

# RENTABILIDADE DOS VALORES

*Uma visão cristã da Responsabilidade Social Empresarial  
Uma forma de gestão para empresas que perduram*

  
**Uniapac**  
Latinoamericana



# **RENTABILIDADE DOS VALORES**

*Uma visão cristã da Responsabilidade Social Empresarial  
Uma forma de gestão para empresas que perduram*

**Copyright © 2008 Uniapac**

**UNIAPAC Internacional**  
24, rue de L'Amiral Hamelin  
75 116 Paris, França  
info@uniapac.org

**UNIAPAC Latino-americana**  
José E. Rodo 2064 CP 11 200,  
Montevideu , Uruguai  
secuniapcla@adinet.com.uy

**ADCE-SP**  
Rua Santanésia, 528 1º ss  
05580-050 São Paulo - SP  
adcesp@adcesp.org.br

**ADCE-BH**  
Rua Levindo Lopes, 333 sala 801 – Savassi  
30140-170 Belo Horizonte – MG  
contato@adcemg.org.br

**Ilustração de Capa:**  
**Tradução do espanhol:**  
**Coordenação Geral:**

Schlossberg 2000 © Verônica Von Degenfeld  
Carlos Prudencio Alonso  
Peter Nadas

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Rentabilidade dos Valores: uma visão cristã da responsabilidade social empresarial: uma forma de gestão para empresas que perduram / UNIAPAC – União Internacional Cristã de Dirigentes de Empresas ; [tradutor do espanhol para o português Carlos Prudêncio Alonso] . – São Paulo : Nova Bandeira Produções Editoriais, 2008.

Titulo original em espanhol: La Rentabilidad de los Valores.  
Bibliografia.

**ISBN 978-85-87911-11-7**

1. Administração – Aspectos religiosos 2. Administração de empresas  
3. Empresas – Aspectos sociais 4. Empresas – Responsabilidade sociais  
5. Ética em negócios 6. Valores (Ética) I. UNIAPAC – União Internacional  
Cristã de Dirigentes de Empresa.

8229-8229

CDD-261.85

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Empresas: Responsabilidade Social : Administração : aspectos religiosos:  
Cristianismo 261.85 2. Responsabilidade Social Empresarial: Administração:  
aspectos religiosos : Cristianismo 261.85

**Edição e Produção**

*Nova Bandeira – Produções Editoriais*  
Rua Turiaçu, 390 cj. 115 São Paulo – SP  
Fone 11 3473.1282  
050005-000 São Paulo – SP  
www.novabandeira.com  
novabandeira@novabandeira.com

**Editor e Diretor:** Ivahy Barcellos  
**Coordenação Executiva:** Samuel Lincon Silvério  
**Projeto Gráfico:** Alessandra Carignani  
**Revisão:** Isney Savoy

# Apresentação

A UNIAPAC\* é uma federação de associações e também um espaço internacional de encontro para empresários cristãos. Sua denominação completa é União Internacional Cristã de Dirigentes de Empresa e foi criada em 1931. É constituída como associação internacional sem fins lucrativos, com sede na Bélgica, e reúne associações de 25 países diferentes.

Sua fonte de inspiração é o Pensamento Social Cristão e seu objetivo é promover, entre os dirigentes, a visão e implementação de uma economia que sirva, em grande medida, às pessoas e ao bem comum da humanidade.

Para cumprir esse objetivo, a UNIAPAC procura contribuir para o debate público da questão social atual, em consonância com o avanço das novas tecnologias e com o crescimento econômico nas diversas regiões do planeta, chamando a atenção para as necessidades prementes a fim de demonstrar o maior respeito pelo homem em todas as circunstâncias.

Durante a última década, os esforços foram direcionados para o aumento do conhecimento das empresas sob sua responsabilidade perante a sociedade como um todo, representada pelo que agora se chama Responsabilidade Social Empresarial (RSE), sendo percebida pela UNIAPAC como a oportunidade para promover uma economia que seja mais respeitosa da humanidade, em que o homem de fato permaneça como o principal centro de atenção da implementação da RSE.

O presente documento, que expressa nossas aspirações e nossa proposta a respeito de um mundo mais justo e humano, é o resultado de um extenso diálogo e do intercâmbio de experiências vinculadas à RSE entre as associações da UNIAPAC, que provêm de uma ampla gama de culturas e ambientes. Isso foi amplamente debatido nas reuniões mundiais da associação e aprovado em sua totalidade pelo Conselho Internacional. Tem o propósito de promover, no plano mundial, por parte dos dirigentes cristãos, uma visão sobre a RSE que respeite o homem, e facilitar sua implementação por parte das associações nacionais, observando suas prioridades e circunstâncias particulares.

---

\*. Vide Anexo 1: O que é a Uniapac?

Sabemos que a implementação das práticas da RSE depende do apoio e da co-  
operação das associações, das ações conjuntas dos empresários e das circunstâncias  
específicas vivenciadas por nossos associados.

Todas as associações, membros da UNIAPAC, participaram da criação deste  
documento e o aprovaram.

Esperamos que esta ferramenta lhes seja útil para ajudar a responder, de acordo  
com os mandamentos éticos estabelecidos no Evangelho, o que for necessário e  
possível dentro do contexto econômico.

*Bruxelas, fevereiro de 2008*

*José Ignacio Mariscal*  
Presidente

*Pascual Rubiani*  
Vice-presidente  
Presidente da América Latina

*Pierre Lecocq*  
Vice-presidente  
Presidente da Europa

*Edouard Herr, S.J.*  
Assessor Espiritual Internacional

*Laurent Mortreuil*  
Secretário-geral

# Apresentação

3ª Edição brasileira

Em 1961 um grupo de empresários fundou a Associação de Dirigentes Cristãos de São Paulo - ADCE-SP. Com a expansão da Associação para outros estados brasileiros, houve a necessidade de criar uma coordenação do Movimento em nível nacional, daí surgiu a ADCE-Brasil, que congrega as associações regionais no País.

A ADCE-Brasil busca mobilizar os dirigentes de empresa para que, à luz do pensamento social cristão, se comprometam com seu próprio desenvolvimento por meio do aprofundamento de sua espiritualidade e com a transformação de sua empresa e do meio empresarial como um todo, contribuindo para o surgimento de uma sociedade mais solidária, justa, livre e humana.

Filiada à UNIAPAC, a ADCE-Brasil partilha os valores fundamentais que alicerçam este Movimento internacional e seus membros crêem:

- na vocação do homem como partícipe na obra de Deus e na realização de Seu projeto para o mundo em que vivemos;
- no dirigente de empresa como organizador do trabalho;
- na empresa como comunidade de pessoas;
- na administração de talentos e recursos a partir de uma perspectiva cristã;
- nas práticas éticas para a condução das relações sócio-econômicas e dos negócios públicos;
- na busca permanente de uma economia livre e solidária.

As formas de atuação no seio da ADCE-Brasil obedecem às mais diversas motivações e talentos das equipes das regionais da Associação, diretamente ou em parceria com outras organizações. Todas buscam apoiar, promover, desenvolver, sustentar ações voltadas à organização, à estruturação, à logística, à comunicação para a melhor realização de seus objetivos fundamentais no âmbito empresarial.

A ADCE-Brasil tem como pilares estratégicos a geração de conhecimento teórico e prático sobre a temática da responsabilidade social empresarial; da sustentabilidade; e da prevalência da dignidade do ser humano na relação entre o capital e todas as partes com o qual se relaciona. O objetivo é a disseminação da Doutrina Social

Cristã - DSC entre os empresários e dirigentes cristãos e junto a todos os segmentos da sociedade que possam construir sólidas ações de promoção dos verdadeiros valores éticos e morais.

A atualidade do tema da Responsabilidade Social Empresarial - RSE face à atual crise econômica mundial e a busca permanente de uma definição dos papéis do capital e do trabalho na sociedade, assim como a necessidade da prática de um capitalismo consciente colocam a ADCE como ponto de referência no estudo, nas pesquisas e na tomada de decisões cruciais sobre nosso futuro.

Para arcar com esta responsabilidade, a ADCE caminha em conjunto com a Confederação Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB na construção de um plano de disseminação da RSE entre os Bispos e os empresários das respectivas Dioceses, tornando-se presente como condutora e mediadora dos pontos mitigadores das discrepâncias sociais.

O conteúdo deste livro é a base teórica para a implantação de um Protocolo de Responsabilidade Social, um conjunto de ferramentas práticas que estará disponível em 2013 para aplicação pelos dirigentes nas suas empresas. Este guia prevê mecanismos para uma gestão empresarial integral, centrada na pessoa humana. Uma nova referência de entendimento do papel social das empresas face aos novos desafios econômicos.

Hoje a ADCE caminha a passos acelerados no Brasil, com metas ousadas de ocupação do espaço devido na centralidade das questões nacionais. A presença no território se expande e os valores são difundidos por meio de encontros, palestras, seminários. Eventos de grande mobilização, como o Fórum ADCE para Sustentabilidade - FAS, promovido pela ADCE do Rio Grande do Sul e seus parceiros locais, um exemplo de como a Associação tem a capacidade de aglutinar correntes políticas, religiosas e sociais em torno da dimensão do bem-comum.

Os desafios são imensos, mas a confiança que se estabelece nos mais diversos segmentos sociais e o crescente número de associados alicerçam a jornada da ADCE-Brasil como protagonista da introdução da RSE em âmbito nacional. De fato, o país foi escolhido durante a reunião de Board Internacional da Uniapac, realizado em abril deste ano em Lyon na França, para sediar o próximo Congresso Mundial da Uniapac em 2015, na cidade de Belo Horizonte/MG.

Se o momento econômico e social mundial atual é de incertezas, o trabalho e as propostas da ADCE trazem à tona verdade e esperança: somente o comprometimento com os valores cristãos cria a correta relação entre o desempenho econômico e a dignidade da pessoa humana.

Belo Horizonte, agosto de 2012.

Sérgio Cavalieri  
Presidente ADCE-Brasil

# Sumário

|  |    |
|--|----|
| Introdução.....  | 09 |
| A. FUNDAMENTOS E INSPIRAÇÃO .....  | 12 |
| B. NOSSA VISÃO DA RSE.....   | 14 |
| 1. Por que empenhar-se na responsabilidade social empresarial? .....                             | 14 |
| <i>Gráfico – Círculo Virtuoso da RSE contribuição para o seu</i><br><i>desenvolvimento .....</i> | 17 |
| 2. Princípios básicos .....  | 18 |
| 3. Nosso conceito de empresa.....  | 23 |
| 4. Visão integral dos objetivos da empresa .....   | 24 |
| 5. Nossa concepção da responsabilidade social empresarial.....                                   | 27 |
| 6. Responsabilidade pessoal dos dirigentes .....   | 29 |
| 7. Linhas estratégicas de ação .....   | 32 |
| <i>Gráfico – Matriz “Áreas de ação da</i><br><i>Responsabilidade Social e Empresarial” .....</i> | 34 |
| C. SUGESTÕES PRÁTICAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO .....   | 35 |
| Definição de visão e missão .....  | 35 |
| Linhas de ação estratégicas centradas na<br>pessoa com base em indicadores da RSE.....           | 36 |
| Implementação de uma cultura de RSE: os 8 passos da RSE .....                                    | 40 |
| DESENVOLVIMENTO .....  | 45 |
| 1. A UNIAPAC e a espiritualidade .....   | 45 |
| 2. Espiritualidade cristã: a alma da RSE .....   | 49 |
| Anexo I: O que é a UNIAPAC? .....  | 59 |
| Anexo II: Bibliografia .....   | 65 |



# Introdução

Nunca antes a economia foi tão “global”, com cada vez mais áreas de nosso planeta beneficiando-se dos avanços nas ciências e nas técnicas, o que permite a centenas de milhões de pessoas, antes presas da pobreza, ter melhor acesso ao trabalho, à educação e aos produtos necessários para satisfazer suas necessidades básicas e muito mais. Valores como a democracia e os direitos humanos, que em algum momento estiveram confinados ao mundo ocidental junto com o desenvolvimento econômico, atualmente são amplamente reconhecidos. Diversos estados totalitários desmoronaram, demonstrando o quanto a ideologia marxista é errada, dando assim a liberdade a um grande número de pessoas.

Em geral, essa liberdade não coincide com um sentido igualitário de fraternidade. Muito pelo contrário, o fato de dedicar atenção demais à subjetividade individual tem levado a abandonar o conceito de bem comum como o único capaz de garantir o respeito total pelas pessoas humanas.

Esse fato tem levado muitos a colocar maior ênfase na responsabilidade social das empresas e a utilizá-la realmente como referência para a tomada de decisões. O balanço maior de uma empresa (o econômico) agora tende a ser complementado por outros dois: os relatórios sociais e ambientais. Essa atitude pode contribuir para um desenvolvimento virtuoso e sustentável da empresa e da sociedade.

Essas tendências, rumo a formas mais responsáveis de administrar as empresas, têm levado os membros das associações da UNIAPAC a formular a seguinte pergunta: Como dirigentes de empresa cristãos, nós não temos notícias boas para difundir?

O fato de ser cristão e empresário não deveria constituir de nenhum modo um peso ou dar lugar a sentimento de culpa; pelo contrário, deveria representar um compromisso e um dinamismo interior em prol da integridade moral, da responsabilidade, da submissão e da abertura social...<sup>1</sup>

O pensamento cristão sobre a economia e os negócios não começou em nossos dias. Desde a época das parábolas e dos Fundadores da Igreja, os cristãos, ajudados por sua fé, têm se esforçado por implementar ações relacionadas com a produção, administração e participação nos bens de que necessitamos na vida. Dado que o papel da economia na sociedade mudou dramaticamente nos últimos dois séculos, as igrejas publicaram textos importantes, que nos lembram os princípios universais, e nos quais se estabelece sua aplicação adaptada aos tempos atuais. Isso tem servido

---

1. Papa Paulo VI.

para estimular nossa reflexão e nos leva a utilizar nossa experiência empresarial prática para criar este documento em que fazemos um convite para a ação.

A transformação tecnológica e econômica da empresa tem trazido benefícios volumosos ao mundo moderno. Os dirigentes cristãos nas empresas, como nós, têm a responsabilidade de fomentar, à luz do Evangelho, a cultura necessária (na área social e, em especial, nas áreas em que o entorno social sofre graves perturbações) para fazer com que o local de trabalho adquira maior sentido de justiça, humanidade e fraternidade. Essa transformação constituiria a prova de nossa convicção e compromisso. Precisamos promover a confiança, a humildade, a alegria, a justiça, o entusiasmo e o amor que brota de nossa fé e de nossa esperança.

Na atualidade, somos todos sensíveis às “três dimensões” (econômica, social e ambiental) que se deveria considerar em qualquer empresa. Porém, chegamos à conclusão de que essas três dimensões estruturais só têm sentido se forem orientadas para a “pessoa humana”. Entendemos firmemente, portanto, que os objetivos internos e externos (econômicos, sociais e ambientais), e seus respectivos programas e atividades comerciais, devem ser considerados com a intenção de provocar impacto no desenvolvimento das pessoas envolvidas (os diferentes públicos interessados). Isso constitui uma característica distintiva da visão da UNIAPAC a respeito da RSE e pode ser observada nos programas e ações de seus membros.

Um ano de amplos intercâmbios entre nossos associados nos permitiu reunir-nos sob uma plataforma comum que reflete nossa diversidade (experiência, visão e diferentes ambientes históricos, geográficos, culturais, espirituais...) na unidade. Esse processo se mostrou necessário para todos e cada um de nós para podermos ajustar a nossa percepção dos outros e articular nossos interesses em comum. As diferentes seções, neste conjunto de documentos, refletem os diversos caminhos em direção ao mesmo e único objetivo: colocar, sob o olhar de Deus, a pessoa humana no centro da economia.

A primeira parte deste documento (“Fundamentos e Inspiração”, que pode ser encontrada em “Desenvolvimento”, página 43 constitui uma tentativa de se apreciar o assunto como um líder empresarial cristão pode apreciá-lo. Qual é o chamado específico de um cristão que é dirigente de empresa? E, como dirigente cristão, qual é a forma distintiva de se tratar as esferas econômicas, sociais e ambientais de uma empresa?

A segunda parte deste documento (“Nossa visão sobre a RSE”) apresenta a RSE como um conceito interessante para os temas atuais. Em primeiro lugar, quais são os princípios universais em que se pode basear uma economia sustentável? Qual seria a visão integral de uma empresa, seus objetivos e responsabilidades? Qual é o papel específico de um dirigente de empresa e quais são as principais linhas estratégicas de ação?

A terceira seção trata da implementação de linhas de ação, normas ou, se quiser, a forma de modificar a maneira de conduzir os negócios. Como podemos progredir e fazer com que a teoria funcione? Como podemos implementar uma cultura que respeite a pessoa humana? E por fim, uma vez implementada, existe maneira de medir sua eficácia?

Essas perspectivas não são exclusivas. Constituem, em vez disso, “pontos de en-

trada” ao tema e se complementam entre si. Quem começar a ler este documento por qualquer uma dessas partes, naturalmente, beneficiar-se-á ao ler as outras.

Por último, mas não menos importante, este documento, que expressa a RSE como uma forma de administração para empresas bem-sucedidas, é considerado pela UNIAPAC como o ponto de partida para diversas iniciativas que promovam, no mundo inteiro, uma RSE que respeite plenamente a dignidade das pessoas e seu desenvolvimento. As associações da UNIAPAC têm como finalidade transformar a maneira como se conduzem as empresas, de modo que a economia sirva à humanidade na sua totalidade. Realizaremos o esforço necessário para lembrar a todos os empresários estes princípios, sem os quais se perde o verdadeiro sentido do trabalho.

# A. Fundamentos e inspiração

A UNIAPAC é um movimento cristão. Como tal, subscreve a referência fundamental a uma pessoa, Cristo. A espiritualidade é uma experiência concreta, pessoal e existencial: o encontro quotidiano com Jesus Cristo através de Seu Espírito. A especificidade do comportamento cristão provém da vitalidade interior de nossas virtudes humanas comuns (a justiça, a solidariedade) inculcadas pelas virtudes teológicas da fé, da caridade e da esperança. Essa espiritualidade prolonga o movimento de Encarnação em nosso mundo e tem tido grande influência sobre nossa civilização e sobre o desenvolvimento humano, por exemplo, no que se refere à dignidade de cada um.

Com isso em mente, a RSE é muito importante porque trata de questões antropológicas profundas. Tem como finalidade acentuar a responsabilidade das empresas em duas relações antropológicas básicas: o relacionamento com a natureza e o relacionamento com os homens na sociedade. Desejamos enfatizar agora a forma com que nossa relação com Cristo traz vitalidade a esses dois relacionamentos.

## Ecologia

De acordo com o Livro do Gênesis, o meio ambiente, na espiritualidade cristã, consiste em um presente de Deus para toda a humanidade. Portanto, nossa primeira atitude perante o meio ambiente deve ser de confiança, gratidão, respeito e responsabilidade. A natureza deve ser utilizada para servir ao bem da humanidade em sua totalidade, de acordo com a vontade de Deus. Não obstante, nenhum bem no universo pode substituir Deus. Todas essas especificidades diferenciam o enfoque cristão da ecologia profunda (a ecosofia, que considera a humanidade como parte integral do meio ambiente) ou da opinião prometética sobre a ecologia.

## Economia

Da perspectiva eucarística, o objetivo do labor humano consiste em prover o pão, símbolo da vida, a todos os homens. Por meio do trabalho, não somente o homem transforma o mundo das coisas, com também compartilha partes de *si mesmo* através das coisas que produz e que permuta e, dessa forma, entra em comunhão com seu próximo. Como Cristo, converte-se no pão da vida para todos os homens a fim de formar um só corpo com Ele. As conseqüências morais dessa transformação são

enormes, por exemplo, quando consideramos o destino universal dos bens e dos direitos humanos ao trabalho.

## **Relações sociais**

Já sabemos que nossas relações sociais geralmente funcionam de acordo com a lógica do Mestre e do Escravo (Hegel, Marx, etc.). Mas também observamos, no capítulo 13 do Evangelho de São João, a maneira como Jesus, como Filho de Deus, trata suas relações sociais. Ele sabe que Ele é o Senhor, mas mesmo como tal aceita livremente a posição de servo aos pés de seus discípulos.

