**. Papeles de Ética, Economía y Dirección, n. 4. 1999. Disponível em: <http://www.eticaed.org/5.Marz%C3%A1199.pdf>. Acesso em 28 abr 2017.

GEUSS, Raymond. **Teoria crítica: habermas e a escola de frankfurt**. Tradução de Bento Itamar Borges. Campinas: Papyrus, 1998.

GRAU, Eros Roberto. **Planejamento econômico e regra jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1978.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tradução de Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2013.

HERRERO, X. **Racionalidade comunicativa e modernidade**. In: Revista Síntese. n. 37. Rio de Janeiro: IEPS/PUC, 1987.

HIRONAKA, Giselda M. F. N. **Tendências do Direito Civil no Século XXI**. In: FIUZA, César; SÁ, Maria de Fátima Freire de; NAVES, Bruno Torquatro O. M. F. **Direito Civil. Atualidades**, 2003.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

KELSEN, Hans. **Teoria pura do direito**. Tradução João Baptista Machado. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LIMA, Vanessa Aparecida Alves de. **De Piaget a Gilligan: retrospectiva do desenvolvimento moral em psicologia um caminho para o estudo das virtudes**. Revista

Psicologia: Ciência e Profissão. vol. 24. n.3. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932004000300003. Acesso em: 05 jul 2017.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAMEDE, Gladston. **Empresa e atuação empresarial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATHIS, Armin. **A sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. Disponível em: http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf . Acesso em 05 jul 2017.

MARMELSTEIN, George. **Curso de direitos fundamentais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

MARX, KARL. **O capital: crítica da economia política**. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MELO JÚNIOR, Luiz Cláudio Moreira. **A teoria dos sistemas sociais em Niklas Luhmann**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922013000300013. Acesso em 24 abr 2017.

MORAES, Maria Celina Bodin. **Na medida da pessoa humana: estudos de direito civil constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 2010.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. Tradução de Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.

NEVES, João César das. **Introdução à ética empresarial**. Portugal: Princípia, 2008.

NICOLAU, Gustavo Rene. **Implicações práticas da boa-fé objetiva**. In: HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; TARTUCE, Flávio. (Coord). **Direito Contratual: Temas atuais**. São Paulo: Método, 2008.

NOBRE, Marcos. **A teoria crítica**. São Paulo: Zahar, 2004.

NUNES, Antônio José Avelãs. **Neoliberalismo e direitos humanos**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PETRELLUZZI, Marco Vinício; RIZEK JÚNIOR, Rubens Naman. **Lei anticorrupção**: origens, comentários e análise da legislação correlata. São Paulo: Saraiva: 2014.

PEDROSO, Têmis Chenso da Silva Rabelo. **Boa-fé e função social do contrato**: Uma leitura hermenêutica constitucional. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2014.

PIOVESAN, Flávia. **Temas de direitos humanos**. 2. ed. São Paulo: Max Limonad, 2003.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 1.vol. 32. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIVERA, Francisco Javier Uribe. **Agir comunicativo e planejamento social**: uma crítica ao enfoque estratégico. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1995.

RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **Niklas Luhmann**: a sociedade como sistema. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

ROSENVALD, Nelson. **A função social do contrato**. In: HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; TARTUCE, Flávio. (Coord). **Direito Contratual: Temas atuais**. São Paulo: Método, 2008.

ROSSETTI, Gislaine Regina. **A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional**. In: **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. Margarida Maria Krohling Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira (Orgs.). São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

RUBY, Christian. **Introdução à filosofia política**. Tradução de Maria Leonor F. R. Loureiro. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica**: construção de um modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa.

Tese Doutorado. Faculdade de Direito da USP. 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2136/tde-07122015-163555/pt-br.php>. Acesso em: 04 jun 2016.