Esta é uma inversão radical da dialética do Mestre-Escravo. A maneira como Deus ama cada ser humano consiste em estar a seus pés. Todos temos talentos e dons; não obstante, os mesmos não estão destinados a dominar os outros, mas a servir aos outros; isto também constitui uma mensagem muito clara de não-violência que fica muito perto da filosofia de vida de Gandhi.

É dessa forma que a experiência espiritual ilumina as três vertentes da RSE: Planeta, Lucratividade, Pessoas. Mas deve-se deixar claro que a espiritualidade cristã também infunde vida a essas esferas sociais. É um sopro cheio de esperança e confiança, por sabermos que nosso Senhor Jesus Cristo ressuscitou.

Isto é exposto com mais detalhes em “Desenvolvimento”, à página 43.

## B. Nossa visão da RSE

### 1. Por que empenhar-se na Responsabilidade Social Empresarial?

Como cristãos, nutridos por pensamentos sociais cristãos constantemente enriquecidos, consideramos que a economia, construída com base nas relações com outros, deve repousar sobre princípios morais e éticos que culminam com o respeito da pessoa humana, em sua condição de única criatura de Deus que compartilha da natureza divina. A economia, além de seu foco na produção, no comércio e na riqueza, está diretamente associada com a tomada de decisões baseada na conduta humana. Portanto, a visão ética é necessária quando se quer tratar do objetivo do homem e dos meios para atingir esse objetivo. A atividade econômica, compreendida como um conjunto de ações que têm como finalidade satisfazer as necessidades humanas com o uso de recursos limitados, é realizada por indivíduos que devem orientar seus esforços no sentido de servir ao homem. Resumindo, o homem é autor, centro e objetivo de toda a vida socioeconômica.

A ética constitui uma bússola que nos indica a direção “correta”. A força que guia a bússola requer uma fonte de energia. Como cristãos, consideramos que essa “fonte de energia” é nossa fé em um Deus que criou, à sua própria imagem, um homem que é responsável e que possui o livre-arbítrio. Deus chamou o homem para continuar trabalhando em Sua criação, cujo objetivo último consiste em trazer toda a humanidade para o corpo de Cristo. Cremos que *“Toda a pessoa é por Deus criada, amada e salva em Jesus Cristo, e se realiza tecendo múltiplas relações de amor, de justiça e de solidariedade com as outras pessoas, à medida que desenvolve sua multiforme atividade no mundo. O agir humano, quando tende a promover a dignidade e a vocação integral da pessoa, a qualidade de suas condições de existência, o encontro e a solidariedade dos povos e das nações, é conforme ao desígnio de Deus”* (Compêndio da Doutrina Social da Igreja §35).

Como dirigentes, a partir de nossa experiência, cremos que uma economia e uma empresa inspirada e motivada para servir ao homem como um fim em si mesmo são, tanto da perspectiva social como também econômica, mais eficientes para gerar valor adicionado do que uma economia e uma empresa que estão somente guiadas pelos interesses financeiros de alguns poucos e que consideram o homem como uma ferramenta para servir a seus interesses individuais.

Como dirigentes, também reconhecemos o papel essencial da liderança para conduzir empresas. Quaisquer que sejam as leis e as normas (que são indiscutivelmente cruciais já que estabelecem referências, guiam os dirigentes e protegem dos abusos os mais fracos

na sociedade), o comportamento ético somente pode existir em uma empresa em que exista uma liderança insistente e efetiva. Os dirigentes de empresa como nós são os que podem orientar as empresas para valores éticos e princípios específicos, liderar suas motivações e ajudar as organizações a conservar uma conduta ética ao longo do tempo.

Creemos que os consumidores, que em muitos casos contam com um poder de compra muito acima do mero nível de subsistência, exercem significativa influência sobre a realidade econômica por meio de suas decisões pessoais quanto a gastar, investir ou poupar. O poder de compra deve ser utilizado no contexto das exigências morais de justiça e solidariedade, e em harmonia com responsabilidades sociais bem definidas. Graças à maior circulação das informações, essa responsabilidade torna possível que os consumidores, mediante as preferências – individuais ou coletivas – que manifestam ao comprar produtos de certas empresas em vez de outras, ao levar em conta não só o preço e a qualidade, senão também a presença de corretas condições de trabalho na empresa, assim como o nível de proteção do meio ambiente no qual opera, guiem o comportamento dos produtores.

Até agora, foram analisadas duas correntes principais do pensamento econômico. A economia de mercado (o capitalismo liberal) baseada na liberdade individual (liberdade de seleção do cliente e do empresário), com a crença de que as forças do mercado, deixadas por si sós, encontrarão a divisão ótima da riqueza. Esse sistema permitiu, de fato, um nível sem precedentes de criação de riqueza, mas isso a um custo enorme para os seres humanos, e resultou numa repartição muito desigual da riqueza.

A economia planificada (o socialismo real) baseia-se na crença de que o Estado, supostamente representando as pessoas, está mais bem posicionado para definir as necessidades coletivas e distribuir equitativamente a riqueza gerada. Esse enfoque criou, em alguns casos, sociedades mais protetoras e riqueza mais bem distribuída, embora em economias menos produtivas. Todavia, isso se consegue ao preço da negação das liberdades individuais e da dignidade básica da pessoa, causando custos sem paralelo para os seres humanos.

Essas duas correntes estiveram misturadas em regimes diferentes para tentar lograr uma sociedade mais equilibrada. Os resultados também foram mistos, provocando, com frequência, elevados custos sociais e governamentais intoleráveis para a sociedade, e muitas vezes com a conseqüente destruição do senso de responsabilidade dos atores e da negação da verdadeira dignidade dos mais fracos. Apesar de seus óbvios defeitos, a tentação de regredir à economia controlada é ainda forte, à medida que o liberalismo se esquece do significado do homem individual enquanto vai se expandindo.

O princípio fundador do Pensamento Social Cristão, a primazia da dignidade pessoal que havia sido criada livre por Deus, o que implica, portanto, a especial atenção para os mais fracos, leva-nos a crer que o melhor sistema econômico consiste em uma economia socialmente responsável, baseada na liberdade dos protagonistas e na sua responsabilidade, e que os vincule com os diferentes grupos humanos ao redor de qualquer empresa, ou seja, os stakeholders<sup>2</sup>. Essa liberdade reconhece os

---

2. Optou-se pela manutenção da palavra americana, que designa os grupos de pessoas que se relacionam com a empresa. Encontra-se, no capítulo 7, uma relação dos grupos incluídos nesta denominação. (N.T.)

limites coletivos das regulamentações nacionais e internacionais, e pode ser medida utilizando-se um grande número de indicadores com relevância para cada caso.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE), um conceito desenvolvido durante o transcorrer dos últimos anos<sup>3</sup>, tem como finalidade ajudar as empresas a realizar com eficiência suas atividades produtivas, respeitando ao mesmo tempo os direitos das pessoas e das instituições associadas a essas atividades. Após uma série de casos de abuso, que deixaram a imagem de irresponsabilidade tanto para empresas quanto para empresários, a RSE torna-se vital nos círculos empresariais, assim como a imposição de regulamentações e leis mais estritas para assegurar que as empresas cumpram aquilo que a sociedade, como tal, percebe como sendo a responsabilidade delas no mundo em que operam.

A RSE é um grande passo em direção ao que vemos como uma economia socialmente responsável. Todavia, corre-se o risco de equiparar a responsabilidade social empresarial a uma mera otimização dos interesses dos diversos stakeholders. As empresas poderiam simplesmente converter-se em instrumentos administrativos de adjudicação entre as demandas competitivas dos stakeholders, algumas das quais poderiam ser moralmente problemáticas. Pior ainda, poderia representar um novo instrumento para escravizar o ser humano.

Alternativamente, também poderá existir a tendência de se esperar que o mundo empresarial e a economia em geral solucionem todas as questões sociais numa espécie de RSE universal mítica, que poderia abranger todas as esferas da sociedade, em que tudo dependeria somente da economia (segurança, justiça, educação, saúde... até mesmo o clima!), e na qual a economia dependeria somente das empresas, abrangendo tudo, desde a vida familiar até uma ordem internacional de paz, negando a independência legítima da ordem política assim como as conseqüências das escolhas pessoais. O papel social das empresas consiste em produzir bens e serviços, oferecendo a seus colaboradores e às famílias destes meios para um nível de vida justo. Dessa forma, elas participam do mundo político, mas não o substituem, nem devem fazê-lo.

Ao reconhecer na RSE o potencial positivo de uma estrutura que poderá ajudar os gestores das empresas na tarefa de esclarecer as implicações para a pessoa humana de uma atividade específica de negócios, auxiliando-os na sistemática vinculação de tais atividades com o nível em que os seres humanos crescem e se desenvolvem, a UNIAPAC considera que a RSE é uma ferramenta muito boa para atingir seus objetivos básicos e, conseqüentemente, decidiu dar apoio a seu desenvolvimento através das associações nacionais e mediante um esforço de promoção internacional.

Entretanto, tendo plena consciência dos riscos envolvidos, utilizando-se a pessoa como um instrumento e assim negando-lhe sua própria dignidade, a UNIAPAC construiu sua ação de promoção enfatizando permanentemente os seguintes pontos-chave:

- As três dimensões da RSE (econômica, social e ambiental) encontram seus fundamentos, sua essência, na vida espiritual. O papel da espiritualidade consiste em nos lembrar permanentemente que esse fundamento começa e termina na pessoa humana. Essa pessoa possui talentos e dons únicos e é dotada de uma dimensão sagrada. Essa pessoa é amada por Deus e criada segundo Sua imagem.

---

3. Por exemplo, pode-se remeter ao “Resumo do Relatório da Assessoria sobre RSE (Conselho Econômico e Social Holandês, dezembro de 2000)”, disponível em [www.uniapac.org](http://www.uniapac.org)

- “Cristo nos precede.” As igrejas e nossas associações, ao ajudar seus membros a reconhecê-Lo nas numerosas pessoas que encontram em suas relações de negócios, podem levá-los a mudar seus corações para poderem corresponder ao chamado do Evangelho nas suas diversas responsabilidades empresariais, e assim implementar a RSE com o objetivo de servir às pessoas humanas.
- As empresas bem-sucedidas não visam apenas construir o mundo. O mundo é o lugar onde se constrói o Reino. Isso significa que os imperativos éticos da RSE encontram-se enraizados na noção de pessoa, compreendida não somente como um indivíduo, mas como membro de uma comunidade. O dirigente cristão fomenta a fraternidade entre todos os homens através da forma pela qual conduz seus negócios.
- Quando uma economia internacional está organizada de forma justa, ela estabelece o fundamento para a consolidação da paz com base na solidariedade e no desenvolvimento integral.
- Normas, regulamentos e medidas são ferramentas que ajudam a conduzir e proteger a sociedade e os mais fracos, mas devem permanecer como ferramentas, e não constituir um fim em si mesmos. Fundamentalmente, apelam para a liberdade e a responsabilidade dos dirigentes a orientar suas empresas para valores e princípios éticos específicos, a liderar o processo de sua implementação e a ajudar as organizações a sustentar a conduta ética ao longo do tempo.
- O comportamento empresarial é, por natureza, condicionado pelas circunstâncias, pela idade, a geografia e a cultura. A Responsabilidade Social Empresarial baseia-se, em grande medida, nas relações interpessoais, nutridas pela capacitação, pela partilha das experiências, pelas avaliações, pelo intercâmbio de informações, em vez de fixar-se em normas administrativas preestabelecidas.



Empresas socialmente responsáveis são empresas competitivas; empresas mais humanas, geram mais empregos e melhores salários; com isso promovem o fortalecimento do mercado interno; diminuindo a pobreza, estimulam um crescimento econômico sustentável, uma maior arrecadação fiscal; o governo pode investir mais em infra-estrutura que sustenta a competitividade do país, em educação de qualidade, pesquisa e desenvolvimento e em despesas sociais que ajudem a diminuir as desigualdades. Apóia-se em uma cultura cidadã, de participação, transparência e prestação de contas. “Os problemas da sociedade serão resolvidos na medida em que se resolvam os problemas da empresa” (Peter Drucker).

## 2. Princípios básicos

Para a UNIAPAC, os princípios básicos para orientar as ações de empresas socialmente responsáveis são aqueles que emanam do Pensamento Social Cristão.

Eles se baseiam na visão do homem tal como tem sido progressivamente compreendida na cultura judaico-cristã, e como se pode observar na Bíblia: são as conseqüências sociais da antropologia bíblica. São princípios básicos, gerais, que se referem à realidade geral na sociedade.

Esses princípios não mudam com o tempo, e seu significado é universal na sua natureza. Portanto, consideramos que são o ponto primeiro e fundamental de referência para interpretar e avaliar os fenômenos sociais.

Esses princípios podem ser utilizados na determinação de critérios para discernir e orientar toda interação social em todas as esferas. Embora articulados na cultura judaico-cristã, podem ser adotados por todos nós.

O princípio fundamental decorre do fato de que a sociedade e a economia se relacionam com os seres humanos, que merecem respeito como tais:

### ***Respeito pela dignidade dos seres humanos e promoção de seu desenvolvimento integral***

Partimos do fato de que todo ser humano é único, inteligente, possuidor de livre-arbítrio, sujeito de direitos e deveres, com destino transcendente e, logo, com dignidade eminente, igual para todos. O ser humano é origem, fulcro e finalidade de toda a vida social e econômica, e deve ser considerado em sua integridade.

Uma pessoa permanece integral em todo momento e não pode ser isoladamente considerada como um ente produtivo ou um consumidor, um membro de uma família, um ator político ou uma pessoa com uma dimensão espiritual... Os seres humanos atingem a sua realização mediante seu relacionamento com seus semelhantes; avançando até a perfeição na comunhão universal humano-divina.

### *O trabalho*

O trabalho é parte do estado original do ser humano, destinado a produzir bens ou serviços. Por meio do trabalho, o homem desenvolve suas capacidades, aplicando a inteligência e a vontade. “O trabalho representa uma dimensão fundamental da existência humana não só como participação da obra da criação, senão também da redenção.” Portanto, o trabalho é por excelência o lugar onde

o homem deveria expressar e desfrutar de sua dignidade.

Deste princípio tão fundamental, os cinco princípios seguintes podem ser derivados:

### **1. Bem comum**

É o conjunto de condições da vida social que torna possível às pessoas, seja como indivíduos ou grupos, alcançar de forma mais plena e mais fácil sua realização. O bem comum compreende a existência dos bens necessários para o desenvolvimento dos homens, e a possibilidade real para que todos os homens tenham acesso a tais bens. Exige o bem-estar social e o desenvolvimento do grupo e das pessoas humanas, implica a paz, a estabilidade e a segurança de uma ordem justa.

O bem comum é diferente do “interesse geral”, que não discerne a todas e a cada uma das pessoas num grupo. Ao considerar o grupo somente como uma entidade global, o sacrifício obrigatório de alguns (em geral, os mais fracos) pode ser aceito em benefício de outros.

O bem comum envolve todos os membros da sociedade, ninguém deixa de participar, permitindo as diferenças nas capacidades individuais, no seu logro e desenvolvimento. Do mesmo modo, todos têm o direito a desfrutar das condições da vida social que surgem da busca do bem comum.

A responsabilidade por alcançar o bem comum, além de recair nos seres humanos, recai também sobre o Estado, dado que o bem comum é a razão da existência da autoridade política em primeiro lugar. A fim de assegurar o bem comum, o governo de cada país tem o dever específico, com os requisitos da justiça, de harmonizar os diferentes interesses de cada esfera.

O bem comum da sociedade não constitui um fim em si mesmo; somente tem valor quando tenta alcançar os fins últimos da pessoa e o bem comum universal de toda a criação.

### **2. Destino universal dos bens**

Os bens estão destinados ao uso de todos os homens, são a herança comum de todos os habitantes passados, presentes e futuros. Os bens incluem tanto os recursos naturais (água, ar, solo, biodiversidade...), os bens materiais (propriedades, bens econômicos, etc.), como os intelectuais (conhecimentos, tecnologias, propriedade industrial, etc.) assim como os bens espirituais.

#### *A propriedade privada*

É um direito e uma responsabilidade que, pela sua própria natureza, implica uma “hipoteca social”, já que sua função é contribuir para o bem-estar e o desenvolvimento do proprietário e de seus semelhantes. De igual maneira, cada pessoa tem a obrigação de velar pela sustentabilidade e conservação dos bens que tem sob seu cuidado.

#### *Preferência pelos pobres*

Ao ser aplicado, este princípio assegura que, ao perseguir o bem comum, as organizações não sacrifiquem seus membros mais fracos. A escala, com a qual se mede uma política em particular, pode se observar no efeito que tem sobre aqueles que contam com menos dons (os menores numa família, os mais lentos num grupo e os desvalidos numa sociedade...).

### *Alívio para os pobres*

A dignidade humana, a liberdade e outros valores similares poderiam soar ociosos para aquelas pessoas que não têm o que comer e que moram em condições subumanas. Esse é o motivo pelo qual a consequência mais óbvia do destino universal dos bens é a luta contra a pobreza

### **3. Subsidiariedade**

É o princípio pelo qual as entidades maiores devem deixar atuar as menores naquilo que lhes compete, ajudá-las para que gradativamente melhorem a produção e para substituí-las só temporariamente se não podem fazê-lo porque se defrontam com dificuldades

As entidades menores, de sua parte, devem agir por si mesmas até o máximo possível em seus negócios, aceitando e aproveitando devidamente a ajuda das entidades maiores, e admitindo a sua suplência temporal quando não possam atingir os objetivos nem satisfazer os requisitos do bem comum. Podemos expressar este princípio com a seguinte fórmula: a entidade menor (filho, aluno, colaborador, cidadão, etc.) opera até onde for possível, e a entidade maior (pai, professor, chefe, governo, etc.) o faz somente na medida do necessário.

Esse princípio baseia-se numa questão de justiça mais que de eficiência, já que toda ação de um grupo social deve ajudar a pessoa no seu desenvolvimento e não destruí-la nem aliená-la.

Fazer uma distinção entre subsidiariedade e o conceito de “delegação” pode nos ajudar a compreender a subsidiariedade: a entidade maior conserva a possibilidade de cancelar a delegação em qualquer momento, enquanto que aquilo que foi entregue por subsidiariedade pertence à entidade menor (e o nível superior aceita as potenciais consequências).

### **4. Participação**

É a característica que decorre da subsidiariedade e que se expressa, essencialmente, numa série de atividades mediante as quais o cidadão, como indivíduo ou associado a outros, diretamente ou por meio dos próprios representantes, contribui para a vida cultural, econômica, política e social da comunidade civil a que pertence. A participação é um dever que todos devem cumprir conscientemente, de maneira responsável e com vistas ao bem comum. Essa participação não pode ser uma justificativa para subverter a unidade de comando estabelecida nas diversas instituições.

### **5. Solidariedade**

Com todos e, em especial, para os menos favorecidos ou fracos. Entendemos a solidariedade como a vinculação e interdependência de pessoas que se unem para o bem comum. Não é uma resposta superficial para as dificuldades por que passa a maioria, senão a determinação firme e perseverante de se empenhar pelo bem comum ou, em outras palavras, pelo bem de todos e de cada um, porque todos somos verdadeiramente responsáveis por todos. Uma forma concreta de viver a caridade é a solidariedade. “A solidariedade é, sem dúvida, uma virtude cristã” (SRS, nº 40). Por isso é que encontramos numerosos pontos comuns entre a solidariedade e a caridade cristã. A caridade leva a toda ação social e pode ser a solução para diversos

problemas. Nenhuma legislação, nenhum sistema de regras ou de estipulações conseguirão persuadir os homens e os povos a viver em unidade, na fraternidade e na paz; nenhum argumento poderá superar a adesão à caridade. No caso da empresa, quando a caridade e a solidariedade são interiorizadas pelas pessoas que tomam as decisões e executam as operações diárias, estes passam a procurar o bem de todas as pessoas que integram a empresa ou que se relacionam com ela. Uma vez aplicadas na empresa, a solidariedade e a caridade transcendem para as relações com a comunidade e são percebidas nos esforços feitos para melhorar o meio ambiente em que vivemos com nossos semelhantes.

Os princípios acima presidem à edificação de uma sociedade digna do homem. O que permite sua aplicação são três valores intimamente relacionados entre si. Eles são inerentes à dignidade da pessoa humana e favorecem seu autêntico desenvolvimento. Esses valores requerem, portanto, a aplicação dos princípios fundamentais da vida social e o exercício pessoal da virtude, conseqüentemente, das atitudes morais que correspondem a esses mesmos valores.

**a) A verdade**, que os seres humanos devem buscar e respeitar constantemente. Viver a verdade tem significado importante nas relações sociais: a coexistência dos seres humanos em uma comunidade somente pode se basear na dignidade das pessoas se for alicerçada na verdade. Quanto mais pessoas e grupos sociais lutarem para resolver os problemas sociais de acordo com a verdade, mais se distanciarão dos abusos e agirão de acordo com as exigências objetivas de moralidade.

As conseqüências da verdade nos negócios são **transparência e confiança** em todas as práticas e atividades econômicas. A transparência pode se entender como a prestação de contas e o oferecimento das informações necessárias para a subsidiariedade plena. Isso não constitui um direito teórico absoluto a todas as informações. A confiança nasce do conhecimento e da apreciação do comportamento responsável de cada pessoa. Adquire-se quando uma pessoa permanece fiel a suas idéias e se perde facilmente quando existe disparidade entre as palavras e as ações.

A verdade está no âmago de qualquer relação comercial ou pessoal duradoura e bem-sucedida.

**b) A liberdade**, símbolo da sublime dignidade de cada pessoa humana, exercida responsabilmente e focada na contribuição de todos para o bem comum. O significado da liberdade não deve ficar restrito nem ser considerado de uma perspectiva puramente individualista ou ser reduzido a um exercício arbitrário e descontrolado da própria autonomia pessoal. Longe de ser alcançada com total auto-suficiência e na ausência de relacionamentos, a liberdade só existe verdadeiramente quando existem elos recíprocos, governados pela verdade e justiça que vinculam as pessoas. O valor da liberdade, como expressão da singularidade de cada pessoa humana, é respeitado quando se permite a cada membro da sociedade cumprir com sua própria vocação, escolher, na medida do possível, sua própria área de trabalho, dedicar-se a iniciativas de natureza econômica, social ou política.

A liberdade também deve ser considerada como a capacidade para rejeitar aquilo que é moralmente incorreto.

c) **A justiça**, a constante e firme vontade de dar a cada um aquilo que lhe é devido e de abrir uma porta para a solidariedade e o amor. A justiça é particularmente importante no contexto atual, quando o valor individual da pessoa, sua dignidade e seus direitos - a despeito de intenções declaradas em sentido contrário - vêem-se seriamente ameaçados por uma tendência generalizada de se fazer uso exclusivo dos critérios relativos à propriedade. Se considerarmos toda a verdade sobre o homem, é possível ir além da visão de justiça distributiva, que é uma visão reducionista, e abrir a justiça para os novos horizontes da solidariedade e do amor. A fonte desses valores é o **amor fraterno**. O amor humano em sociedade está ordenado, pode estar carregado dos frutos da bondade e responder à dignidade humana quando for guiado por uma conduta desinteressada que coloca as carências e as necessidades dos outros no mesmo nível que as próprias, e que intensifica a comunhão dos valores espirituais. Nenhuma legislação, nenhum sistema de normas, nenhuma negociação poderá jamais ter sucesso em persuadir os homens e os povos a viver em unidade, fraternidade e paz; nenhuma linha de raciocínio poderá, a qualquer tempo, superar o apelo do amor. A caridade social faz com que amemos o bem comum, faz-nos buscar efetivamente o bem-estar de todas as pessoas, considerando-as não apenas como indivíduos ou pessoas privadas, mas também na perspectiva da dimensão social que as une.

### **Paz**

A paz é o resultado da coexistência social. A justiça e o desenvolvimento constituem, sem dúvida, as condições para a paz. Não significa meramente a ausência de guerra, ou o equilíbrio entre as forças em conflito. Bem mais que isso, baseia-se na correta compreensão da pessoa humana e é necessária para estabelecer a ordem com base na justiça e na caridade. A paz constitui um valor e uma obrigação universal. Baseia-se numa ordenação racional e moral da sociedade que tem sua fonte no próprio Deus. *O verdadeiro nome da paz é o desenvolvimento*. Naturalmente, a paz é fruto da justiça, mas é também fruto da solidariedade. O objetivo da paz se pode atingir somente se a justiça social e internacional se tornar realidade, e com a prática das virtudes que favorecem a coexistência e nos ensinam a viver em unidade, de modo que, através de dar e receber, todos juntos possamos construir uma nova sociedade e um mundo melhor.

Como empresários, vemo-nos chamados a aplicar esses princípios e a viver com esses valores de forma caracterizada pela responsabilidade. Em especial, nosso papel consiste em exercer a **autoridade**. Todos os grupos humanos requerem autoridade. Podemos compreender a autoridade como a habilidade de dirigir de acordo com um raciocínio justo; não como uma força sem controle. Somente se pode exercer legitimamente a autoridade se ela servir como meio para atingir o bem comum, e só se forem utilizados meios moralmente justos.

Os princípios precedentes podem ser entendidos como os que qualificam tanto os fins para os quais a autoridade deve ser exercida (por exemplo, a dignidade humana, o bem comum e a solidariedade) quanto as maneiras de exercê-la (por exemplo, subsidiariedade, participação).

### 3. Nosso conceito de empresa

Do descrito no capítulo anterior, depreende-se uma concepção da empresa que atende as diversas dimensões aqui mencionadas de maneira compreensiva.

Em nossas empresas, somos chamados a alcançar objetivos econômicos e sociais baseados no respeito pela dignidade humana, no destino universal dos bens, na solidariedade, na subsidiariedade e no bem comum, mas também a participar na construção da justiça social. Devemos ser capazes de estabelecer esses princípios como fundamentos da cultura das nossas empresas.

A atuação da empresa contemporânea não deve ser avaliada apenas em termos monetários. Seu valor deve também ser traduzido por meio da tríplice dimensão: econômica, social e ambiental. Assim, a RSE se converteu em referência obrigatória para a vida das empresas.

Para os membros da UNIAPAC:

*A empresa é uma entidade constituída por pessoas que se organizam e contribuem com recursos econômicos, tecnológicos e do conhecimento para a produção de algum bem ou serviço que satisfaça necessidades da sociedade. Ela gera valor adicionado e resultados econômicos que permitem a justa remuneração dos envolvidos (os stakeholders) e a sustentabilidade econômica da empresa no tempo. Esse processo promove o bem comum e a realização de todos os envolvidos como pessoas humanas. Especialmente, uma empresa permite a essas pessoas e suas famílias levarem uma vida em que sua dignidade é respeitada.*

De acordo com essa definição, o trabalho da empresa deve se desenhar em função das pessoas que compõem o grupo dos stakeholders relacionados com ela. Os stakeholders são indivíduos ou grupos que afetam ou se vêem afetados por uma organização e suas atividades.<sup>4</sup>

A RSE planejada, executada e avaliada como estratégia integral, contribui para melhorar a competitividade e sustentabilidade integral da empresa; isto favorece o desenvolvimento sustentável, permite maior acesso a mercados, estimula o desenvolvimento de seus colaboradores, favorece relações que promovam a sinergia com outras empresas do ramo e da mesma cadeia produtiva. Acima de tudo, promove uma atitude favorável da sociedade e de seus consumidores.

Assumir a RSE tem como inspiração fundamental apoiar a construção de uma sociedade mais humana através de economia de mercado socialmente responsável. Dessa maneira, assumimos o compromisso de promover e avançar continuamente na implementação dos valores e da ética cristã (disponíveis para qualquer pessoa de boa vontade) ao dirigir a empresa como gestores e empreendedores cristãos. Como empresários e membros da UNIAPAC, acreditamos que essa é nossa obrigação, como parte do nosso compromisso cristão.

---

4. Accountability-Stakeholders Research Institute, UNDEP, From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual, Vol. 2, The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement, disponível em <http://www.uneptie.org/outreach/>

## 4. Visão integral dos objetivos da empresa

Queremos enfatizar que todos os processos de atividade econômica e social estão em função da pessoa humana e, portanto, deve se reconhecer a interdependência entre esses processos e a sociedade. Esse reconhecimento deve começar pelas famílias, já que uma pessoa necessita de uma família para existir e se desenvolver.

Quando a empresa aceita que as pessoas se encontrem no centro dessas atividades, o passo seguinte é que isso esteja refletido em cada uma de suas operações. De outra maneira, estar-se-ia ignorando que o ser humano, pela sua natureza, tem absoluta necessidade de vida social e que a atividade produtiva da empresa depende das interações e decisões das pessoas.

Essa é nossa contribuição para o tema da RSE e fazemos um urgente apelo para que se direcione ações específicas que levem a recuperar esse foco, partindo do estabelecimento de objetivos com uma visão integral que nos permita vivenciar a transcendência aqui e agora.

Em decorrência do que vai dito acima, e em consonância com as definições geralmente aceitas do alcance das responsabilidades da empresa, a UNIAPAC propõe os seguintes âmbitos para definir os objetivos da empresa e de seus administradores.

### 1. Sustentabilidade Econômica

#### a) *Objetivos Econômicos Externos (mercado)*

Esses objetivos estão orientados à satisfação das necessidades da sociedade, proporcionando-lhe bens e serviços de alta qualidade e gerando valor adicionado. Os stakeholders relacionados com essa categoria incluem os consumidores, organizações e instituições governamentais, fornecedores, empreiteiros ou intermediários, instituições financeiras, concorrentes e organizações internacionais. Perante o fenômeno da globalização, impulsionar o desenvolvimento integral da sociedade, agindo localmente, parece ser o passo imediato mais importante ou, em outras palavras, um foco no desenvolvimento regional visto a partir de uma perspectiva de globalização.

#### b) *Objetivos Econômicos Internos (local de trabalho)*

Esses objetivos dizem respeito à geração de valor econômico adicionado e sua justa e equitativa distribuição. Dessa forma, todos os integrantes da empresa podem conseguir o necessário para sua felicidade e desenvolvimento pessoal, assim como para sua família: salários, benefícios, segurança, dividendos, etc. Estão também incluídos nestes os objetivos relacionados com a governança corporativa e os investimentos responsáveis. Os stakeholders incluídos nessa categoria são os acionistas/donos, os trabalhadores e suas famílias. Insistimos no fato de que, em primeiro lugar, a principal responsabilidade social da empresa é a geração de riqueza e sua justa distribuição, ou, em outras palavras, gerar lucros (benefícios) que permitam sua sustentabilidade no tempo, cuidando para que haja um reinvestimento adequado. Reconhecemos a justa função do lucro como primeiro indicador do bom funcionamento da empresa: “Quando uma empresa dá lucro, significa que os fatores produtivos foram adequadamente usados. Isto não ofusca à consciência o fato de que nem sempre o lucro indica

que a empresa está servindo adequadamente à sociedade”.<sup>5</sup>

## **2. Sustentabilidade Social**

### a) *Objetivos Sociais Internos (local de trabalho)*

Esses objetivos contribuem para o desenvolvimento e realização plena dos integrantes da empresa, ou seja, seu “bem-estar”. Insistimos no fato de que os envolvidos em empreendimentos empresariais devem estar conscientes de que a comunidade na qual trabalham representa um bem para todos e não uma estrutura que permite satisfazer os interesses exclusivamente pessoais de alguns<sup>6</sup>. Os stakeholders relacionados com esses objetivos são primordialmente os colaboradores e suas famílias.

### b) *Objetivos Sociais Externos (comunidade)*

Esses são objetivos empresariais que visam contribuir com a realização e o desenvolvimento da comunidade, cujo núcleo por excelência é a família. A empresa deve ter em conta as organizações empresariais, seu entorno físico e o possível desenvolvimento ou impacto sobre as comunidades vizinhas. Além de cumprir as obrigações que estabelece a lei, a empresa deve procurar multiplicar seus benefícios em favor do bem comum. Os stakeholders relacionados com essa categoria são a sociedade civil, o ramo empresarial, a região e o governo. A esse respeito, devemos salientar que a empresa deve ser uma comunidade solidária, não fechada em seus interesses corporativos. Deve tender a uma “ecologia social” do trabalho e contribuir para o bem comum<sup>7</sup>.

## **3. Sustentabilidade Ambiental**

### a) *Objetivos Ambientais Internos*

Esses objetivos estão relacionados especificamente com o aproveitamento eficiente dos insumos de produção (matérias-primas, energia, água, etc.), os processos, os subprodutos e os resíduos derivados do processo produtivo. Além disso, com a finalidade de evitar a degradação do ambiente em que a empresa opera, incluem-se nesses objetivos o cumprimento das leis anti-poluição – tais como as leis de reciclagem e projetos de reciclagem.

### b) *Objetivos Ambientais Externos*

São aqueles objetivos que se referem ao impacto sobre o meio ambiente próximo ou distante, visando evitar sua degradação. Tais objetivos têm a ver com o projeto, a produção, o transporte, o uso e a destinação final dos produtos, subprodutos e embalagens. Os stakeholders relacionados com esses objetivos são as pessoas (clientes, concorrentes, comunidades e gerações futuras) que dependem dos diversos ecossistemas locais e regionais susceptíveis de degradação ou melhoria. É necessário tomar iniciativas dinâmicas, não apenas reagir a eventuais regulamentações.

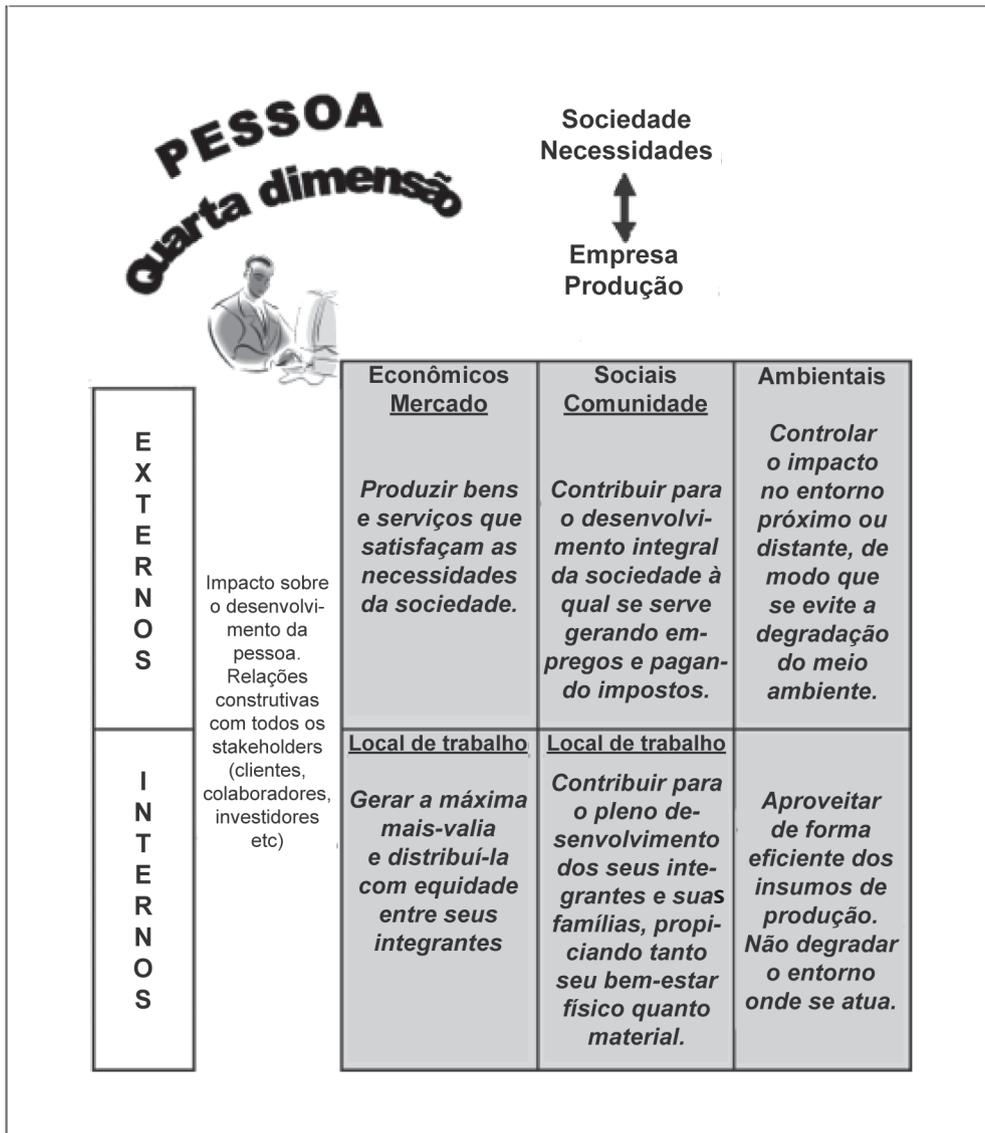
---

5. Cf. Compêndio da Doutrina Social da Igreja, p. 340.

6. Cf. Compêndio da Doutrina Social da Igreja, p. 339.

7. Ibid., p. 340.

A definição dos objetivos da empresa envolve uma série de ações que deverão ser estabelecidas para serem cumpridas. O fato de esses objetivos serem ou não atingidos e as implicações nas operações da empresa, deverá se basear numa análise prévia da capacidade que a empresa tem para assumi-los.



## 5. Nossa concepção da Responsabilidade Social Empresarial

Tendo em conta o que foi escrito anteriormente, para a UNIAPAC a Responsabilidade Social Empresarial é:

- *uma forma de gestão surgida do compromisso pessoal, moral, consciente e congruente dos empresários e integrantes das empresas, baseada na ética social cristã,*
- *a fim de cumprir integralmente os objetivos internos e externos, considerando as expectativas de todos os setores e stakeholders envolvidos, em termos econômicos, sociais, humanos e ambientais,*
- *para o desenvolvimento rentável e sustentável das empresas e da sociedade, demonstrando o respeito pela dignidade das pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente, contribuindo dessa forma para a construção do bem comum com justiça social.*

Como já se mencionou, para os membros da UNIAPAC os valores éticos derivam e enquadram-se no Pensamento Social Cristão e no compromisso moral que decorre da fé em Jesus e em seu Evangelho (quer dizer, da livre escolha de segui-lo).

A compreensão da RSE desenvolveu-se com o transcorrer do tempo, e cada passo constituiu um avanço, incorporando o anterior.

### ***O primeiro passo: a RSE “econômico-legal”***

Consiste no reconhecimento da função insubstituível de uma empresa como fornecedora de produtos e serviços e também como geradora de riqueza. A primeira contribuição de uma empresa para a sociedade consiste na oferta real de bens e serviços de maneira ótima, observando-se as regras (não somente as leis e regulamentações – sempre que estas se encontrem adequadamente enquadradas –, mas também as “regras do mercado”).

De modo similar, num mundo perfeito, a distribuição da riqueza está bem assegurada (já que os preços, incluídos os salários, são o resultado de uma transação já concordada) e cada desvio disso para as atividades colaterais (“sociais”) que não pertencem à missão explícita (a produção de bens e serviços) seria “sub-ótimo”, e não respeitaria a liberdade de cada pessoa para administrar seu próprio dinheiro. Seria como um imposto sutil sem sanção democrática.

A questão é que, para funcionar corretamente, essa visão assume que as preferências de cada um estão orientadas para o bem comum, e que cada um tem acesso a todas as informações disponíveis e está totalmente capacitado para exercer suas próprias opções, o que não é o caso no mundo real.

Não obstante, essa visão de “primeira ordem” tem o mérito de revelar que, em si mesmas, ao oferecer bens e serviços, e ao criar um valor econômico, as empresas realizam uma contribuição positiva para a sociedade e devem lembrar que isso é o que a sociedade espera delas.