SARMENTO, Daniel. **Dignidade da pessoa humana: conteúdo, trajetórias e metodologia**. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

SARMENTO, Daniel. **O neoconstitucionalismo no Brasil: riscos e possibilidades**. In: Filosofia e teoria constitucional contemporânea. SARMENTO, Daniel (Coord). Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

SCHREIBER, Anderson. **A boa-fé objetiva e o adimplemento substancial**. In: HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; TARTUCE, Flávio. (Coord). Direito Contratual: Temas atuais. São Paulo: Método, 2008.

SILVA, Roberta Carolina de Afonseca. **Normas promocionais para a ética empresarial: programa de integridade, política de leniência e a lei 12.846/13**. In: XXV Conselho Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Direito, 2016, Unicuritiba. Apresentação de Trabalho, Curitiba, 2016.

SILVA, J. S.; PELÁEZ, J. C.; GUERRA, J. S.; BODE, M. A. LEÓN, A. **La dimensión de “estrategia” en la construcción de la sostenibilidad institucional**. San José da Costa Rica: Série Inovación para la sostenibilidad institucional. Proyecto “Nuevo Paradigma”, 2001.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **A nova empresarialidade**. São Paulo: Revista do Curso de Direito do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - UniFMU, ano XVII, nº 25. Disponível em: <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/FMUD/simaofilho.pdf>. Acesso em 05 jul 2017.

SMITH, ADAM. **A riqueza das nações**. Tradução de Luiz João Baraúna. vol.1. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Comunicação sobre a sustentabilidade organizacional em sociedades complexas**. In: A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. Margarida Maria Krohling Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira (Orgs.). São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Planeação estratégica e comunicativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Planeação estratégica e comunicativa: PEC para a sustentabilidade social e ambiental.** In: AULA MAGNA DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2016, Universidade Estadual de Londrina. **Palestra.** Londrina, 2016.

TAVARES, ANDRÉ RAMOS. **Entrevista.** APADEP. Associação Paulista de Defensores Públicos. Disponível em: <http://www.apadep.org.br/revista/edicao-34-abril-de-2015/andre-ramos-tavares/>. Acesso em: 20 jun 2017.

TORRES, Gláucia Teixeira. **A responsabilidade empresarial transnacional e o papel da empresa no fortalecimento de uma base ética na sociedade contemporânea.** Londrina: UEL, 2016. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000207663>. Acesso em 13 fev 2017.

WOLKMER, Antônio Carlos. **Fundamentos da história do direito.** 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.






ANEXO 1

VISÃO DE SUSTENTABILIDADE 2050⁵⁸

Documento disponibilizado pela Natura em seu site no qual traça as suas metas de ações sustentáveis para o ano de 2020.

VISÃO DE SUSTENTABILIDADE 2050

A Visão de Sustentabilidade busca transformar a Natura em uma empresa geradora de impacto positivo, o que significa que a atuação da companhia deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores, ultrapassando o atual paradigma de apenas reduzir e mitigar impactos. As ambições da visão também estão alinhadas aos nossos temas materiais que são: resíduos; mudanças climáticas; valorização da sociobiodiversidade; água; transparência e origem dos produtos e educação. Para saber como foi o processo de construção da materialidade, consulte a versão online: www.natura.com.br.

Dimensão	Ambição 2020	Desempenho 2015	Atingimento da meta
Marcas e Produtos			
Marcas	Todos os produtos da marca Natura terão suas pegadas ambientais e sociais divulgadas, assim como seus respectivos compromissos de melhoria.	Estruturação de uma nova proposta de comunicação dos indicadores socioambientais de forma a permitir melhor compreensão e engajamento do consumidor.	 Em planejamento
Formulações	Garantir que 30% do total de insumos consumidos pela Natura Brasil, em valor, sejam provenientes da região pan-amazônica.	12,2% dos insumos consumidos pela Natura no Brasil foram provenientes da região pan-amazônica.	 10% 2010 2020 30% Atingimento 2015 11%
Embalagens	Utilizar, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo na massa total de embalagens Natura Brasil.	A Natura utilizou 2,9% de material reciclado pós-consumo na massa total de suas embalagens.	 1,4% 2013 2020 10% Atingimento 2015 17%
	Utilizar, no mínimo, 74% de material reciclável na massa total das embalagens Natura Brasil.	A Natura utilizou 50% de material reciclável na massa total das embalagens Natura Brasil.	 56% 2013 2020 74% Atingimento 2015 -31%
	Garantir que 40% das unidades faturadas Natura Brasil sejam embalagens ecoeficientes. ¹	26% das unidades faturadas no Brasil foram embalagens ecoeficientes. ¹	 21,4% 2013 2020 40% Atingimento 2015 25%