### ***O segundo passo: dos acionistas legais aos stakeholders***

Em primeiro lugar, os preços não se estabelecem com perfeição e há muitos

bens externos cujo preço não se determina, ou que não são sequer passíveis da aplicação de preços. Portanto, o valor criado (e por vezes perdido) em virtude da existência e atividade de uma empresa encontra-se além da criação de riqueza para os investidores.

As empresas já perceberam que têm um impacto sobre a sociedade e as políticas públicas. Um diagnóstico da RSE vai desde a análise sistemática de seus stakeholders, incluídos aqueles que não têm voz para reclamar por seus direitos (por exemplo, as gerações futuras que dependem da sustentação do meio ambiente). “Uma empresa não pode se limitar aos objetivos econômicos sem considerar os objetivos morais que surgem das conseqüências de suas ações; isso faz parte de sua essência.”<sup>8</sup>

Mas a consideração e o cuidado pelos stakeholders podem perverter-se se estão somente orientados para os interesses dos acionistas, e o uso de “rótulos” e outros tipos de instrumentos (códigos de ética, certificações de qualidade, avaliações sobre as ações ambientais e sociais, balanços), os quais, se forem utilizados sem um compromisso pessoal em cada nível de uma empresa, não impedirão a falta de ética profissional. Na UNIAPAC, embora tenhamos em conta uma ampla gama de instrumentos disponíveis para ajudar a medir o progresso, acreditamos na responsabilidade pessoal e no compromisso dos dirigentes, a começar pelos nossos membros.

### ***O terceiro passo na RSE: a Responsabilidade para com o Bem Comum***

Então a empresa já não é o local de arbitragem entre os interesses conflitantes, mas uma comunidade de pessoas. Caminha-se desde a consideração dos stakeholders com seus próprios objetivos até o compromisso de cada pessoa para o bem comum.

Isso é permitido somente quando a própria cultura se encontra apoiada pela administração e quando é vivida por todos aqueles que estão dentro e, eventualmente, por aqueles que se encontram fora da empresa:

- A promoção precede a utilização.
- Os valores se baseiam no respeito pela dignidade humana e não constituem uma arbitragem para servir aos interesses comuns.
- A responsabilidade social não significa somente que as práticas comerciais são balizadas por um código de conduta. Relaciona-se também com a responsabilidade pessoal de cada protagonista com base na motivação.
- A administração está orientada para as pessoas e seu desenvolvimento, e não tanto para o uso competitivo e errôneo dos recursos naturais e dos erroneamente denominados “recursos humanos” (dado que as pessoas não podem se reduzir a um “recurso” que deve ser “utilizado”).
- O objetivo final e os critérios de sucesso não consistem somente no desenvolvimento sustentável da economia dentro dos limites da lei, senão também na participação na construção de uma sociedade justa.

8. Fernando Chomali e Nicolas Majluf, “Ética y responsabilidad social en la empresa”, *El Mercurio*, Santiago do Chile, 2007.

A empresa deve caracterizar-se por sua capacidade de servir ao bem comum graças ao trabalho bem organizado, a suas práticas de pesquisa, à sua capacidade de detectar e satisfazer necessidades, à sua coragem para arriscar investimentos, à criação estável de fontes de emprego e cadeias de valor agregado que ampliem sua capacidade de gerar riquezas e distribuí-las. O respeito e a promoção dos direitos humanos encontram assim sua plena concretização.

Dito de outro modo:

*A base estrutural da responsabilidade social da empresa é o bem comum.*

Nós, empresários, somos chamados a sermos *promotores do desenvolvimento econômico e humano* tanto na empresa como na sociedade. Essa exigência implica um enfoque de cooperação entre todos os que integram a empresa e manter o equilíbrio na satisfação das expectativas de todos os stakeholders envolvidos, aplicando os valores como forma de gestão responsável.

Para cumprir essas responsabilidades, precisamos criar as condições necessárias que permitam e favoreçam um autêntico desenvolvimento das pessoas relacionadas com a empresa, de tal maneira que conhecendo *mais* e tendo *mais* cheguem a **“ser” mais**. Entre todos os membros da sociedade, como dirigentes de empresa, devemos ser promotores de um desenvolvimento integral, dado que contamos com melhores condições para isso: relações, recursos, conhecimentos e estudos.

## 6. Responsabilidade pessoal dos dirigentes

Reconhecemos que cada membro de uma empresa é uma pessoa, que tem sua própria esfera de autonomia e, logo, de responsabilidade. Todavia, enfatizamos a responsabilidade pessoal do dirigente. É ele quem escolhe as pessoas que trabalham com ele, quem lhes outorga faculdades e as leva a desenvolverem-se em suas próprias responsabilidades, quem se ocupa da comunicação e da formação... Embora cada um tenha uma função a cumprir no desenvolvimento e na preservação da cultura de uma empresa, o dirigente principal é quem propicia o ímpeto. Somente quando percebe que sua função é única, é que o principal executivo decide implementar o processo para orientar a empresa para o serviço das pessoas e para o bem comum.

Cada nação estabelece leis e normas para definir um nível de atuação para as empresas locais e para proteger a sociedade e os mais fracos, que sempre poderá conter o abuso de uma liberdade sem verdade. A globalização da economia demanda normas e regulamentações internacionais num mundo que é cada dia mais aberto. A UNIAPAC, através das suas diferentes associações nacionais e mediante suas ações de contatos com as entidades internacionais, apóia a criação de tais regulamentações internacionais sempre que possam respeitar o princípio da subsidiariedade e, conseqüentemente, evitar a criação de uma nova camada de burocracia desnecessária.

As novas condições políticas, econômicas e tecnológicas de vanguarda exercem sua influência no mundo produtivo e econômico. (Por exemplo, a introdução generalizada de robôs em muitas áreas de produção aumenta o custo da energia e

de outras matérias-primas, incrementando a conscientização dos limites sobre os recursos naturais a respeito da contaminação.) Essas novas condições e requisitos demandam a reorganização e revisão de estruturas econômicas atuais, assim como da distribuição do trabalho.

Dado que a tecnologia oferece trabalho às pessoas, assim como capacitação, maior velocidade e eficiência, aumenta também a produção e melhora a qualidade dos trabalhadores; o dever dos dirigentes reside em reconhecer que a tecnologia constitui um elemento vital do processo econômico. Mas, ao mesmo tempo, devem reconhecer seu impacto sobre os seres humanos, considerando que em muitos casos a tecnologia pode passar de aliada a inimiga (por exemplo, ao reduzir os seres humanos a escravos e ao substituir as pessoas por máquinas, solapando a satisfação pessoal e a motivação, a criatividade e a responsabilidade obtida por meio das tarefas realizadas). Podemos observar que o progresso contínuo da tecnologia das comunicações coloca agora o dirigente em vantagem, pois, ao utilizá-las constantemente, suas decisões podem basear-se cada vez mais na própria intuição e visão em vez de exaustivos preparativos.

Na primeira parte deste documento, insistimos sobre o fato de que, como executivos, necessitamos reconhecer o papel essencial da liderança ao conduzir a empresa. Quaisquer que sejam as leis e as normas, que de fato são cruciais, já que estabelecem referências, guiam os dirigentes e protegem do abuso os mais fracos da sociedade, a conduta ética pode existir somente dentro de uma empresa em que haja uma liderança efetiva e insistente.

São os dirigentes de empresa que devem orientar as organizações para os princípios e valores éticos específicos, realizar sua implementação e ajudar as empresas a preservar a conduta ética ao longo do tempo. Estritamente falando, “responsabilidade” só pode ser atribuída a pessoas e não a uma estrutura ou uma comunidade, dado que instituição, estrutura ou comunidade não executam atos morais. Portanto, a RSE pode ser compreendida unicamente como a responsabilidade de todas as pessoas envolvidas nas empresas (*quer dizer*, todos os stakeholders), começando com aqueles que exercem a autoridade, isto é, os dirigentes.

Nenhum regulamento, nenhum código de conduta pode prever o futuro e impedir um acidente ou a falta de ética. São as pessoas em si que tomam as decisões, é somente nos seus corações que a RSE pode se basear e é neles que se podem realizar as escolhas para servir ao bem comum.

Todos sabemos que a cultura interna, a qualidade geral das relações interpessoais dentro de uma empresa, sua capacidade para cumprir com os princípios escritos ou não, encontram-se diretamente vinculadas às atitudes e aos exemplos de seus dirigentes. A responsabilidade pessoal dos dirigentes de empresas reveste-se de primordial importância.

Exigem-se virtudes-chave, como um conjunto sólido de referências éticas, a capacidade de transmiti-las e de viver em conformidade com elas, mesmo em situações aparentemente adversas, um elevado nível de coerência ao aplicar esses princípios éticos ao longo do tempo, a capacidade de ser inflexível quando se revelam violações das normas éticas. Os valores devem ser defendidos, não só internamente, mas também perante acionistas e stakeholders externos. Na maioria

dos casos, o dirigente principal encontra-se só ao se defrontar com escolhas éticas difíceis. As opções que escolhe enviam sinais claros a toda a organização sobre sua intenção de sempre apoiar as opções éticas, mesmo se o resto da empresa não está a par de todos os fatores considerados na decisão.

Nossa vocação, como UNIAPAC, consiste obviamente em manter o foco sobre a responsabilidade pessoal dos dirigentes de empresa, que, por definição, dirigem os negócios. Não obstante, isto não significa que se devem considerar a si mesmos - nem serem considerados - como as únicas pessoas responsáveis no mundo empresarial.

A responsabilidade dos dirigentes consiste em contribuir para a revalorização do trabalho, em oposição ao ponto de vista reducionista sobre o significado do trabalho humano, que considera o trabalho como um tipo de mercadoria ou como uma “força” anônima necessária para a produção. Tal ponto de vista se caracteriza por premissas econômicas materialistas nas quais se atribui importância demais à dimensão objetiva do trabalho em detrimento da dimensão subjetiva. A revalorização do trabalho implica que tanto os dirigentes como os companheiros de trabalho se considerem a si mesmos não como instrumentos da produção, mas como indivíduos eficientes. Essa valorização deveria mostrar que o valor do trabalho não se mede pelo seu tipo, mas pelo fato de ser feito por um ser humano.

O trabalho não constitui somente um dever, mas é também fonte de direito. Respeitar esse vasto conjunto de direitos humanos representa um critério vital para a paz. Com bastante frequência, dá-se maior ênfase aos direitos que aos deveres. A tarefa dos dirigentes consiste em assumir o compromisso com os trabalhadores de respeitar e fomentar o respeito pelos seus direitos, além de torná-los mais conscientes de seus deveres.

Todas e cada uma das pessoas envolvidas na economia têm sua própria responsabilidade. Deve-se salientar, no entanto, que uma das funções do dirigente consiste em organizar a empresa de tal modo que essa responsabilidade possa ser verdadeiramente exercida por todos os stakeholders em prol do bem comum, em especial pelas pessoas que dependem diretamente do dirigente.

Essa função ajudará a criar uma cultura na qual cada parceiro tenha a oportunidade e a motivação para assumir sua própria responsabilidade (fomentar e apoiar essa cultura).

A fim de facilitar a implementação de uma RSE verdadeira, baseada no reconhecimento e no respeito pela pessoa humana, como também para promover a visão da RSE em todo o mundo, a UNIAPAC e suas associações nacionais sabem que desempenham um papel exclusivo no desenvolvimento de técnicas de capacitação para dirigentes. Esses cursos de capacitação em espiritualidade reafirmam constantemente a ética. A UNIAPAC reconhece do mesmo modo que o dirigente em geral está só ao assumir essa função. Além do mais, a UNIAPAC está a par da necessidade de ajustar a RSE às diferentes condições locais e, dessa forma, desenvolver os meios para fomentar o diálogo entre pares assim como intercâmbios de experiências no plano local e internacional.

A responsabilidade dos dirigentes consiste em fomentar a noção de ir além do trabalho. Cada indivíduo, através de seu trabalho, participa das ações de nosso

Criador e, de acordo com suas próprias capacidades, de certa forma continua a desenvolvê-las e completá-las, descobrindo os recursos e os valores contidos em toda criatura. Devemos tomar consciência de que, mesmo através das tarefas mais comuns, o trabalho humano representa uma contribuição para a criação de Deus.

## 7. Linhas estratégicas de ação

Como se mencionou no capítulo 3, a visão da UNIAPAC é centrada no desenvolvimento integral da pessoa humana, portanto, a escolha de nossas linhas de ação baseia-se no princípio do respeito por sua dignidade, que se traduz no respeito pelos direitos humanos e na necessidade de centralizar na pessoa todas as operações da empresa, sublinhando o impacto destas nas relações e no compromisso com os diferentes stakeholders. Assim, do ponto de vista da UNIAPAC, a RSE envolve o trabalho com os stakeholders.

Os oito grupos de stakeholders que consideramos são:

1. Distribuidores, clientes e consumidores
2. Acionistas e investidores
3. Pessoas que integram a empresa e suas famílias<sup>9</sup>
4. Fornecedores
5. Governos
6. Comunidade-sociedade<sup>10</sup>
7. Concorrentes
8. Gerações futuras<sup>11</sup>

Foram definidas três linhas para as ações e relações das empresas com seus stakeholders, com a finalidade de considerá-los como pessoas integrais. Convidamos cada dirigente de empresa a seguir uma pista simples, mas importante, para analisar sua empresa. A idéia consiste em se orientar para o lado **“bom”** de cada stakeholder, não considerá-lo como um “grupo” (com “interesses”), mas como “pessoas” (com “necessidades”). Para fazê-lo, precisamos compreender o que é uma pessoa.

Uma antropologia clássica e operativa (desde Aristóteles até Santo Tomás de Aquino) reconhece três dimensões da pessoa: o corpo (incluído o que se pode mencionar como “necessidades materiais”), a alma ou psique (incluídas as necessidades relacionadas: sensitivas, emocionais, culturais, auto-estima...) e o espírito (necessidades transcendentais). A fim de se ter clara percepção sobre o conteúdo das dimensões, denominamos genericamente a segunda dimensão

---

9. Os sindicatos, que representam as pessoas que constituem as empresas, fazem parte deste grupo, assim como do grupo 6.

10. Este grupo compreende as comunidades locais envolvidas na atividade da empresa: inclui as organizações educacionais, as organizações não-governamentais ...

11. As gerações futuras, assim como a geração atual, representam as pessoas para quem a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente são importantes.

como “humana”. Na verdade, isso não implica que a primeira e a terceira dimensões sejam menos humanas. As necessidades materiais e espirituais devem ser satisfeitas no mesmo nível que as restantes necessidades para que qualquer pessoa seja completamente humana.

As linhas de ação definidas são as seguintes:

- Ética e Transparência (Necessidades transcendentais)
- Qualidade de Vida (Necessidades humanas)
- Geração e Distribuição da Riqueza (Necessidades materiais)

A UNIAPAC não pretende que as empresas satisfaçam ou que tentem satisfazer todas as necessidades humanas, mas devem dar-lhes consideração na medida de sua importância. Este é um processo contínuo.

A nova cultura empresarial afirma que o mais valioso das empresas são as pessoas que as integram. Decorre daí que é necessário manter continuamente programas de capacitação e formação para lograr o desenvolvimento dessas pessoas.

É com todos esses grupos que a **empresa deve estabelecer um compromisso recíproco** que implica deveres e obrigações para todos e permite gerar mais-valia sustentável, apoiada nos seus valores, desenvolvendo práticas empresariais éticas, promovendo formas saudáveis de vida, fazendo uso sustentável dos recursos naturais, etc.

A busca do bem comum encontra um caminho claro no fomento das relações e do compromisso com os stakeholders. Diversas ações serão dirigidas a estes, com o objetivo de contribuir para a satisfação de suas necessidades humanas, materiais e transcendentais. Por meio de nosso modelo, as empresas podem focalizar no desenvolvimento das pessoas que têm nas suas mãos a geração de mais-valia econômica e social. (Vide parte C - Pautas para a implementação.).

Assim chegamos à construção da seguinte matriz que apresentamos à consideração dos dirigentes de empresa para começar um processo de RSE. Ao relacionar os oito grupos de stakeholders com as três linhas de ação, obtêm-se 24 espaços de cruzamento nos quais serão definidas as ações a realizar. Posteriormente, num segundo documento sobre a visão da RSE que a UNIAPAC oferece, serão indicados os itens que nos ajudem a identificar as variáveis de medição do grau de avanço da RSE na empresa.

## Matriz “Áreas de ação da Responsabilidade Social Empresarial”

|   | Linhas de ação centradas na pessoa<br>com base em indicadores de RSE |   |  |
|---|--|---|--|
|   | Ética e transparência<br>(Necessidades<br>Trascendentais)            | Qualidade de vida<br>(Necessidades humanas) | Geração e distribuição da<br>riqueza (Necessidades<br>materiais) |
| Distribuidores, clientes e consumidores                       |  |   |  |
| Acionistas e investidores                                     |  |   |  |
| Pessoas que integram a empresa, suas famílias, sindicatos (*) |  |   |  |
| Fornecedores  |  |   |  |
| Governos  |  |   |  |
| Comunidades, sociedade, incluso organizações educativas(**)   |  |   |  |
| Concorrentes  |  |   |  |
| Gerações futuras (***)  |  |   |  |

24 espaços de cruzamento

(\*) Os sindicatos, que representam as pessoas que constituem as empresas, fazem parte deste grupo assim como do grupo 6.

(\*\*) Este grupo compreende as comunidades locais envolvidas na atividade da empresa: inclui organizações educacionais, as organizações não governamentais.

(\*\*\*) As gerações futuras, assim como a geração atual, representam as pessoas para quem sustentabilidade e a preservação do meio ambiente são importantes.

# C. Sugestões práticas para a implementação

## Definição de visão e missão

Em um processo participativo, os elementos-chave subjacentes aos passos de implementação da RSE são a definição da missão, visão e valores da empresa.

## Linhas de ação estratégicas centralizadas na pessoa com base em indicadores da RSE.

Esta parte, assim como a seguinte, foi desenhada para se adequar a toda empresa, qualquer que seja seu tamanho. Qualquer pessoa pode encontrar, nas matrizes que se seguem, elementos práticos para começar realmente a analisar e atualizar a cultura de sua própria empresa.

## Implementar a cultura da RSE: os 8 passos na RSE.

Linhas de ação estratégicas centradas na pessoa com base em indicadores da RSE  
Linhas estratégicas do modelo da *UNIAPAC* e ações a promover

Empresários/dirigentes

- Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.
- Definir missão, visão e valores como ponto de início da empresa.
- Revisão periódica da declaração.

| <b>LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS CENTRADAS NA PESSOA COM BASE EM INDICADORES DA RSE.</b> |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Stakeholders</b>  | <b>Ética e transparência</b><br>(Necessidades transcendentais)  | <b>Qualidade de vida</b><br>(Necessidades humanas)  | <b>Geração e distribuição de riqueza</b><br>(Necessidades materiais)  |
| 1. Distribuidores, clientes e consumidores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> <li>• Oferecer (serviços ou produtos) que respeitem a dignidade das pessoas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de comercialização e de consumo informado que fortaleçam a confiança desses grupos.</li> <li>• Utilização de insumos de qualidade na elaboração de produtos.</li> <li>• Oferecer (serviços ou produtos) que satisfaçam as necessidades de clientes, consumidores e distribuidores.</li> <li>• Políticas para tornar efetivas as garantias e as reclamações.</li> <li>• Melhorar o serviço ao cliente a fim de ganhar competitividade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar um modelo comercial com um mercado potencial real.</li> <li>• Política de preços justos.</li> <li>• Planos de venda de produtos.</li> <li>• Adequação de produtos a setores.</li> </ul>   |
| 2. Acionistas e investidores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> <li>• Política que assegure o tratamento justo para os acionistas minoritários.</li> <li>• Proporcionar informações oportunas, confiáveis e transparentes.</li> <li>• Consultar os Códigos das melhores práticas corporativas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta e diálogo com acionistas e investidores para se comprometerem no processo da RSE.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribuição justa para seu investimento.</li> <li>• Diálogo com acionistas e investidores para estabelecer mecanismos de compensação na distribuição dos lucros entre os colaboradores.</li> <li>• Projeções financeiras.</li> <li>• Integrar visão de longo prazo sobre os investimentos.</li> <li>• Provisão para eventos externos negativos a longo prazo.</li> </ul> |
| 3. Pessoas que integram a empresa e suas famílias; sindicatos.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> <li>• Integrar a missão, visão e valores nas práticas quotidianas da empresa.</li> <li>• Formação ética dos colaboradores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo e consulta com os colaboradores para se integrar no processo da RSE.</li> <li>• Processo de recrutamento de pessoal.</li> <li>• Contar com um catálogo ou perfil de cargos.</li> <li>• Dispor de um órgão colegiado, de múltiplas partes, com delegação e especialização para a seleção de pessoal.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de salários que respeite a igualdade nas remunerações e incentivos, e permita uma vida que respeite a dignidade dos trabalhadores e de suas famílias.</li> <li>• Criação de instrumentos e procedimentos de avaliação do</li> </ul>  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar valores éticos para resolver conflitos.</li> <li>• Incluir aspectos éticos na avaliação do desempenho.</li> <li>• Retroalimentação de resultados da avaliação.</li> <li>• Estabelecer regras claras para demissão de trabalhadores.<sup>12</sup></li> </ul> | <p>12. As decisões para demitir funcionários nunca são fáceis de serem tomadas. Da mesma forma que qualquer decisão, deve ser tomadas sempre com vistas ao bem comum: o sacrifício de umas poucas pessoas para salvar a outros nunca pode ser utilizado como argumento legítimo. Não obstante, a flexibilidade laboral constitui umas das restrições necessárias na vida real, dá lugar às oportunidades, mas também às dificuldades. É trabalho dos dirigentes de empresas assegurar que o custo não corra por conta dos mais fracos.</p> <p>Dado que a flexibilidade é essencial, os dirigentes de empresas devem prever essas decisões, em especial ao aumentar a carga de trabalho de cada companheiro de trabalho. Em épocas de crises, devem-se realizar esforços para instalar o diálogo e obter transparência. Devem-se preparar planos de assistência com o objetivo de encontrar respostas no plano individual. Já que o trabalho é necessário para que o homem possa cumprir sua vocação, devemos tratar de fomentar uma cultura ética que promova mais emprego e melhor distribuição da riqueza.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de não-discriminação no trabalho.</li> <li>• Ações para fomentar o respeito à integridade das pessoas.</li> <li>• Estabelecer políticas e esquemas flexíveis de horários para adequá-los aos deveres familiares.</li> <li>• Ações para o fortalecimento e a integração familiar (creches, serviços médicos, transporte, refeitório, etc.)</li> <li>• Apoio psicológico para o tratamento de conflitos no lar.</li> <li>• Plano de vida e de carreira.</li> <li>• Dispor de políticas, programas e atividades de formação e capacitação.</li> <li>• Incentivar o desenvolvimento de habilidades.</li> <li>• Oferecer oportunidades para progressão na educação formal.</li> <li>• Participação dos colaboradores na gestão.</li> <li>• Respeito à livre associação.</li> <li>• Ações para fortalecer as relações com os trabalhadores sindicalizados.</li> <li>• Integrar programas de voluntariado em trabalhos comunitários.</li> <li>• Programas de educação ambiental.</li> <li>• Motivar os colaboradores para minimizar os resíduos através da reciclagem e da reutilização de materiais.</li> <li>• Reduzir a utilização de produtos tóxicos.</li> <li>• Manipulação adequada de resíduos tóxicos</li> <li>• Programa de saúde e higiene no trabalho.</li> <li>• Prevenção de riscos e doenças associadas ao trabalho.</li> <li>• Promover ações de economia de energia elétrica e água.</li> <li>• Estabelecer regras claras para a demissão de funcionários</li> </ul> | <p>desempenho como base para as remunerações e outros incentivos econômicos:<br/>Plano de remunerações;<br/>Incentivos para os resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de inovação e desenvolvimento para impulsionar melhorias na produtividade.</li> <li>- Mecanismos justos e transparentes de liquidação.</li> <li>- Estabelecer regras claras para a demissão de funcionários.</li> </ul> |
|---|--|---|---|

| <b>LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS CENTRADAS NA PESSOA COM BASE EM INDICADORES DA RSE.</b> |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Stakeholders</b>  | <b>Ética e transparência</b><br>(Necessidades transcendentais)  | <b>Qualidade de vida</b><br>(Necessidades humanas)   | <b>Geração e distribuição de riqueza</b><br>(Necessidades materiais)   |
| <b>4. Fornecedores</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de fornecedores de acordo com os princípios e valores da empresa.</li> <li>• Revisão das práticas de fornecedores nos aspectos de ética e qualidade de vida.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento justo e pontual.</li> <li>• Desenvolvimento de fornecedores.</li> <li>• Condições justas de concorrência de mercado.</li> <li>• Distribuição justa de lucros.</li> <li>• Impacto na geração de emprego.</li> </ul>  |
| <b>5. Governos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> <li>• Respeito às leis e regulamentos federais, estaduais e municipais que correspondam às operações da empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar com os governos federal, estadual e local na elaboração de políticas públicas a fim de gerar as condições adequadas para o desenvolvimento empresarial.</li> <li>• Participação em projetos de desenvolvimento local.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento de impostos.</li> <li>• Impulsionar uma pauta de desenvolvimento econômico local.</li> </ul>  |
| <b>6. Comunidade sociedade, incluindo organizações educacionais</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximação junto a ONGs para colaborar em projetos comuns.</li> <li>• Participação em associações do setor industrial para promover uma pauta comum.</li> <li>• Reconhecimento e respeito pela cultura e tradições locais.</li> <li>• Apoio a causas sociais.</li> <li>• Assessoramento sobre programas de educação adaptados.</li> <li>• Participação em programas de conscientização ambiental para pessoas da localidade.</li> <li>• Propor e participar em infra-estruturas locais que não causem danos ao meio ambiente.</li> <li>• Estabelecer programas voluntários de trabalho comunitário.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitar os programas governamentais para o desenvolvimento empresarial local</li> <li>• Apoio para o melhoramento do ambiente empresarial na comunidade, a fim de incentivar o desenvolvimento de novas empresas.</li> <li>• Distribuição justa de custos e impactos externos de criação e infra-estrutura.</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>7. Concorrência no mercado</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> <li>• Respeito por marcas e produtos já registrados.</li> <li>• Rejeição das práticas de roubo, contrabando e pirataria.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitar o desafio da concorrência</li> <li>• Inventar meios para melhorar os processos comerciais a fim de impulsionar a concorrência.</li> <li>• Preços justos e competitivos.</li> </ul> |
| <p><b>8. Gerações futuras</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de princípios e valores e Código de Conduta.</li> <li>• Revisão periódica da declaração.</li> <li>• Declaração de princípios referentes ao meio ambiente.</li> <li>• Cumprimento de leis e regulamentos relacionados com o meio ambiente.</li> <li>• Obter lucros de modo que haja meios disponíveis para uma sociedade sustentável que permita uma vida decente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento em pesquisa e desenvolvimento como uma medida de competitividade sustentável.</li> <li>• Desenho de produtos e serviços que não causem danos ao meio ambiente.</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboração em ações de melhoramento da comunidade.</li> <li>• Reconhecimento, nas políticas da empresa relativo ao impacto das operações da empresa sobre gerações futuras.</li> <li>• Processo de manipulação adequada de resíduos e lixo provenientes das operações diárias da empresa.</li> <li>• Assessoramento sobre regulamentação eficiente que não cause danos ao meio ambiente.</li> <li>• - Participação em programas de cultura, educação e família.</li> <li>• Conscientização sobre programas de desenvolvimento como um meio de paz duradoura.</li> </ul> |   |

A sustentabilidade econômica pode ser atingida através de:

- Inovação  
(orientada para a satisfação das necessidades reais)
- Justiça: fazer o que é certo e lícito
- Conscientização: cultura, educação, capacitação.

A sustentabilidade social pode ser conseguida através de:

- Participação
- Justiça e transparência
- Solidariedade
- Igualdade e iguais oportunidades, respeitando-se plenamente as diferenças e as coisas em comum.

A sustentabilidade ambiental pode ser obtida através de:

- Proteção da saúde
- Respeito pela criação
- Novas formas de vida.

## **Implementação de uma cultura de RSE: os 8 passos da RSE**

Levando em conta que uma empresa, considerada como grupo de cidadãos, deve assumir responsabilidades com todos os seus stakeholders, a definição da RSE deve ser um conceito abrangente, isto é, deve incluir a satisfação dos objetivos mencionados anteriormente.

Em termos mais simples, é necessário que a empresa tenha um **PLANO INTEGRAL DE DESENVOLVIMENTO** responsável, pertinente, progressivo, mensurável e atingível com relação a cada stakeholder, para que seja considerada socialmente responsável e, acima de tudo, para que atinja um desenvolvimento econômico sustentável e duradouro no tempo.

Este *Plano Integral* não é algo diferente do próprio planejamento estratégico da empresa, mas favorece sua expansão e sustentabilidade em curto, médio e longo prazo.

O modelo de RSE da UNIAPAC orienta-se para as necessidades de todos os empresários e dirigentes de pequenas, médias e grandes empresas interessados em assegurar a sustentabilidade de suas empresas em médio e longo prazo.

Para isso, a UNIAPAC oferece um roteiro comprovado e efetivo que consiste em: oficinas, cursos de formação e capacitação, consultoria, avaliação e diversas ferramentas de apoio que fornecerão ao empresário conhecimentos e recursos necessários para a estruturação e o desenvolvimento do seu **Plano Integral de Desenvolvimento**, um plano para perdurar no tempo.

Nosso modelo propõe 8 passos que se inserem num sistema de gestão, e consultores das diversas associações da UNIAPAC acompanham a empresa ao longo desse processo. Os 8 passos incluem *três processos simultâneos* presentes em todo o desenvolvimento do sistema:

### **1) Processo de Educação e Compromisso.**

Ao longo dos 8 passos, oferecem-se cursos e oficinas de educação adequados às necessidades dos diferentes stakeholders, de maneira que conduzam à renovação do compromisso com as práticas da RSE.

### **2) Processo de Comunicação.**

É um processo que começa com a abordagem inicial dos empresários e executivos, estabelecendo-se em seguida vias de comunicação adequadas para informar aos colaboradores em todos os níveis (executivos e operacionais), e demais stakeholders, acerca das decisões tomadas a cada passo, assim como sobre o andamento do processo de responsabilidade social na empresa, para que estes stakeholders passem a participar efetivamente do processo.

### **3) Acompanhamento.**

Como ocorre em todo novo processo empresarial, há necessidade, num primeiro momento, da assessoria de especialistas; para isso, as associações da UNIAPAC contam com consultores qualificados para guiar os tomadores de decisões ao longo dos 8 passos em prol da construção de uma empresa que perdure no tempo.

A seguir, desenvolvem-se os 8 passos para se desenvolver uma empresa socialmente responsável:

#### *Passo 1: Conhecimento e Compromisso.*

Todo processo de RSE parte do compromisso firme da alta direção da empresa. Para consegui-lo, nosso programa oferece para empresários e dirigentes de empresas um programa de formação e capacitação mediante uma série de cursos que são ministrados por expositores especializados das associações da UNIAPAC.

Ao finalizar o programa de formação e capacitação, tanto o empresário como os executivos terão os conhecimentos e as ferramentas para se comprometer a estruturar e desenvolver uma empresa socialmente responsável, ou seja, para estabelecer uma política de RSE.

#### *Passo 2: Marco Normativo.*

No marco normativo, a empresa define claramente e comunica a todas as pessoas envolvidas sua missão, visão e valores, os quais devem ficar plasmados em sua Declaração de Princípios e em seu Código de Conduta.

#### *Passo 3: Diagnóstico.*

Realiza-se um diagnóstico da situação da RSE na empresa. Uma vez identificadas as áreas nas quais se centralizará o processo de RSE, prossegue-se para determinar as ações que a empresa necessita para ser socialmente responsável.

#### *Passo 4: Objetivos e Planejamento Estratégico.*

Aqui a empresa define seus objetivos econômicos, sociais e ambientais alinhados com sua missão, visão e valores. Posteriormente, elabora-se um *Plano Integral de Desenvolvimento* que inclui metas, atividades, orçamentos e pessoas responsáveis para cada meta. Este plano inclui diversos programas que se desenham a partir das necessidades apontadas pelo diagnóstico, e cria-se um modelo de trabalho.

*Passo 5: Implementação.*

Desenvolvem-se as estratégias de ação através de programas desenhados dentro do Plano Integral de Desenvolvimento. Cabe salientar que cada empresa definirá, de acordo com suas necessidades e recursos, os programas pertinentes de RSE.

Ao longo desta etapa, as associações da UNIAPAC podem oferecer assessoria e um amplo catálogo de cursos de formação e capacitação adequados aos programas que a empresa requer para que incorpore a RSE de maneira progressiva na tomada de decisões e na maneira de operar da empresa.

*Passo 6: Monitoração.*

Ajudar-se-á a empresa a dar seguimento e a reavaliar seus planos de ação a fim de incrementar sua eficácia, sua eficiência e otimizá-las, de modo que lhe permitam alcançar os objetivos planejados.

*Passo 7: Balanço Social (Avaliação).*

Será avaliado o impacto social obtido no processo operacional da empresa e o conseqüente cumprimento dos objetivos econômicos, sociais e ambientais que se estabeleceram no plano estratégico. Estabelece-se um sistema de melhoramento contínuo e divulga-se o balanço social. A finalidade deste é que a empresa possa se qualificar como socialmente responsável e ser candidata à obtenção de um reconhecimento ou certificação. Devem-se incorporar as correções ao modelo ano após ano.

*Passo 8: Reconhecimento.*

Outorgam-se prêmios e certificações (compartilhadas pelos stakeholders) a empresas que se qualificam como socialmente responsáveis de acordo com as orientações do modelo da RSE da UNIAPAC.

## **Os 8 passos da RSE**

Cada associação da UNIAPAC pode optar por prestar serviços tais como metodologia, ferramentas, cursos e oficinas.

| <b>Passos para implantação</b>   | <b>Serviços e resultados. O que oferecemos?</b>   | <b>Metodologia</b>   | <b>Ferramentas/cursos/oficinas</b>  |
|--|---|--|---|
| 1. Conhecimento e compromisso. <sup>13</sup>   | Programa de cursos. Cursos de capacitação e formação em RSE.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenhar os cursos do programa da RSE e contratar expositores.</li> <li>2. Apresentá-los aos dirigentes e executivos de empresas.</li> <li>3. Ministrar os cursos de capacitação e formação em RSE como requisito prévio para a implantação da RSE dentro da empresa.</li> <li>4. Estabelecer um compromisso para estruturação de um processo da RSE.</li> </ol>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução à RSE.</li> <li>• Liderança socialmente responsável.</li> <li>• - Desenvolvimento de competências sociais.</li> <li>• - O uso e a administração do tempo para a competitividade.</li> </ul>   |
| 2. Elaboração de um marco normativo.   | Política de Responsabilidade Social Empresarial. Definição de Valores. Assessoria para o estabelecimento de princípios e valores da empresa e elaboração de Códigos de Conduta. Elaboração e comunicação de uma política da RSE na empresa. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar a missão, visão, valores.</li> <li>2. Realizar reuniões para informar a todos os colaboradores sobre os aspectos do marco normativo e convidá-los a participar na formulação dos mesmos.</li> <li>3. Incorporar os critérios da RSE no planejamento estratégico da empresa.</li> <li>4. Estabelecer mecanismos de informação e comunicação para o interior e exterior da empresa.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso em que se discutam alguns códigos já preparados.</li> <li>• Código de ética modelo.</li> <li>• Oficina para a análise dos fundamentos da empresa (revisão e/ou elaboração da missão, visão e valores).</li> <li>• Curso de administração por valores.</li> </ul> |
| 3. Diagnóstico inicial da empresa. (Inventário social.) Com relação aos stakeholders.      | Avaliação por diagnóstico da situação atual da empresa. Como se encontra a empresa? O que está fazendo a empresa na área de responsabilidade social? Quais são seus pontos fortes e fracos que se relacionam com o impacto social?          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar as atividades da empresa, já existentes, que têm impacto social.</li> <li>2. Avaliar as necessidades nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, e identificar as áreas de pontos fracos e fortes.</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual para o autodiagnóstico de sua empresa.</li> <li>• Curso para elaboração de um recenseamento na sua empresa.</li> </ul>  |
| 4. Objetivos e planejamento estratégico.<br><br><small>13. Formação e Capacitação.</small> | Estabelecimento dos objetivos da RSE da empresa.  | Estabelecer objetivos e metas sociais, econômicas e ambientais acordes com as atividades e operações da empresa que conduzam a um processo da RSE.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina para a elaboração de um inventário social.</li> <li>• Oficina para a elaboração de indicadores da RSE (medição do avanço na consecução dos objetivos e metas).</li> </ul>  |

| Passos para implantação                  | Serviços e resultados. O que oferecemos?  | Metodologia   | Ferramentas/cursos/oficinas   |
|--|---|---|---|
| 5. Estratégias de ação. (Plano de ação.) | ProPlano Integral de Desenvolvimento Responsável. Atividades para alcançar os objetivos da RSE com metas mensuráveis no tempo.    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir pessoas responsáveis pela RSE.</li> <li>2. Definir a estratégia da RSE com relação a objetivos e ações.</li> <li>3. Identificar as brechas para dirigir as ações correspondentes.</li> <li>4. Hierarquizar as ações com relação ao âmbito mais fraco e de maior necessidade da empresa.</li> <li>5. Realizar um plano de ação para cada um dos objetivos da RSE.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de integração de ações estratégicas da RSE.</li> <li>• Manual de práticas da RSE.</li> </ul> |
| 6. Monitoração do processo.              | Elaboração de informes de acompanhamento. É o seguimento que se dá às ações/atividades para alcançar os objetivos e metas da RSE. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenhar uma guia para a elaboração de relatórios.</li> <li>2. Valorização de avanços a partir de sua viabilidade.</li> <li>3. Detecção de pontos fortes e áreas de oportunidades.</li> <li>4. Comunicação de resultados.</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos para elaboração de relatórios de seguimento.</li> </ul>                                     |
| 7. Balanço social. (Avaliação)           | Execução de um balanço social.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação qualitativa e quantitativa de resultados da empresa.</li> <li>2. Execução da avaliação a partir de escalas de medição de opinião.</li> <li>3. Comunicação e consulta de resultados com colaboradores.</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso: elaboração do balanço social na empresa.</li> </ul>   |
| 8. Reconhecimento                        | Prêmios e Certificação da RSE (compartilhados pelos stakeholders).  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisão dos objetivos do Plano da RSE.</li> <li>2. Desenho e elaboração do processo de certificação.</li> <li>3. Outorgar prêmios e certificação a empresas com viabilidade.</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores para avaliação da RSE.</li> </ul>  |

# Desenvolvimento

## Fundamentos e inspiração

### 1. A UNIAPAC e a espiritualidade

Nos tempos atuais, a espiritualidade está na pauta de todo o mundo. Como membros da UNIAPAC, nosso objetivo é refletir sobre a espiritualidade cristã e sua importância para nós. Ao pensar sobre a **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)** em cada uma de suas dimensões - econômica, social e ambiental -, somos conscientes de que realmente existe **uma quarta dimensão**<sup>14</sup> que devemos considerar, a saber: a dimensão de nossas relações **espirituais**.

**A UNIAPAC define-se a si mesma como um movimento cristão. Isto significa que nossa identidade abrange uma referência fundamental a uma pessoa: Cristo. Esta relação é, portanto, espiritual, porque o Cristo histórico morreu e ressuscitou de entre os mortos. De tal modo que, embora não possamos conhecê-lo fisicamente no transcorrer da nossa vida na Terra, podemos encontrá-lo de uma maneira muito real no e através do Espírito Santo. No cristianismo, a experiência espiritual nada tem a ver com valores abstratos nem estados mentais esotéricos, senão com uma experiência pessoal e existencial concreta: o encontro diário com Jesus Cristo e Seu Espírito.**

É possível dar exemplos dos “lugares” onde podemos vivenciar esse encontro espiritual?