CONTINUA »

⁵⁸ Disponível em: http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015_visao2050.pdf. Acesso em: 01 jul 2017.

» CONTINUAÇÃO

Dimensão	Ambição 2020	Desempenho 2015	Atingimento da meta
Mudanças climáticas	Para a marca Natura, reduzir em 33% a emissão relativa de gases de efeito estufa (escopo 1, 2 e 3).	Crescimento de 5,8% nas emissões relativas de GEE. O indicador é diretamente relacionado ao desempenho de negócios, porém a redução versus 2012 foi de -1,4%.	<p>0% 2012 2020 -33% Atingimento 2015 4,2%</p>
	Continuar compensando todas as emissões que não puderem ser evitadas, por meio de iniciativas que, além da redução e/ou captura de gases de efeito estufa, tenham o objetivo de proporcionar benefícios socioambientais, prioritariamente na região pan-amazônica.	A Natura lançou em 2015 novo edital para compensação das emissões do triênio 2014-2016. Serão contratados 1.000.000 tCO ₂ e a partir de 16 projetos no Brasil e outros países da América Latina.	<p>Em execução</p>
Energia	Implementar estratégia de diversificação de fontes de energia renovável para as operações Natura Brasil.	Mapeamos 11 oportunidades para diversificar as fontes de energia renováveis e em 2016 iniciaremos a implementação de algumas dessas ações.	<p>Em planejamento</p>
Sociobiodiversidade	Alcançar 10 mil famílias nas cadeias produtivas da pan-amazônia.	Mantivemos o relacionamento com 1.520 famílias na região pan-amazônica. Aprimoramos nosso processo de rastreabilidade e monitoramento da cadeia produtiva da sociobiodiversidade a partir do cadastro georreferenciado das famílias envolvidas com o fornecimento para a Natura.	<p>1.734 2010 2020 10.000 Atingimento 2015 -3%</p>
	Movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios na região pan-amazônica.	O volume acumulado de negócios gerados na região corresponde a R\$ 752 milhões.	<p>R\$ milhões 89 2010 2020 1.000 Atingimento 2015 73%</p>
Resíduos	Coletar e destinar para reciclagem 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens de produtos da Natura no Brasil (em t equivalentes).	A Natura deu início a uma iniciativa piloto em parceria com cinco cooperativas na Grande São Paulo. Foram coletadas 306 toneladas de resíduos.	<p>Em execução</p>
Água	Para a marca Natura no Brasil, implementar estratégia para redução e neutralização de impacto, com base na medição de pegada hídrica e considerando toda a cadeia de valor.	Concluído estudo do cálculo da pegada hídrica, considerando toda a nossa cadeia de valor.	<p>Em planejamento</p>
Cadeias de fornecimento	Garantir, até 2015, a rastreabilidade de 100% dos insumos produzidos pelos fabricantes diretos (último elo) e, até 2020, implementar um programa de rastreabilidade para os demais elos da cadeia de valor da marca Natura.	Identificados 100% de todos os fabricantes do 1º elo da cadeia para matéria-prima, material de embalagem e produto acabado.	<p>Em execução</p>
Nossa Rede			
Clientes	Definir temas prioritários e implementar uma estratégia que mobilize o consumidor da marca Natura.	Ampliamos o programa de comunicação e engajamento dos consumidores aos temas de sustentabilidade, atrelando os benefícios socioambientais às experiências de consumo.	<p>Em execução</p>