- São Paulo fala do “Homem Interior”.
- No Antigo Testamento, os profetas designam **o coração** como o centro de nossa experiência espiritual e, ainda mais, é no coração, segundo os Salmos, onde vivenciamos as diversas formas da oração: a presença e o diálogo com Jesus e Seu Pai.

---

14. Foi Dom A. van Luyn, bispo de Roterdã e presidente da COMICE (Conferência Episcopal Européia), que introduziu o conceito da “quarta dimensão”. Num discurso em dezembro de 2001 (“O mercado e o bem comum”), num simpósio organizado pela NCW (Uniapac da Holanda), explorou o tema da RES e finalizou esta parte de sua fala dizendo: “Não seria o caso de complementar o grupo dos três Ps – Profit – People – Planet – com um quarto P, expressando a dimensão espiritual indispensável para uma humanidade genuína no âmbito empresarial. Poderia ser o grego Psique, por exemplo”.

- Além do mais, ao exercer nossa liberdade espiritual vista como capacidade para tomar uma decisão após uma inspiração ou um chamado proveniente de fora de nós mesmos.
- Na vida sacramental da comunidade dos fiéis.
- Por último, o Evangelho lido no Espírito faz com que a vida histórica de Cristo se converta em **universal e adequada para os tempos modernos**.

Em que consiste um encontro espiritual? O profeta Miqueias (6:8) tinha uma bonita maneira de expressá-lo e que ainda é válida para nós na atualidade: “caminhar humildemente com nosso Deus”. Não será esta uma maravilhosa descrição de nossa vida espiritual? A dimensão espiritual também poderia ser vista como “buscar apaixonadamente a intimidade com Cristo”<sup>15</sup>. Desde o começo do Evangelho segundo São João somos informados: “Venham e vejam” para “permanecer” com Cristo, tendo em conta que ao nos reunirmos com Cristo sempre seremos levados a segui-Lo e a levar a Boa Nova de seu amor para todo o mundo: **A espiritualidade cristã vive no coração do mundo**.

Tomemos o exemplo de Zaqueu (Lucas, 19). Ele “procurou ver quem era Jesus” (19:3). Não é isso que se encontra no coração de toda vida espiritual? É reconfortante ver que sua vida como publicano não conseguiu alterar seu caminho e nós também podemos nos sentir assim. Foi surpreendido por Jesus quando Ele se apresentou no seu lar sem aviso: “Zaqueu, apressa-te e desce que hoje devo ficar na tua casa”. Zaqueu sente-se acabrunhado por esse encontro com Jesus que lhe dá a sensação de se sentir amado. Só nesse momento se dá conta das exigências morais que decorrem de sua amizade com Jesus. A energia para mudar sua vida em termos morais nasce da amorosa misericórdia de Jesus. Ele vai demonstrar sua justiça às demais pessoas porque foi amado por Jesus. A moral nasce de um encontro pessoal e íntimo com Jesus. A amizade e a justiça unem-se.

E quanto a nós? O que podemos fazer? Certamente, somos sensíveis a esse tipo de experiência, mas freqüentemente nos faltam as palavras para reconhecer e expressar nossa intimidade com Cristo, uma intimidade que é, não obstante, muito real.

Na sua autobiografia, ETTY HILLESUM conta-nos que sua vida parece “um poço muito profundo, em cujo fundo ela encontrou Deus”. Quando se pede a um adulto cristão que evoque uma passagem ou parábola do Evangelho que o haja tocado ou afetado de maneira especial, freqüentemente, surpreende-nos a profundidade da resposta. Um industrial muito importante era conhecido por viver seguindo sempre ao pé da letra algumas páginas do Evangelho, inclusive as Bem-aventuranças. O Padre Varillon disse uma vez que o momento em que estamos mais perto de Deus é quando tomamos decisões importantes, já que nesses momentos tentamos ser verdadeiramente livres e Deus ama a liberdade de nossa capacidade para nos comprometer por completo. Assim como se supõe que um empresário deve tomar decisões freqüentes, ele pode contar com a presença e a inspiração de Deus no Espírito. Podem-se escolher pensamentos similares ao administrar e dirigir uma empresa de negócios: estar perto de Jesus é igualmente importante nos negócios.

---

<sup>15</sup> EDC, Gouvernance

Para um homem de negócios cristão, a vitalidade e a energia não surgem unicamente do respeito a um conjunto de mandamentos morais, mas têm mais a ver com um contato permanente e espiritual com Cristo. Deste ponto de vista, devemos compreender a importância das virtudes teológicas da fé, a esperança e a caridade ao passar da vida espiritual para a vida moral. Os seguintes exemplos ilustram este ponto:

- **A esperança** fortalece nosso compromisso moral com a justiça, nos lembrando que Cristo é o alfa e o ômega, o princípio e o fim (Apocalipse, 1:8) de tudo. Não há dúvida de que há medo e desalento em nossa vida, mas como Jesus já derrotou o mal, é em direção a Ele e seu Reino que caminhamos pela Terra. Como diz o poeta francês Peguy: ao início de cada dia, é nossa pequena irmã “Esperança” que nos faz levantar e recomeçar nossa marcha.
- Através da **fé** nós cremos que não somos apenas empresários na Terra, senão que através de nossa profissão somos na realidade edificadores do Reino dos Céus junto a Cristo.
- **A caridade** é a base da justiça, no sentido de que todos os seres humanos são dignos de respeito porque todos somos amados incondicionalmente por Cristo, que morreu por todos e cada um de nós.

Começando por essas virtudes teológicas, a justiça e as demais virtudes humanas apresentam-se como expressões do amor de Deus que nos ama primeiro. Dito de outra maneira, as virtudes teológicas integram os valores humanos à noção da Salvação que Jesus Cristo nos trouxe, e essas virtudes impulsionam os valores humanos muito além de seus próprios limites. Dessa maneira, nossa tarefa como empresários alcança o objetivo infinito do Reino de Deus.

Portanto, a experiência espiritual unifica-nos profundamente, traz para nós uma paz profunda e faz com que estejamos disponíveis para a missão com Cristo. De fato, a espiritualidade fortalece nosso ser interior, fortalece a fé, a esperança e a caridade, as quais, por sua vez, animam e revitalizam os valores humanos de **liberdade, justiça, verdade e solidariedade** que nós, cristãos, compartilhamos com todos os homens e mulheres de boa vontade. Frequentemente, perguntamo-nos o que caracteriza a conduta cristã. O característico não é a vitalidade interior de nossas virtudes humanas comuns, como a justiça, pelas virtudes teológicas da fé, da esperança e da caridade?

Tentemos agora definir o **sentido da espiritualidade** em um movimento como a UNIAPAC.

A pessoa que certamente viveu segundo o Espírito de Jesus (quer dizer, a espiritualidade) é a Mãe de Jesus, a Virgem Maria: “o Espírito Santo virá sobre ti”, como foi dito a ela na Anunciação. Qual é o trabalho do Espírito Santo dentro de Maria? Por acaso, não é através do Espírito Santo que Maria concebeu a Cristo para se fazer carne e poder viver entre nós? Dessa maneira, o trabalho do Espírito Santo (espiritualidade) é por excelência a **Encarnação**.

Então, como podemos compreender a espiritualidade das pessoas profissionais, por exemplo, dentro da UNIAPAC?

Seguindo o exemplo da Virgem Maria, **continuando encarnação de Cristo no nosso mundo de hoje**.

Adotando os hábitos de Cristo em todos os aspectos da vida humana.

Assim como Maria deu à luz a Cristo, nós também temos que trabalhar muito para que **Cristo faça parte de todos nós**. Aqui podemos ver que a espiritualidade não se opõe à vida prática. A espiritualidade consiste em transformar a realidade humana no corpo espiritual de Cristo. E como conseguimos isto? De uma maneira muito simples: adotando os hábitos de Cristo em todas as esferas da vida (em particular, a vida econômica). Seu amor transformar-nos-á.

Esse enfoque corresponde ao pensamento social da Igreja? Obviamente, sim. Uma carta endereçada ao Cardeal Roy (Paulo VI, 1971) desenvolve esse pensamento:

“É tarefa de todas as comunidades cristãs **analisar de maneira objetiva** sua situação nacional e iluminá-la com a sabedoria inalienável do Evangelho, apoiar-se nos princípios da reflexão, nas normas do **discernimento e diretrizes de ação**, dentro dos **ensinamentos sociais da Igreja**... Depende destas comunidades cristãs discernir, com a ajuda do Espírito Santo, **as opções e compromissos** que deveriam seguir para efetuar as **mudanças sociais**, políticas e econômicas necessárias”. (Nº 4)

Podemos ver que esse processo se descreve esquematicamente como **observação, juízo (discernimento) e ação (voir, juger, agir [ver, julgar, agir])**, e que a espiritualidade se evoca duas vezes: uma vez entre a **observação** e o **juízo** (“iluminá-la com a sabedoria inalienável do Evangelho”) e a segunda vez entre o **juízo** e a **ação** (“para discernir, com a ajuda do Espírito Santo, as opções e compromissos que se deveriam seguir...”). Em outras palavras, os ensinamentos sociais da Igreja **combinam estreitamente a espiritualidade com a ética**.

Qual é o lugar da espiritualidade na **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**?

Há uma renovada ênfase na responsabilidade empresarial, quer seja econômica, social ou ambiental, mas a espiritualidade por si só pode oferecer toda a perspectiva de que necessitamos para assegurar que uma empresa funcione para edificar o Reino dos Céus e o Corpo de Cristo. Como no exemplo de Zaqueu, é a amizade com Cristo que pode oferecer a energia espiritual (o amor a Cristo) necessária para realizar esta edificação.

O Cardeal Danneels, freqüentemente, reitera que os valores humanos sem espiritualidade (fé, esperança e caridade) são como plantas sem raízes, as quais, sem energia, murcham e morrem. Como tal, a vida espiritual é, sem nenhuma dúvida, **a alma das outras três dimensões** da RSE. À luz do que já dissemos, e sabendo que o Espírito de Cristo se estende ao longo e na largura de toda a criação, podemos chegar a ver de que maneira cada uma das três dimensões, a econômica, a social e a ambiental, se revitaliza e integra na edificação do Reino com a quarta dimensão: a espiritualidade.

A partir dessas breves reflexões poderia ser interessante a pergunta: de que modo podemos aumentar ainda mais a experiência espiritual dos membros da UNIAPAC? Como podemos ajudar a desabrochar a contemplação para se tornar ação?

## 2. A espiritualidade cristã: a alma da RSE

### a) *Introdução e Prefácio*

Até agora tentamos definir claramente o que a "espiritualidade cristã" significa para um movimento como a UNIAPAC, e como opera através do uso das virtudes teológicas: fé, esperança e caridade. Desejamos aprofundar essa reflexão mostrando de que maneira a espiritualidade pode ser a alma da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) – e aqui alma significa interioridade, inspiração e orientação.

Antes de começar a falar sobre esse tema, vale a pena lembrar que a espiritualidade cristã não está separada da vida quotidiana, muito pelo contrário, exerce uma influência enorme sobre ela. A Espiritualidade Cristã tem contribuído para o respeito à dignidade de cada ser humano na vida social, já que Jesus, o Filho de Deus, deu Sua vida por amor a cada ser humano, em especial aos mais fracos. Sua influência encontra-se na base de toda a civilização européia e na tradição dos direitos humanos. Régine Pernoud demonstrou de que maneira, já no Império Romano, a situação legal de mulheres, crianças e escravos melhorava sob a influência da celebração Eucarística e suas conseqüências éticas. A espiritualidade e a vida social estão intimamente entrelaçadas. Portanto, não deveríamos descartar a espiritualidade com pressa demais, crendo que é idealista demais e pouco realista; os seres humanos também necessitam perceber a promessa de Deus, sabendo que tem a ver com o mistério de Deus e a Cruz. Neste ensaio, quiséramos mostrar *especificamente* como a espiritualidade contribui para a RSE: a tão ansiada esperança e confiança na vida social.

O objetivo aqui não é cobrir todo o tema da RSE. Permita-se simplesmente sugerirmos uma maneira muito direta de compreendê-la, ou seja, a conscientização das empresas a respeito de sua responsabilidade e o impacto de suas ações sobre o meio ambiente e a sociedade toda. Este mesmo pensamento já foi exprimido no conceito do respeito de todos os "stakeholders", mais do que só os "acionistas". Os stakeholders, em geral, envolvem funcionários, clientes, fornecedores, a sociedade toda (incluída a esfera política) e, obviamente, o meio ambiente. Com essa interpretação, a responsabilidade social poder-se-ia denominar responsabilidade pela sociedade, para demonstrar que vai além da esfera social limitada da relação empregador/empregados.

A RSE não é um conceito novo, mas temos ouvido mais a respeito recentemente, em razão das idéias atuais sobre desenvolvimento sustentável e mudanças climáticas. Entretanto, persistem as diferentes interpretações. De fato, podemos distinguir a denominada linha anglo-saxã que define a RSE como aquela que respeita o que está definido por lei e também possivelmente o respeito de algumas normas éticas; enquanto a chamada linha européia tenderia mais a fazer uma distinção entre o moral e o legal, entendendo-se como RSE o que vai além do cumprimento da lei por meio da renovação de uma conscientização ética maior, especialmente no que diz respeito ao meio ambiente.

Isso provoca uma pergunta fundamental: deveríamos transformar esse progresso da ética numa legislação restritiva? A sensação predominante é que os protagonistas da RSE se inclinam mais para uma política baseada no cumprimento voluntário

em vez de um marco obrigatório. Também deveríamos ter em conta que em alguns países da Europa já existem sistemas de seguridade social altamente desenvolvidos que cuidam de vastas áreas da RSE, enquanto em outros países esses sistemas podem ser muito menos desenvolvidos.

Também é óbvio que há toda uma gama de interpretações da RSE, desde a minimalista até a maximalista. Os teóricos neoliberais considerariam que o objetivo de uma empresa é produzir tanta mais-valia para os acionistas quanto possível, e que tudo o que passar disso é perigoso. O posicionamento maximalista consiste num tipo de neopaternalismo, em que a empresa proporcionaria o bem-estar total a todos os stakeholders.

Para os cristãos, o conteúdo da RSE ilumina-se à luz do ensinamento social da Igreja.

A palavra “responsabilidade” deveria realmente abranger o conceito em termos éticos e legais, mas cobrir também princípios mais novos como previsão e seguridade, apesar de estes conceitos ainda não terem sido definidos com precisão. Não estamos muito longe de conceitos como “empresa de cidadãos”.

O conceito de empresa, que à primeira vista pode parecer simples, na realidade é complexo. Uma empresa é uma realidade muito complexa na qual surgem conflitos importantes. E aqui não estamos nos referindo à luta contra o marxismo pelo domínio dos fatores de produção, senão à dicotomia entre sua definição jurídica e a realidade quotidiana. Legalmente, uma empresa é uma sociedade de capital, e a experiência real diária de uma empresa representa uma sociedade de pessoas que unem suas forças para realizar a produção. A mesma complexidade surge de imediato quando se trata dos stakeholders, sem mencionar a relação com a esfera política.

É por esse motivo que devemos definir uma empresa de modo a considerar toda essa complexidade. Ou bem o conceito inclina-se em direção ao mundo das coisas – uma empresa é uma sociedade de capital que explora os recursos naturais e transforma a matéria-prima -, ou então podemos compreender o conceito como um agrupamento de pessoas que formariam uma espécie de comunidade, sem mediação entre elas. Na realidade, a complexidade jaz na interação entre esses dois âmbitos, um no relacionamento com as coisas e o outro no relacionamento entre as pessoas.

Uma empresa é, na verdade, um conjunto de relações interpessoais, isto, porém, através da mediação de coisas com as quais essas pessoas operam para produzir bens e serviços que posteriormente se intercambiam num mercado. Compreende-se a complexidade de uma empresa quando se definem os níveis de participação (deterações, tomar decisões, partilhar o valor adicionado) e questões de justiça. J. Girette descreveu sua experiência como administrador e colega, observando que o primeiro tributo à justiça numa empresa é nada mais, nada menos que o reconhecimento das capacidades e da dignidade de cada pessoa e sua contribuição para o todo.

E agora abordemos um último ponto importante. Em resumo, a RSE tem impacto nas duas relações fundamentais que caracterizam o aspecto social do homem: a relação com a natureza e as inter-relações sociais entre homens e mulheres. Estas são as duas relações que caracterizam o triplo conceito: “Planeta”, “Lucros” e “Pessoas”

(*Planet, Profit, People*), em outras palavras, meio ambiente, economia e sociedade.

O meio ambiente trata da relação com a natureza como o lugar de vida e habitat dos homens; a economia trata, como já falamos, da complexa interação entre a relação com a natureza (na forma de recursos) e a inter-relação com o homem na forma de organização social dos fatores de produção. Por último, a sociedade e a política lidam com as inter-relações humanas diretas.

Percebe-se, de imediato, que a RSE trata de questões antropológicas profundas, já que procura iluminar a responsabilidade das empresas em suas relações antropológicas fundamentais.

A partir daqui, pensaremos sobre a forma pela qual a espiritualidade ilumina e inspira os três eixos da RSE: meio ambiente, economia e sociedade. Neste ponto, a Eucaristia servirá de base para o entendimento espiritual, embora, por motivos pedagógicos, utilizaremos o Livro do Gênese para abordar o meio ambiente.

### **b) A espiritualidade e sua relação com o meio ambiente.**

Segundo o Gênesis, Deus criou a Terra como um “Jardim” com recursos vitais e uma “Casa” para que o homem pudesse morar lá. “E Deus viu que era bom”. Neste Éden, Deus e o homem encontram-se e falam, existe uma relação de total confiança e Deus confia o jardim e a casa ao homem a fim de que os use para seu próprio bem. Portanto, a humanidade fica estabelecida claramente como “Administradora” da criação, mas subordinada e sujeita à lógica do amor de Deus.

Por desgraça, e por orgulho, o homem rompe essa aliança tácita e a própria criação é ferida, a hostilidade assenta-se e a harmonia rompe-se a tal ponto que a criação passa a ser uma ameaça para a sobrevivência da humanidade: é o episódio do Dilúvio. Mas Deus se abstém de destruir totalmente a Terra e celebra uma nova aliança com Noé, dando lugar a uma nova bênção para a Terra.

Segundo a espiritualidade judaico-cristã, a Terra é um presente gracioso, parte da aliança entre Deus e a Humanidade. O relacionamento essencial entre o homem e a “natureza” é, portanto, de gratidão e de ação de graças por esse presente. Encontramos sinais desse comportamento nos Salmos e também nas canções de poesias como o Canto das Criaturas de São Francisco de Assis. Antes de ter uma relação utilitária com o meio ambiente, em primeiro lugar, devemos ter um posicionamento de respeito pela criação e pelo Criador.

E mais, como disse o Padre Ricoeur, o relato do Gênese é antropocêntrico e não cosmocêntrico; é o relato de um homem que emerge de seu ambiente cósmico convertendo-se em sócio-administrador-dono do universo em relação com Deus. Aqui, há uma quebra clara com ideologias tais como aquela da “ecologia profunda”, que considera o homem como um elemento entre outros no universo cósmico em que está imerso. De outro lado, a humanidade não tem também uma atitude dominante todo-poderosa que possa lhe permitir explorar o universo como uma coisa à sua total disposição. Em termos filosóficos, não é nem uma relação de escravo, totalmente submetido ao cosmo, nem uma relação de amor puramente prometético. O verdadeiro posicionamento do homem é o de uma criatura destinada a ser filho de Deus, livre e responsável perante a criação, que é um presente de Deus inspirado no amor.

Essa relação fundamental tem numerosas repercussões. É óbvio que a criação

foi confiada a toda a humanidade, e não só a uns poucos escolhidos. Dito de outra maneira, aqui vemos um conceito que é muito importante para o ensino social cristão, o qual denominamos “o destino universal dos bens”.

Mas esse relacionamento fundamental no Gênesis não coincide com o mito de Prometeu na Grécia, em que o relacionamento entre o homem e o universo vê-se manchado pelo ciúme e pela concorrência com outros deuses. Isto não se encontra na tradição judaico-cristã, cuja base se sustenta na confiança e gratidão, embora esse relacionamento inicial fosse manchado pelo pecado numa etapa posterior. Desde então, o uso do universo deve ser organizado segundo o princípio do amor, que é a própria essência do presente da criação. Mas isso significa também que o uso do universo deve estar a serviço da humanidade.

Alguns especialistas nos fizeram conhecer a enorme importância dessa visão. A criação judeu-cristã é diferente de Deus em si mesmo. A criação é um presente de Deus, mas não é Deus. Trabalhar na Terra e trabalhar a terra (por exemplo, o solo, nas minas...) não é nem tocar Deus nem a outros deuses, mas é uma ação que aproveita a criação da melhor maneira. Dito de outra maneira, a terra pode se usar sem agredir a deuses nem a espíritos.

Alguns sustentam que essa fonte de espaço da liberdade foi o que, na cultura cristã, deu lugar ao surgimento de uma sociedade de pesquisa nas ciências e técnicas. Entretanto, o elo da aliança com Deus significa que o homem é subordinado a um comportamento ético (não comer o fruto da árvore do conhecimento do bem e do mal): o uso e distribuição dos bens desta Terra devem ficar fiéis à vontade do doador, que é Deus. A natureza é um presente que só pode dar fruto segundo a vontade de Deus, caso contrário, a natureza “resistirá” e o homem perder-se-á. O mundo moderno já sabe disso.

Agora mencionemos outra distinção entre essa definição de espiritualidade e outras interpretações. Max Weber distingue entre a compreensão e o uso da razão no mundo cristão ocidental, e a maneira como se usa a razão em outros lugares. Sugere que, em nossa cultura, a razão é criativa e inovadora; é livre, enquanto, em outros lugares, a razão utiliza-se fundamentalmente para nos submeter e escravizar à realidade. De acordo com essa maneira de pensar, é só no mundo ocidental que a modernização e a emancipação poderiam ter acontecido e em nenhuma outra região como, por exemplo, na cultura chinesa. A postura de Weber deve ser emendada, porque a cultura ocidental, freqüentemente, tem feito mau uso desta razão autônoma mas, não obstante, presta um tributo, numa visão religiosa, à relação de confiança entre Deus e o homem.

Em resumo, na espiritualidade cristã, o meio ambiente é um presente do Criador para toda a humanidade. Portanto, como parte da criação, primeiro, e antes de mais nada, deveríamos demonstrar gratidão e um desejo de contemplar sua dimensão estética. Em segundo lugar, devemos cumprir a Aliança: esta herança foi confiada ao homem e ele está encarregado de fazê-la frutificar para toda a humanidade. Finalmente, nenhum *bem/recurso/fruto* do universo poderia ter tanto valor que possa substituir Deus. Na Bíblia, somos testemunhas da luta fundamental dos profetas contra a idolatria... atualmente, esta luta está longe de seu fim. Isto vem à nossa mente quando Jesus diz: “Não se pode servir a dois senhores, ou a Deus ou ao

Dinheiro”. Verdadeiramente, só podemos servir a um senhor: Deus e é só Nele que a sua criação pode encontrar a verdadeira liberdade inerente aos filhos de Deus. O estudo da vida e a organização de uma ordem religiosa, como a dos beneditinos ao longo dos séculos, poderiam oferecer um exemplo convincente dessa perspectiva. O vínculo entre o Gênesis e a Eucaristia é óbvio: na Eucaristia, Jesus restituiu a ordem original estabelecida por Deus e a Criação.

### **c) A espiritualidade e sua relação com a economia**

E agora tentemos fazer o mesmo – fazer que a espiritualidade ilumine as três dimensões da RSE –, prosseguindo com a relação seguinte: a economia. Nosso objetivo, aqui, não é tratar em profundidade as perguntas cruciais com as quais se defronta o sistema econômico tal como funciona atualmente no mundo. Simplesmente, mostraremos de que maneira a espiritualidade inspira uma nova visão e uma nova atitude para com o objetivo econômico. Este objetivo pode se expressar da seguinte maneira: a economia destina-se a fornecer aos homens (universais e integrais) os bens e serviços de que necessitam para viver com dignidade.

Como já dissemos, é um âmbito muito importante e certamente bastante complexo, já que combina a relação com a natureza e a relação com os demais indivíduos. Na realidade, é uma relação com outras pessoas, mas funciona através de uma relação com as coisas. Gostaria de inspirá-los e que lessem algumas das linhas do Evangelho segundo São Lucas que apresentam a história da instituição da Eucaristia (J.-M. Hennaux, *L'Eucharistie, fondement de l'agir chrétien* - [Eucaristia, fundamento do comportamento cristão], Editions IET, Bruxelas, 1973).

O versículo em questão é o seguinte: “*A seguir, tomou o pão, deu graças, partiu-o e lhes deu dizendo: ‘Isto é o meu corpo que é dado por vós. Fazei isto em memória de mim’*”. (Lucas, 22:19)

Jesus tomou o pão; havia estado rezando muito tempo e pensou neste gesto eucarístico que simboliza Sua vida inteira. Pergunta: Qual é o verdadeiro significado deste ato para Ele? Nas orações judaicas e cristãs, o pão é o “fruto da terra e o trabalho de mãos humanas” (ofertório da missa). Aqui encontramos duas relações fundamentais que caracterizam o campo econômico (vide acima). Acabamos de falar sobre a relação com a terra. Agora, concentremo-nos no trabalho humano. O pão é o trabalho de mãos humanas que se utiliza para nutrir a vida do homem. Através do trabalho, ele sustenta e desenvolve sua vida. Mas os alimentos na Bíblia não estão somente destinados para comer, senão que também abrangem o aspecto social de uma refeição, a partilha e a comunhão. Em definitivo, trabalhar para produzir pão consiste em transformar a terra com vistas a intercambiar e compartilhar a vida, universal e totalmente, ou, em outras palavras, com a intenção de formar um só corpo em Cristo. Sabemos que, na Bíblia, o fim freqüentemente adquire a forma de uma refeição escatológica que reúne todos os homens ao redor de Deus. Portanto, o pão, que Jesus pega nesse momento solene, simboliza o desejo de fazer com que toda a humanidade viva num só corpo com Ele. Além do mais, Ele aceita o pão após havê-lo recebido como um presente de seu Pai. A Eucaristia renova a experiência original da criação como já vimos. Esse é o motivo pelo qual Jesus dá graças.

Mas essa promessa só se pode fazer porque Cristo já se apresentou como dádiva

no gesto da Eucaristia. O corpo que Jesus oferece como alimento é sua vida. Unido a Terra, o corpo de Jesus assume a responsabilidade por todas as coisas que têm a ver com a terra. Esta é a concretização da Encarnação. Para poder se unir a todos e a cada um de nós, Jesus deve transformar-se em pão e, portanto, também deve morrer, por isso parte o pão como um símbolo de sua morte.

“*Fazei isto em memória de mim.*” Assim, ao se responsabilizar pela terra, pelo fruto da terra e pelo trabalho de mãos humanas e ao morrer, Jesus transforma-se numa coisa (em pão) e oferece-se como alimento para todos. “Fazei isto” não é só um convite para repetir o ritual, mas para repetir também o próprio ato de amor que este ritual simboliza. Dito de outra maneira, insta-nos a seguir seu exemplo e nos convertermos no pão da vida através de nosso trabalho diário.

Esse gesto confere à vida econômica um sentido extraordinário. Isto, desde a perspectiva eucarística, significa converter-se no pão que nutre a vida dos outros. Por meio de seu trabalho, o homem não só transforma o mundo das coisas, mas também se transforma a si mesmo, transladando-se ao mundo das coisas, do qual o pão é o símbolo. Portanto, por meio de um ato de auto-inversão, por meio do trabalho no mundo das coisas, o homem partilha-se através das coisas que produz e intercambia e ingressa num lugar de comunhão com outros. Aqui reconhecemos a essência da economia numa empresa: a relação entre as pessoas em mediação com o mundo material. Através da Eucaristia, chegamos a compreender o profundo significado deste conceito abstrato. O universo inteiro está destinado a ser transformado por mãos humanas, a se converter em pão, unificando a humanidade em um só corpo, o corpo de Cristo.

À primeira vista, essa visão espiritual da economia pode nos parecer pouco familiar, mas se pensarmos naquilo que um escultor tenta fazer quando trabalha com um bloco de mármore, ou naquilo que um compositor faz ao tentar fazer com que o universo “cante”, ou ainda no que um bailarino quer expressar ao dançar, logo vemos que aqui também se trata de transformar o universo para que possa simbolizar a beleza. O místico, o estético e o econômico não estão tão longe uns dos outros, se permanecem relacionados com a Eucaristia.

Desta maneira, a Eucaristia confere à economia um sentido adicional, nos permitindo iluminar profundamente nossas atividades econômicas.

Mas se, com o trabalho, homens e mulheres são convocados para trabalhar com um senso de visão espiritual, as condições do trabalho deverão ser tais que a realidade espiritual possa ser respeitada.

Se com a produção se pretende promover a unidade entre os seres humanos, não deveríamos emitir um juízo moral na escolha dos produtos que se produzem?

Se os produtos da economia participam do mistério da salvação para toda a humanidade, fornecendo os alimentos necessários para a vida, então surge uma pergunta importante: devemos alimentar o homem onde quer que se encontre e devemos alimentar todos os homens? Universalidade e integralidade! Se este é o caso, então a fome neste mundo globalizado é radicalmente incompatível com os ensinamentos da Eucaristia.

Estamos realmente nos convertendo em um único corpo ou será que nosso sistema econômico enfraquece nossa humanidade e nos separa cada vez mais?

No fim desta reflexão sobre a espiritualidade e sua relação com a economia, poderia parecer estranho que questões como o lucro, os juros, a competitividade e as estratégias não sejam abordadas mais explicitamente em nossa leitura espiritual. De um ponto de vista bastante formal, poderíamos dizer o seguinte: ordenamos nossa visão para os fins, enquanto que temas como o lucro, por exemplo, pertencem à ordem dos meios. Os meios são legítimos e necessários, mas na economia os fins e os meios muitas vezes são confundidos; nesta reflexão quisemos favorecer uma visão mais espiritual (a vida do Espírito), sem negar os meios para alcançar esse objetivo. Tendo em conta tudo aquilo que foi dito, a pergunta subjacente é a seguinte: a espiritualidade vivencia-se com as restrições, os conflitos e os limites da vida real ou, pelo contrário, encontra-se no próprio centro da vida quotidiana? É óbvio que esta é a verdade. Um mundo sem competição seria alheio à natureza humana. Não obstante, a espiritualidade evita que a competição se converta na força subjacente da condição humana. Sendo realistas, o homem é mortal, finito, em conflito, mas a morte não tem por que ser o horizonte final nem o fator que governa a vida, e tudo isto graças à espiritualidade. A Eucaristia é a concretização da vontade de Jesus Cristo de compartilhar conosco nossa condição humana e integrá-la ao seu Reino. Dito isto, segue sendo válido que a discussão entre os meios e o fim deva ser objeto de reflexão posterior.

#### **d) A espiritualidade e sua relação com a sociedade**

Ainda devemos iluminar espiritualmente as relações humanas, sociais e políticas ou, em outras palavras, o que atualmente se denomina o “social”.

A passagem mais explícita e mais central do Novo Testamento sobre esse tema é o capítulo 13 do Evangelho segundo São João: o lava-pés. Sabemos que essa passagem tem o mesmo papel que a instituição da Eucaristia nos demais Evangelhos. Portanto, poderíamos concluir que o lava-pés nos revela a atitude espiritual de Jesus para com a Eucaristia. Nesse momento-chave, Jesus quer comunicar o sentido de sua missão em relação à humanidade. Quer destacar essa atitude, não só para seus discípulos, mas também para a liberdade humana, instando-os a seguir seu exemplo. Essa passagem é especialmente significativa porque Jesus faz um gesto simbólico, totalmente consciente de que Ele provém do Pai, como Filho de Deus, e que retornará ao Pai. Não somos apenas testemunhas de um espetáculo moralista, mas também da revelação do Mistério da Santa Trindade. Deus está a nossos pés!

A própria natureza dessa passagem nos permite fazer a seguinte interpretação: as relações humanas e sociais, em geral, ocorrem segundo a lógica do Mestre e do Escravo. Os escravos fazem aquilo que se lhes obriga a fazer, e os Mestres fazem aquilo que seu poder lhes permite fazer. As relações de poder dominam freqüentemente as relações sociais. Isto é aparente nas relações internacionais e essa lógica também funciona nas esferas políticas, como em todas as relações sociais. A passagem é muito explícita em dois aspectos: em primeiro lugar, Jesus, como Filho de Deus, está totalmente consciente da importância do momento. Sabe que ressuscitará e deseja compartilhar com os demais a essência de seu testamento. Em segundo lugar, a referência ao Mestre e ao Escravo é clara e não necessita de muita explicação. Qual é a novidade no extraordinário gesto de Jesus? Não está somente dizendo:

“Rejeito esta dialética de Mestre e Escravo”, mas, sabendo de onde Ele vem e para onde vai, também diz: “Eu sou o Senhor” e, ao mesmo tempo, de acordo com a Encarnação, segue dizendo que voluntariamente se converte em servo.

Não se trata de ensinar uma lição, mas da revelação da própria identidade de Deus. A verdadeira identidade dos homens e mulheres é que somos os filhos de Deus reunidos no Corpo de Jesus Cristo e, portanto, somos todos irmãos e irmãs. É a inversão da relação Mestre e Escravo.

Através de Jesus, os discípulos chegam a reconhecer que cada homem merece dignidade, o homem não é um escravo submisso e humilhado. Cada homem merece dignidade porque é amado por Deus e recebeu talentos e dádivas que pode fazer valer e usar. No entanto, essas dádivas, essas habilidades, como aquelas de Jesus, devem ser utilizadas para servir aos outros. Com o peso do lava-pés, descarta-se o conceito do escravo porque servir não significa estar submetido ao medo da morte. O que é interessante nessa atitude revolucionária é que Jesus não nega a existência de diferenças nas habilidades. Não sugere que as hierarquias são desnecessárias, que os conflitos não existam, que não se tem cometido injustiças. Aqui Jesus está sugerindo uma atitude para livrar-se da violência. Para ilustrar o que dizemos, podemos nos remeter à figura de Gandhi que, ao longo de toda sua vida, mostrou que os seres humanos não estão fechados na lógica do Mestre e do Escravo, mas que podem seguir a vereda da não-violência e caminhar de maneira análoga ao espírito do lava-pés de Jesus.

Tal conceito difere claramente do pensamento marxista (o ponto de vista do Escravo), assim como do pensamento liberal individualista e materialista (o ponto de vista do Mestre). E neste ponto cabe destacar que a espiritualidade budista, tão apreciada por alguns intelectuais ocidentais, também não coincide por completo com o modo cristão, embora haja espaço para um diálogo estimulante.

O espírito cristão estimula o espírito empresarial, a criatividade, a inovação, a competitividade, etc., mas não como meio para dominar e sim para servir. A postura cristã não é aquela de ser superior, mas de estar aos pés do outro, assim como Jesus lava os pés como Filho de Deus. Para descrever esse movimento, um filósofo cristão cunhou a seguinte frase: “O fim da autoridade deve ser seu fim mesmo. De qualquer maneira, não pode incluir a vida alienada de um escravo”.

Um especialista em sociologia sustenta que as atuais condições de vida alienam as pessoas: não temos a possibilidade de integrar nossa vida em um marco histórico, estamos falidos, nossas vidas estão fragmentadas e já não há continuidade ou estabilidade. O homem já não é dono de seu próprio futuro. Vivemos num sistema de poderes anônimo, como a economia de mercado que domina nossa vida. O que chama a atenção é que altos funcionários na política e na economia também confessam estar indefesos perante o futuro social. O paradoxo é o seguinte: para os fabricantes, a tecnologia desenvolveu meios extraordinários de intervenção e de poder, mas, ao mesmo tempo, esta nos reduziu a objetos e ferramentas. Para os consumidores, nunca antes no mundo ocidental tivemos à nossa disposição tantos produtos que satisfaçam nossas necessidades, mas temos a estranha sensação de que devemos pagar por essa opulência com nossa própria alma: a publicidade nos diz que consumamos e fiquemos calados. Essa aparente liberdade converte-se

numa profunda dependência; o suposto mestre é, na realidade, um escravo feito por ele mesmo. Como indivíduos, e também como sociedade, ainda necessitamos da salvação.

Através de seu gesto simbólico do lava-pés, Jesus destaca de maneira muito profunda, embora simples, o que está em jogo no âmago das relações sociais. Constantemente, isso tem a ver com a lógica do Mestre e do Escravo. Jesus não só trouxe algumas boas idéias sobre a questão, mas também deu o exemplo, Ele, o Senhor, desceu dos céus para nos dar voluntariamente sua vida.

### **e) Conclusão**

O que chama a atenção é que a RSE aborda as relações fundamentais da antropologia social: a relação com a natureza e a relação com os demais indivíduos, conjuntamente com a ecologia (a relação com a natureza), a economia (a relação com a natureza e com os demais indivíduos) e a sociedade (toda relação social).

Tentamos demonstrar de que maneira essas relações e esferas podem se inspirar com essa terceira relação que constitui nossa mesma essência como seres humanos, nossa relação com Deus. A última é como a alma das outras duas. As essências da ecologia e da história humana (economia e sociedade) estão presentes na espiritualidade. Adquirem uma qualidade eterna.

A espiritualidade cristã é vida no Espírito Santo, que não é alheio a este mundo, mas que se encarna e traz a própria vida de Deus para a nossa. Não é uma questão de moral nem de ética e, muito menos, um programa político. Aqui está a essência da vida cristã, à qual somos convocados para compartilhar com toda a vida humana.

Ao chegarmos ao fim deste documento, poderíamos pensar que abordamos o tema da RSE em excesso desde o ponto de vista ambiental, econômico e da sociedade; que refletimos demais sobre a relação entre os negócios e a ecologia, a economia e a sociedade, e que não tratamos, ou passamos por cima, da visão espiritual da RSE. Fazer o contrário teria sido difícil, teríamos que considerar a empresa como uma entidade coletiva e tentar perceber sua responsabilidade de um ponto de vista espiritual.

Uma empresa, segundo o que dissemos antes, é uma entidade social humana e não apenas uma entidade legal composta pelo capital. Esta entidade é obviamente complexa. Estabelece muitos vínculos entre muitos atores sociais, mas sempre age dentro do mundo material. Assim que se cria a entidade social, deveria ser óbvio que também há uma participação na responsabilidade social. Para dizê-lo usando palavras familiares aos ensinamentos sociais cristãos, uma empresa tem responsabilidade com o bem-estar nacional e mundial. Sem nenhuma dúvida, os limites dessa responsabilidade não são fáceis de definir, dependem de circunstâncias históricas, mas, não obstante, o princípio é válido. Nossa reflexão espiritual sobre essas três relações em particular continua válida para as empresas.

Um empregador belga muito conhecido anunciou que toda decisão que se tomar em sua empresa a partir de agora deveria ter impacto em três áreas: ecologia, economia e sociedade, e não deveria ser considerada apenas sob o aspecto financeiro.

Uma mensagem de espiritualidade para a RSE seria que o pensamento cristão

sopra vida e esperança nessas realidades sociais, dando-nos esperança através de problemas e tribulações conhecidas.

Não será justamente esta mensagem de esperança e confiança na ação da sociedade que falta nos tempos modernos?

Tantos discursos estão atualmente cheios de cinismo, prazos curtos e desconfiança; um profundo alento de vida é mais que bem-vindo.

# Anexo I

## O que é a UNIAPAC?

*Um lugar de encontro internacional para Dirigentes Cristãos de Empresa a fim de promover o Pensamento Social Cristão dentro do mundo empresarial”*

A UNIAPAC é uma federação internacional de associações nacionais cristãs de dirigentes de empresas. Seu nome completo é União Internacional Cristã de Dirigentes de Empresa. É uma associação sem fins lucrativos cuja matriz se encontra em Bruxelas, Bélgica e é ativa em 22 países, com entidades correspondentes em mais de 20 países.