CONTINUA »

» CONTINUAÇÃO

Dimensão	Ambição 2020	Desempenho 2015	Atingimento da meta
Consultoras e consultores	Aumentar significativamente a renda média real das consultoras e dos consultores Natura no Brasil.	Um conjunto de iniciativas para aumento de produtividade foi implementado para alavancar a renda média das consultoras. Entendemos que essas iniciativas contribuíram para minimizar os impactos da crise econômica na atividade da venda direta.	 Em execução
	Despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação, que atenda às suas necessidades.	Desenvolvemos e testamos projetos de melhoria da educação das consultoras que estão disponíveis para implantação em larga escala.	 Em implementação
	Criar indicador para avaliar o desenvolvimento humano desse público e estruturar estratégia para melhoria significativa.	Foi realizada a segunda medição do IDH CN no Brasil com melhoria de 7% do impacto da Natura na qualidade de vida das CNs. Projetos estruturantes foram testados e estão disponíveis para implantação em escala.	 Em implementação
	Ampliar a rede de colaboração, apoiando ações de empreendedorismo socioambiental.	Aumento de visitas e participação na plataforma colaborativa do Movimento Natura com 527 iniciativas publicadas nas temáticas educação, assistência social, saúde, bem-estar, arte e cultura.	 Em implementação
Colaboradores	Para a marca Natura, atingir índice de mulheres em cargos de liderança (nível diretoria e acima) de 50%.	Atingimos no ano 25% de participação de mulheres nos cargos de liderança. Revisamos os processos internos de seleção, atração e desenvolvimento de lideranças femininas para implementação a partir de 2016.	 Atendimento 2015 -14%
	Para a marca Natura no Brasil, ter 8% de pessoas com deficiência no quadro de colaboradores.	As pessoas com deficiência representam 5,5% do total de colaboradores Natura	 Atendimento 2015 32%
Comunidades	Implementar estratégia para alavancar o potencial de realização dos colaboradores por meio do engajamento à cultura da Natura.	Por meio de um processo coletivo de revisão da Essência Natura foi definida a Missão da empresa e iniciada a disseminação e engajamento interno. Essa ação impactou 350 lideranças influenciadoras e informais com o papel de multiplicadores de todo o processo de mudança.	 Em implementação
	Evoluir os indicadores de medição do desenvolvimento humano e social de nossas comunidades e estruturar plano para melhoria significativa.	Em parceria com outras empresas, comunidades de base, ONGs e a sociedade civil, construímos um Plano de Desenvolvimento Local para Cajamar, Jaguará e Benevides. Lançamos o Índice de Progresso Social como mensuração de impacto e direcionador das prioridades de desenvolvimento destas localidades.	 Em implementação
	Desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e das comunidades do entorno de nossas principais operações no Brasil, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais.	Consolidação do arranjo de desenvolvimento territorial do médio Jurua em parceria com outras empresas, comunidades de base, ONGs e sociedade civil, com importantes avanços nas áreas de educação, infraestrutura, saneamento básico e cadeias produtivas na região. Implementação do programa de inclusão digital na Amazônia atendendo 600 famílias. Execução de projetos visando a melhoria da educação na Amazônia impactando mais de 400 mil alunos.	 Em execução

CONTINUA »

» CONTINUAÇÃO

Dimensão	Ambição 2020	Desempenho 2015	Atingimento da meta
Fornecedores	Evoluir o processo de seleção e gestão dos fornecedores, ampliando a integração dos parâmetros socioambientais aos financeiros.	Definidos os critérios de avaliação do desempenho socioambiental aplicável a todas as categorias de fornecedores do Programa Qlicar.	 Em execução
Gestão e Organização			
Modelo de gestão	Para a marca Natura, implementar a valoração das externalidades socioambientais, considerando os impactos positivos e negativos da cadeia de valor estendida (da extração de matérias-primas ao descarte de produtos).	A valoração das externalidades ambientais foi realizada em 2015, pela primeira vez, convertendo para recursos financeiros os efeitos do negócio em aspectos como emissões de GEE, água, resíduos e uso e ocupação do solo. O cálculo envolveu o portfólio completo de produtos da Natura, ao longo de toda a sua cadeia de valor. Iniciaremos em 2016, os estudos para um inédito estudo de valoração dos impactos sociais.	 Em implementação
Governo e sociedade	Estimular a discussão e o debate público dos temas materiais a partir da revisão da matriz de materialidade realizada em 2014.	Participamos ativamente de diversos fóruns e coalisões nos quais contribuimos com nossa experiência para enriquecer o debate acerca dos temas de nossa matriz de materialidade. Um dos importantes fóruns diz respeito à relação entre nossas iniciativas empresariais e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pelo Programa da Nações Unidas Para o Desenvolvimento em setembro de 2015.	 Em implementação
Engajamento de públicos	Institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo para evolução da gestão e estratégia de sustentabilidade.	Estamos em processo de identificação de arranjos colaborativos inovadores com parceiros capazes de transformar positivamente o ambiente para a implantação e evolução da Visão de Sustentabilidade.	 Em planejamento
Ética e transparência	Para a marca Natura, implantar total transparência no fornecimento de informações dos produtos e da evolução da visão de sustentabilidade.	Desenhamos, de forma colaborativa, a arquitetura de comunicação da sustentabilidade, que organiza os conteúdos informativos dos produtos de acordo com o interesse do consumidor no aprofundamento das informações.	 Em implementação
Governança da sustentabilidade	Implantar um Conselho Consultivo, formado por especialistas externos, que avaliará o progresso da empresa e ajudará a evoluir a estratégia.	Alinhamento estratégico com Conselho de Administração Natura da criação de uma rede consultiva para apoiar a geração de soluções criativas e inovadoras e a formulação de diretrizes para evolução da estratégia da empresa.	 Em planejamento

I Embalagens com redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

ANEXO 2

AGENDA 21⁵⁹

Documento disponibilizado pelo Banco do Brasil em seu site no qual traça as suas metas de ações sustentáveis a serem atingidas até o ano de 2021.

AGENDA 21 BB

Nosso Plano de Sustentabilidade

Inspirado nos principais compromissos assumidos na Conferência Rio+92, da Organização das Nações Unidas (ONU), o Plano de Sustentabilidade – Agenda 21 BB é o instrumento por meio do qual o Banco aprimora seus negócios e processos, alinhando-se às melhores práticas mundiais e contribuindo para que a responsabilidade socioambiental permeie toda a Organização, buscando a geração de resultados sustentáveis.

Como forma de tangibilizar a estratégia em sustentabilidade, a Agenda 21 é elaborada a partir dos compromissos públicos assumidos pelo Banco e de referenciais oriundos de organismos fomentadores do movimento de responsabilidade socioambiental corporativa em nível nacional e internacional – a exemplo do Índice Dow Jones de Sustentabilidade da Bolsa de Nova Iorque (DJSI) e do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa – ISE.

O Plano de Sustentabilidade – Agenda 21 BB está organizado em três eixos sobre os quais o Banco revisa periodicamente seus desafios e define uma série de ações para garantir o desdobramento das diretrizes até as áreas operacionais.