### **Um pouco de história**

A UNIAPAC foi criada em 1931 sob o nome de *Conférences Internationales des Associations de Patrons Catholiques*, por federações de empregadores católicos holandeses, belgas e franceses (e por observadores provenientes da Itália, Alemanha e Checoslováquia) por ocasião do 40º aniversário da encíclica *Rerum Novarum*, em Roma.

Após a Segunda Guerra Mundial, a UNIAPAC ampliou-se para incluir outros países europeus e latino-americanos, e mudou seu nome original para outro em francês: *Union Internationale des Associations Patronales Catholiques*, com as iniciais UNIAPAC (1949).

Em 1962, a UNIAPAC converteu-se numa associação ecumênica sob a nova denominação União Internacional Cristã de Dirigentes de Empresa, conservando suas iniciais. Nessa época, a UNIAPAC ganhava membros na Ásia e na África.

### **Sua missão**

Á luz do Pensamento Social Cristão, seu objetivo é promover, entre os dirigentes de empresa, a visão e a implementação de uma economia que sirva às pessoas e ao bem comum de toda a humanidade. Eles se comprometem a:

- CAPACITAR seu pessoal,
- TRANSFORMAR suas empresas e seu entorno laboral, e
- contribuir para a CONSTRUÇÃO de uma sociedade mais justa e humana.

### **Suas principais linhas de ação são as seguintes:**

- Através de suas associações nacionais, mas também em escala global, iniciar e apoiar todas as ações que ajudem a respeitar o homem e colocá-lo no centro das empresas e da economia.

- Servir como vínculo entre suas associações nacionais em todo o mundo e promover e facilitar intercâmbios internacionais, projetos e ações entre os membros das associações nacionais.
- Apoiar as associações nacionais quando seja necessário e promover a criação de novas associações da UNIAPAC em países onde não esteja representada.
- Representar suas associações nacionais (quando não tenham representação) em organizações internacionais com objetivos similares ao seu, como a ONU (Ecosoc, Unctad, Unesco...), OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), OIT (Organização Internacional do Trabalho), WTC (Conselho Mundial do Trabalho), CCI (Câmara de Comércio Internacional) e organizações regionais (América Latina, Europa...).
- Representar suas associações nacionais perante as Igrejas (Conselho Pontifício para a Justiça e a Paz do Vaticano, Comece, Celam, CCEE, CEC-KEK, ICO's...).

### **Presença internacional da UNIAPAC**

Desde sua criação na Europa em 1931, a UNIAPAC tem se expandido para todo o mundo. Atualmente, a UNIAPAC congrega uma rede de associações locais, assim como contatos individuais em todo o mundo, os quais reúnem ao redor de 30.000 Dirigentes Cristãos de Empresa baseados nos seguintes países: Alemanha, Angola, Argentina, Bélgica, Benin, Bolívia, Brasil, Burkina-Fao, Camarões, Chile, Congo-RDC, Equador, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, França, Gabão, Holanda, Hungria, Itália, México, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Suíça, Tailândia, Togo, Uruguai.

Há associações em fase de ingresso na UNIAPAC nos seguintes países: Alemanha, Angola, Argentina, Áustria, Bélgica, Benim, Bolívia, Brasil, Burkina, Camarões, Chade, Chile, Croácia, Equador, Espanha, Eslovênia, França, Gabão, Holanda, Itália, México, Paraguai, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Dominicana Congo, República Dominicana Uruguai, República Eslovaca, Suíça, Tailândia e Togo.

### **UNIAPAC - INTERNACIONAL**

Membros da Diretoria 2009-2012

Presidente: **Pierre Lecocq** - França

Vice Presidentes: **Juan Manuel López Valdívía** - México

**Burkhard Leffers** - Alemanha

Secretaria Geral: **Gwénola Robin** - França

### **UNIAPAC - AMÉRICA LATINA**

Membros da Diretoria 2010-2013

Presidente: **Juan Manuel López Valdívía** - México

Vice Presidentes: **José Maria Simone** - Argentina

**Sérgio Cavaliere** - Brasil

Secretaria Geral: **Maria José Orellano** - Uruguai

## **1. ANGOLA**

ACGD

E-mail: [acgdangola@yahoo.com.br](mailto:acgdangola@yahoo.com.br)

Tel.: + 244 91 25 00 278

[www.acgd.com](http://www.acgd.com)

## **2. ARGENTINA**

ACDE - Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa

E-mail: [presidencia@acde.org.ar](mailto:presidencia@acde.org.ar)

Tel.: + 54 11 4331 0251

[www.acde.org.ar](http://www.acde.org.ar)

## **3. BÉLGICA**

ADIC - Association Chrétienne des Dirigents et Cadres

E-mail: [xd@mobilexpense.com](mailto:xd@mobilexpense.com)

Tel.: + 32 2 771 47 31

[www.adic.info](http://www.adic.info)

## **4. COCHABAMBA**

E-mail: [eldyandrade@yahoo.com](mailto:eldyandrade@yahoo.com)

Tel.: +59 14 452-51 42

## **5. BRASIL**

ADCE – São Paulo - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa

E-mail: [adcesp@adcesp.org.br](mailto:adcesp@adcesp.org.br)

Tel.: +55 11 3726-8292

[www.adcesp.org.br](http://www.adcesp.org.br)

ADCE – Minas Gerais - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa

E-mail: [contato@adcemg.org.br](mailto:contato@adcemg.org.br)

Tel.: +55 31 3281-0710

[www.adcemg.org.br](http://www.adcemg.org.br)

ADCE – Rio Grande do Sul - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa

E-mail: [contato@adcers.org.br](mailto:contato@adcers.org.br)

Tel.: +55 51 3332-0811

[www.adcers.org.br](http://www.adcers.org.br)

ADCE – Sergipe - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa

E-mail: [adcese@adcese.org.br](mailto:adcese@adcese.org.br)

Tel.: +55 79 3213-8118

[www.adcese.org.br](http://www.adcese.org.br)

## **6. BURKINA FASO**

ACATHA B

E-mail: [kitrikinga@yahoo.fr](mailto:kitrikinga@yahoo.fr)

Tel.: 226 50 30 54 02

## **7. CAMARÕES**

PADIC - Patrons Et Dirigeants Chrétiens

Tel.: + 237 99 99 69 44

E-mail: [molige\\_sarl@yahoo.fr](mailto:molige_sarl@yahoo.fr)

## **8. CHILE**

USEC - Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos

E-mail: [sneumann@usec.cl](mailto:sneumann@usec.cl)

Tel.: + 56 22 33 77 90

[www.usec.cl](http://www.usec.cl)

## **9. CONGO-RDC**

CADICEC Uniapac/Congo - Centre Chrétien d'Action pour les Dirigeants et Cadres des Entreprises du Congo

Tel.: + 24 3 81 81 26 512

E-mail: [cadicec@hotmail.com](mailto:cadicec@hotmail.com)

## **10. EQUADOR**

ACE Guayaquil Ecuador

E-mail: [secretaria@ace\\_uniapac.org](mailto:secretaria@ace_uniapac.org)

Tel.: (593 4 ) 229.0754

[www.ace-uniapac.org](http://www.ace-uniapac.org)

ANDE – Quito - Asociación Nacional de Empresarios

E-mail: [info@ande.org.ec](mailto:info@ande.org.ec)

Tel.: (5932) 290.2608

[www.andec.org.ec](http://www.andec.org.ec)

## **11. FRANÇA**

Les EDC - Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

E-mail: [lesedc@lesedc.org](mailto:lesedc@lesedc.org)

Tel.: 01 45 53 23 05

[www.lesedc.org](http://www.lesedc.org)

## **12. ALEMANHA**

AEU - Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V.

E-mail: [info@aeu-online.de](mailto:info@aeu-online.de)

Tel.: +33 1 42 22 18 56

[www.aeu-online.de](http://www.aeu-online.de)

BKU - Bund Katholischer Unternehmer e.V.

E-mail: [service@bku.de](mailto:service@bku.de)

Tel.: +49 221 27 23 70

[www.bku.de](http://www.bku.de)

## **13. HUNGRIA**

KERME - Keresztény Értékmegőrző Egyesület

Tel.: +36 20 97 21 542

E-mail: [csebfalvi@custwell.hu](mailto:csebfalvi@custwell.hu)

[www.kerme.hu](http://www.kerme.hu)

## **14. ITÁLIA**

UCID - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti

E-mail: [presidenza.nazionale@ucid.it](mailto:presidenza.nazionale@ucid.it)

Tel.: +39 06 86323058

[www.ucid.it](http://www.ucid.it)

### **15. MÉXICO**

CONFEDERACION USEM - Confederación de Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C.

E-mail: roberto.quintero@cinemagic.com.mx

Tel.: +52 55 56 69 47 90

www.usemconfederacion.org

### **16. HOLANDA**

Vereniging VNO-NCW

E-mail: braak@vno-ncw.nl

Tel.: +31 (0)70 349 03 49

www.vno-ncw.nl

### **17. PARAGUAI**

ADEC - Asociacion de Empresarios Cristianos

E-mail: adec@adec.org.py

Tel.: + 595 (21) 202230

www.adec.org.py

### **18. POLÔNIA**

PSChP / PACE - Polish Association of Christian Entrepreneurs

E-mail: biuro@schp.pl

Tel.: (+48 52) 342 79 00

www.pschp.pl

### **19. PORTUGAL**

ACEGE - Associação Cristão de Empresarios e Gestores

E-mail: acege@acege.pt

Tel.: 351 21 794 13 23

www.acege.org

### **20. ESLOVÁQUIA**

ACEM – SR - Association of Christian Entrepreneurs and Managers of Slovak Republic - ZKPM SR

E-mail: office@zcpmsr.sk

Tel.: 421 41 763 18 89

### **VENITE**

E-mail: vanco@sakbs.sk

Tel.: 42 19 05 60 02 30

www.sakbs.sk

### **21. ESLOVÊNIA**

ZKPS - Slovene Christian Union of Business Executives

E-mail: drago.rudel@mks.si

Tel.: 386 1 256 22 43

www.zkps.si

### **22. ESPANHA**

ASE - Acción Social Empresarial

Tel.: +34 91 593 27 58

E-mail: ase@planalfa.es

### **23. SUÍÇA**

VCU - Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz

E-mail: info@vcu.ch

Tel.: 0041 55 286 14 80

### **24. TAILÂNDIA**

CBEG - Catholic Business Executives Group

Tel. +66 2 234 17 30

E-mail: ptrinikorn@gmail.com

### **25. REINO UNIDO**

CABE - Christian Association of Business Executives

E-mail: info@principlesforbusiness.com

Tel.: 44 (0) 1892 515 248

www.cabe-online.org

### **26. URUGUAI**

ACDE- Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa

Tel.: 598 4085 176

E-mail: epm.strat@gmail.com.com

www.acde.org.uy

## **CONSELHEIROS ACADÊMICOS EM RSE**

*Prof. Dr. Paul DEMBINSKI:* Finance Observatory, Genebra, Suíça.

*Prof. Dr. Flavio FELICE:* Pontificia Universidade Lateranense, Roma.

*Prof. Dr. A.C. FERNANDO:* Loyola Center for Business Ethics and Corporate Governance, Chennai.

*Dr. Claude HABERER:* Ricci Foundation, Hong Kong e Paris.

*Prof. Dr. André HABISCH:* Universidade Católica, Eichstatt.

*Prof. Dr. Thomas Dean MAINES:* SAIP Institute, St. Thomas University, Mineápolis, EUA.

## AGRADECIMENTO ESPECIAL ÀS COMISSÕES DA RSE

### **UNIAPAC LATINO-AMERICANA**

*Coordenador*  
Juan Manuel López Valdivia  
*Secretário-geral*  
María José Orellano

ARGENTINA - ACDE  
José María Simone  
Padre Alejandro Llorente  
Patricia Ricarte

CHILE – USEC  
Soledad Neumann  
Michelle Colín

EQUADOR  
- ACE Guayaquil  
Andrés Ballerino  
Fernando Escandón  
- ANDE Quito  
Carlos Castillo

MÉXICO – Confederação USEM  
Sergio Castro  
Germán Araujo  
Carlos Ludlow  
Rocío Álvarez

PARAGUAI – ADEC  
Beltrán Macchi  
Sara de Talavera

URUGUAI – ACDE  
Rosario Ferro

UNIAPAC Internacional  
José Ignacio Mariscal  
Georgina Reyes  
Luis Riva\*

### **UNIAPAC EUROPA**

*Coordenador*  
Pierre Lecocq  
*Secretário-geral*  
Laurent Mortreuil

ALEMANHA – BKU  
Burkhard Leffers  
Martin Wilde

BÉLGICA - ADIC  
Marc Van Ossel  
-VKW  
Guido Beazar  
Johan van Overtveldt

ESPAÑA – ASE  
Domingo Sugranyes

FRANÇA – EDC  
Pierre Deschamps

ITÁLIA – UCID  
Giovanni Facchini-Martini  
Franco Nava  
Leonardo Becchetti  
Rocco Ciciretti  
Piergiorgio Marino  
Giulio De Rita  
Giovanni Scanagatta

PAÍSES BAIXOS – VNO-NCW  
Jan-Willem van den Braak

PORTUGAL – ACEGE  
Nuno Fernandes Thomaz

UNIAPAC Internacional  
Padre Edouard Herr  
Etienne Wibaux

\*Ex-presidente da UNIAPAC Latino-americana



# Anexo II

## Bibliografía

- Conselho Pontifício para a Justiça e a Paz, Compendium of the Social Doctrine of the Church [Compêndio da Doutrina Social da Igreja], Libreria Editrice Vaticana, Roma, 2004*
- Capron, Michel e Quairel-Lanoizelet, Françoise, La Responsabilité Sociale d'Entreprise, La Découverte, Paris, 2007*
- Caravedo, Baltazar, Responsabilidad Social, una Nueva Forma de Gerencia, CIUP-SASE-PERÚ 2021 Lima, 2001*
- Carroll, Archie B. e Buchholtz, Ann K., Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, Thomson/South-Western, Mason, Ohio, EUA, 2006*
- Cavanaugh, William T., Being Consumed, Economics and Christian Desire, Wm. B. Eerdmans, Grand Rapids, MI, EUA, 2008*
- Chomali, Fernando e Majluf, Nicolas, Ética y Responsabilidad Social de la Empresa, El Mercurio, Santiago de Chile, 2007*
- Collins, James C. e Porras, Jerry I., Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness, EUA, 1994*
- Cortina, Adela, Ética de las Empresas, Editorial Trotta, Madrid, 2000*
- Dembinski, Paul H. e de Laubier, Patrick et al., Car c'Est de l'Homme qu'il s'Agit, DDB, Paris, 2007*
- Dherse, Jean-Loup e Minguet, Hugues, L'Éthique ou le Chaos?, Renaissance, Paris, 1998*
- Fernández Gago, Roberto, Administración de la Responsabilidad Social Corporativa, Thomson Paraninfo, Madrid, 2005*
- Frederick, William C., Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility, Dog Ear, Indianapolis, EUA, 2006*
- Geissler, Peter, Gestión por Valores, Panorama, México, 2007*
- Griffiths, Brian, Capitalism, Morality and Markets, Institute of Economic Affairs, Londres, 2001*
- Habisch, André et al., Responsibility and Social Capital, the World of SME, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2004*
- Henriques, Adrian e Richardson, Julie, The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR, Earthscan, Londres, 2004*
- Hoffman, W. Michael, Frederick, Robert E. e Schwartz, Mark S., Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality, McGraw-Hill, Boston, MA, EUA, 2001*
- Hude, Henri, L'Éthique des Décideurs, Renaissance, Paris, 2007*
- Loza Macías, Manuel, Actitudes Sociales para Transformar la Empresa, Confederação USEM, México, 2004*
- Loza Macías, Manuel, Compromiso y Acción, Confederação USEM, México, 2007*
- Manzone, Gianni, La Responsabilità dell'Impresa: Business Ethics e Dottrina Sociale Della Chiesa in Dialogo, Queriniana, Brescia, Itália, 2002*
- Milanés García, Salvador, Responsabilidad*

- Social de la Riqueza, *Confederação USEM, México, 2004*
- Moreda de Lecea, Carlos, Consideraciones Éticas Sobre Aspectos Económicos, *Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, México, 2002*
- Naughton, Michael e Alford, Helen, Managing as if Faith Mattered, *University of Notre Dame Press, Notre-Dame, Indiana, EUA, 2001*
- Paine, Lynn Sharp, Value Shift, Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performances, *McGraw Hill Professional, Nova York, 2003*
- Peccoud, Dominique, Philosophical and Spiritual Perspectives on Decent Work, *International Labour Office, Genebra, Suíça, 2004*
- Perdiguero, Tomás, La Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Global, *Editorial Anagrama, Barcelona, Espanha, 2003*
- Piedra, Alberto M., Natural Law, the Foundation of an Orderly Economic System, *Lexington Books, Lanham, MD, EUA, 2004*
- Pollard, C. William, Serving two Masters? Reflections on God and Profits, *Collins, Glasgow, Grã-Bretanha, 2006*
- Ramírez Padilla, David Noel, Integridad en las Empresas, *McGraw-Hill, México, 2007*
- v Sagawa, Shirley e Segal, Eli, Common Interest, Common Good, Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships, *Oxford University, HBS Press, Boston MA, EUA, 1999*
- Servitje, Roberto, Bimbo - Estrategia de Éxito Empresarial, *Prentice Hall, México, 2003*
- Servitje, Lorenzo, La Vida Económica, la Empresa y los Empresarios, *Noriega, México, 2007*
- Teixidó, Soledad e Chavarri, Reinalina, La Acción Filantrópica como un Elemento de la RSE - El Caso Chileno, *PROhumana, Santiago de Chile, 2000*
- Toro, Olga Lucía e Rey, Germán, Empresa Privada y Responsabilidad Social, *Centro Colombiano de Filantropía, Bogotá, 1996*
- Ugoji, Kaodi; Dando, Nicole e Moir, Lance, Does Business Ethics Pay? - Revisited: The Value of Ethics Training, *Institute of Business Ethics, Londres, 2007*
- Vogel, David, The Market for Virtue, The Potential and Limits of CSR, *Brookings Institution Press, Washington D.C., 2005*
- Werther Jr., William B. e Chandler, David, Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders in a Global Environment, *SAGE, Thousand Oaks, CA, EUA, 2006*
- de Woot, Philippe, Should Prometheus Be Bound? Corporate Global Responsibility, *Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2005*
- Zamagni, Stefano, L'Economia del Bene Comune, *Città Nuova, Roma, 2007*
- Harvard Business Review on Corporate Responsibility, *Boston, Mass., Harvard Business School, 2003*
- L'Entreprise au Service de Qui? Une Nouvelle Approche de la Gouvernance, *Les EDC, Paris, 2005*
- Ethical Due Diligence: An Introduction and Guide, *Institute of Business Ethics, Londres, 2007*
- La Coscienza Imprenditoriale nella Costruzione del Bene Comune, *UCID, Roma, 2007*
- Il Lavoro per l'Uomo, *UCID, Milão, 2003*
- Responsabilidad Social de la Empresa, *ASE, Madri, 2004*
- Solidaridad y Compromiso Social en la Sociedad Civil, *ADEC, Assunção, Paraguai, 2000*
- Ética, Fator de Realização e Progresso, *ACEGE, Lisboa, 2004*
- Summary of Advisory Report on CSR, (*Dutch Social Economic Council [Conselho Econômico e Social Holandês]*), dezembro de 2000, disponível em [www.uniapac.org](http://www.uniapac.org)
- Sustainable Globalization, (*VNO-NCW, Conferência em Bilderberg de 2008*, disponível em [www.uniapac.org](http://www.uniapac.org))





## APOIO



**DIÁRIO DO COMÉRCIO**  
Minas é o nosso negócio



## PATROCÍNIO



Advogados Associados  
CASTRO MÁXIMO & PEREIRA



**SUGGAR RTrussardi**

## REALIZAÇÃO