Conheça a estrutura da Agenda 21

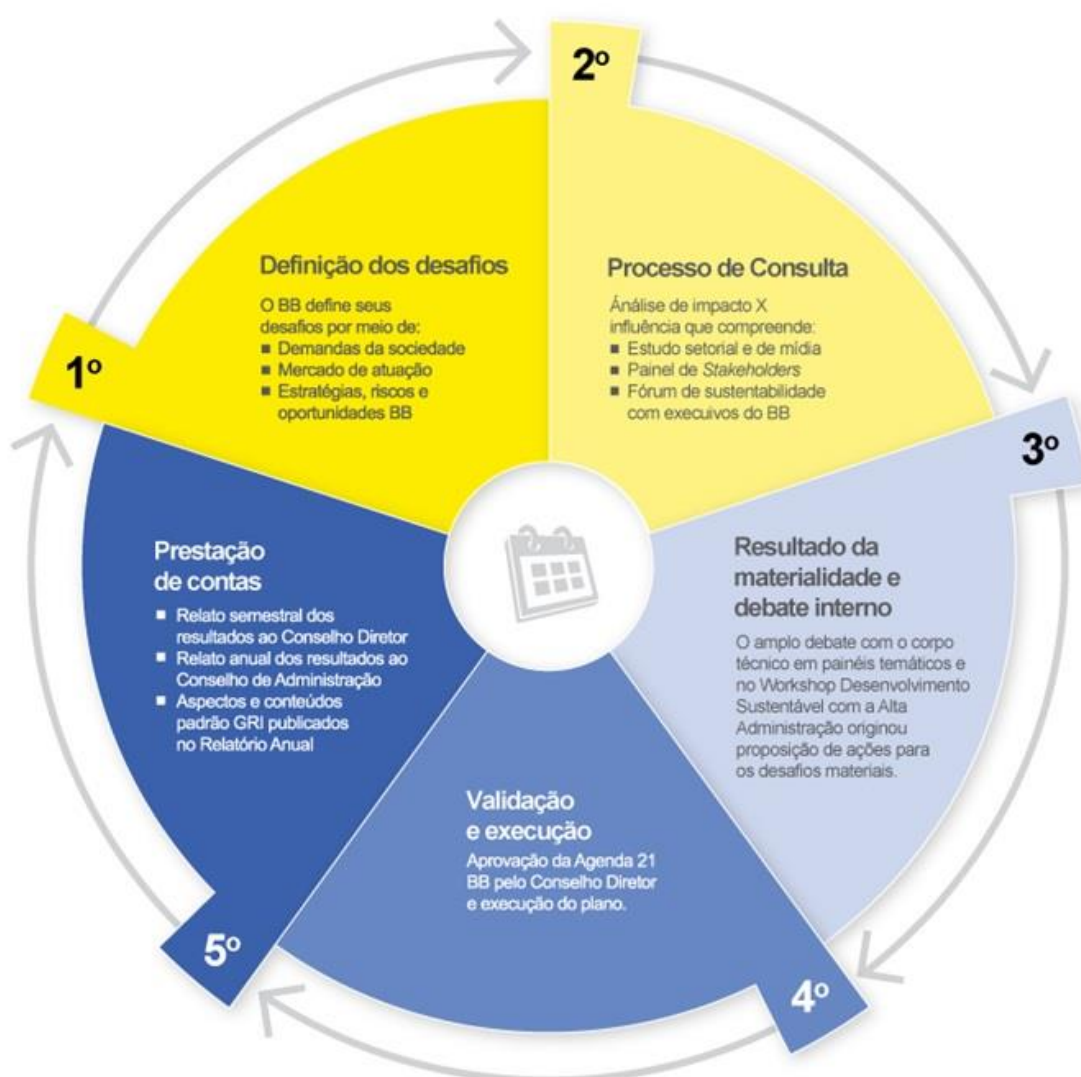
Ciclo Bienal do Processo de Atualização

A Agenda 21 BB está em contínuo processo de atualização, incorporando novos desafios e aprofundando as ações para que estejam alinhadas às demandas dos públicos de relacionamento do BB. A atualização, que acontece a cada dois anos, e a

⁵⁹ Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/agenda-21-bb#/>. Acesso em: 01 jul 2017.

implementação das ações é um processo sistemático que envolve todas as áreas do Banco e representantes de seus principais stakeholders (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas/investidores, representantes da sociedade civil e especialistas em sustentabilidade).

Por meio do processo de atualização da Agenda 21, o Banco alinha a gestão do tema à prestação de contas à sociedade, dissemina em todo o Conglomerado a estratégia de sustentabilidade e mantém os processos comerciais coerentes com os princípios definidos, viabilizando o cumprimento das ações estabelecidas para cada triênio.



1ª etapa Definição dos Desafios: um grupo técnico analisa as principais demandas do mercado e do Banco fundamentado em um amplo conjunto de diretrizes e referências. Com base nessa avaliação, são definidos os desafios para a consulta aos públicos.

Subsídios internos: Estudos Estratégicos BB, pesquisas de satisfação do público interno e Ouvidoria Interna.

Subsídios Externos: GRI, DJSI, ISE, Visão Brasil 2050 – CEBDS, Guia dos Bancos Responsáveis – IDEC, Bank Track e políticas públicas.

2ª etapa Consulta aos públicos: Os diversos públicos de relacionamento são convidados a refletir sobre esses desafios e priorizá-los no Painel de Stakeholders. Essa consulta estruturada consolida as demandas percebidas pelo diálogo contínuo com os públicos.

3ª etapa Engajamento da liderança do BB: Em um Fórum de Sustentabilidade, os executivos do Banco também priorizaram esses desafios, sob a ótica da Organização. As conclusões dessas consultas são apresentadas a Diretores, Gerentes Gerais de Unidades Estratégicas e Gerentes Executivos, que analisam os desafios e definem ações para cada um deles, durante Workshop Desenvolvimento Sustentável.

4ª etapa Validação e Execução: As ações são consolidadas e submetidas à validação do Conselho Diretor. Uma área específica do BB é responsável por coordenar e monitorar a execução das ações constantes da Agenda 21

5ª etapa Prestação de Contas: Os avanços e resultados são relatados semestralmente ao Conselho Diretor e, desde 2013, anualmente, ao Conselho de Administração. Adicionalmente, as ações priorizadas são relacionadas aos aspectos e aos indicadores da GRI e é realizada a prestação de contas por meio do Relatório Anual.

Processos e Gestão da RSA

O BB dissemina princípios que fortalecem a cultura de RSA com seus públicos de relacionamento ao manter processos administrativos e negociais coerentes com esses princípios nos quais o Banco define e revisa periodicamente desafios e, para cada um deles, uma série de ações, garantindo o desdobramento dessas diretrizes até a operação.

Principais temas tratados:

o Estratégia e Governança Corporativa

o Relato Integrado

- o Estratégia Fiscal
- o Gestão da marca
- o Gestão do Engajamento de Stakeholders
- o Gestão da Cadeia de Fornecedores
- o Desenvolvimento do Capital Humano
- o Atração e Retenção de Talentos
- o Indicadores de Práticas Trabalhistas
- o Código de Conduta, Compliance e Corrupção
- o Saúde e Segurança Ocupacional
- o Sistema de Gestão Ambiental – Ecoeficiência
- o Mudanças Climáticas
- o Risco Socioambiental em Financiamentos e Investimentos
- o Assuntos Polêmicos e Dilemas com Relação a Financiamentos e Investimentos
- o Governança de Entidades Ligadas

Negócios Sustentáveis

O Banco implementa ações de apoio ao desenvolvimento sustentável, financiando atividades de geração de trabalho e renda e de inclusão social, além de utilizar tecnologias ambientalmente adequadas para concretização dessas ações.

Principais temas tratados:

- o Oportunidades negociais e produtos e serviços
- o Inclusão Financeira e Negócios Sociais
- o Gestão do relacionamento com clientes

Investimento Social Privado

O eixo de Investimento Social Privado completa a estrutura da Agenda 21 BB, com foco na melhoria da qualidade de vida da população brasileira. As iniciativas deste eixo envolvem o apoio a programas de conscientização e preservação ambiental ou

relacionados à defesa dos direitos humanos, à captação de recursos para apoiar o desenvolvimento social e ao incentivo ao voluntariado entre os funcionários.