O papel da empresa, que fica apenas no papel: a definição das atividades não garante, necessariamente, engajamento

The role of the company, which remains on paper only: the definition of activities does not necessarily guarantee engagement

José Francisco Nogueira[1]

RESUMO

Este estudo, desenvolvido com base em pesquisa de publicações científicas e realizado por método dedutivo, tem o objetivo de rever o processo de implementação de sistemas e ferramentas propostos como complementares ao exercício da Ética, como Governança, Responsabilidade Social, *Compliance*, Sustentabilidade, frequentemente interrelacionados sob a ideia de uma Responsabilidade Socioambiental da empresa. Embora essas implementações sejam cada vez mais disseminadas pelas empresas, especialmente nas de médio e grande porte, uma pesquisa de envolvimento de colaboradores nas empresas de grande porte[2] concluiu que o conhecimento, a satisfação e o engajamento dos colaboradores com relação ao papel da empresa são comparativamente decepcionantes. Esse papel amplo da empresa exige um engajamento forte e duradouro, pois se trata da perenização da própria instituição, A conclusão desse estudo é a de que o formato de decisão *top down*, na definição de implementação desse processo abrangente de papel que implica em um modelo de comportamento moral, deve ser substituído por uma proposição da cúpula diretiva de formação de um grupo consistente de colaboradores com a missão de produzir uma análise fundamentada sobre esse papel, em linha com as razões inerentes da sua existência e da sua sobrevivência.

Palavras-chave: Papel da Empresa; Responsabilidade Socioambiental (RS); Ética; Engajamento.

ABSTRAT

This study developed based on research of scientific publications and analyzed by the deductive method, aims to review the decision-making process of implementing systems and tools proposed as complementary to the exercise of Ethics such as Governance, Social Responsibility, Compliance, Sustainability, often inter-related under the general idea of social and environmental responsibility of a company. Although these implementations are increasingly widespread among companies, especially in medium and large companies, a survey on employee involvement in large companies concluded that employee knowledge, satisfaction, engagement, concerning the company's role are comparatively disappointing. This broad role of the company requires a strong and lasting engagement, for it deals with the perpetuation of the institution itself. This article concludes that the top-down decision of implementation format should be replaced by a proposal from the top management board of a consistent group of employees with the mission of producing a reasoned analysis of this role, in line with the inherent reasons for its existence and survival.

Keywords: Corporate Role, Social and Environmental Responsibility (SR), Ethics, Engagement.

[1] Doutor. Professor no curso de graduação em Administração da Universidade Veiga de Almeida. E-mail: jose.nogueira@uva.br

[2] Instituto Gallup

Introdução

Durante as mais recentes crises sistêmicas como a de 2008 e a atual, iniciada em fins de 2019, a sociedade econômica liberal[3] tem sido alvo de muitas críticas de toda a sociedade. Simultaneamente, o atual estágio de desenvolvimento das comunicações, que empodera a todos na captação de dados e informações e na disseminação das opiniões, fundamentadas ou não, amplificam a pressão social sobre as empresas para buscarem um comportamento mais responsável. Parte importante da resposta empresarial a essa pressão é a implementação de processos de Governança, Responsabilidade Social, *Compliance*, Sustentabilidade e termos ou expressões correlatas que foram reunidos neste estudo na expressão Responsabilidade Socioambiental (RS).

Nesse mesmo contexto, uma pesquisa do Instituto Gallup revela que

> Apenas 15% dos trabalhadores sentem-se empenhados no trabalho, 18% demonstraram total desinteresse pela gestão ou pelas suas responsabilidades, e 60% sentem-se desligados, não contribuindo com as suas capacidades, engenho, paixão ou coragem... (OLIVEIRA, 2021.

Há um evidente distanciamento entre a crescente aceitação de implementação de processos organizacionais que propõem um papel responsável e comprometido e as manifestações de desinteresse e/ou desconhecimento dos colaboradores quanto ao papel da empresa. Os vários processos instalados nas empresas (RS), criados para suportar um ambiente de pesquisa e argumentação lógica e racional e de uma atuação baseada em princípios de justiça, equidade, transparência, não estão alinhados ao entendimento de que a formação e conscientização geral do ambiente empresarial precede à implementação desses processos ou, no mínimo, deve constituir-se na primeira fase dessa implementação. Embora tidos como componentes essenciais para sustentar uma participação empresarial comprometida com os anseios e necessidades da sociedade, esses processos não têm o que é essencial para a criação e manutenção de um ambiente engajado: a estruturação do pensar com lógica e capacidade argumentativa bem fundamentada e dentro de um ambiente de mútuo respeito, como resume Cortina (2001): "para obter legitimidade social, uma atividade tem que conseguir, ao mesmo tempo, produzir os bens que se esperam dela e respeitar os direitos reconhecidos por essa sociedade e os valores que ela já compartilha" (CORTINA; MARTÍNEZ, 2001, p. 158), na expectativa de que isso permita ampliar a participação espontânea e comprometida dos envolvidos, base para criação e sucesso na implementação e manutenção desses processos. Pesqueux faz uma conexão entre a questão do comprometimento dos envolvidos com a Filosofia: "à

[3] Expressão utilizada por Yvon Pesqueux, em Filosofia e Organizações, Cengage Learning, 2008.

medida que as empresas não podem ser autossuficientes, a filosofia [com foco na ética aplicada] ao confrontar-se com elas, pode encontrar material de reflexão sobre atividade humana e, por que não, sobre sua própria prática (PESQUEUX, 2008).

A questão que se apresenta é: se os processos de RS têm uma contribuição para o papel amplo da empresa, por que esse modo de pensar e agir não é majoritariamente refletido nos colaboradores após a implementação?

A hipótese apresentada por este estudo depende inicialmente de uma revisão do conceito de 'papel da empresa', a partir das variadas interpretações suportadas pelo léxico. O formato mais conhecido e praticado desse tipo de implementação tem início nas decisões e predefinição do modelo pela cúpula diretiva, na abordagem de cima para baixo. Essa abordagem frequentemente sugere uma decisão isolada, percebida geralmente como uma imposição, sem um alinhamento mínimo das razões do empreendimento com os principais agentes implementadores e mantenedores, provável barreira para o engajamento. O artigo relaciona um necessário engajamento dos envolvidos com o conhecimento e produção da ética.

Pesquisa e análise da conceituação

O papel da empresa e suas múltiplas interpretações

A expressão "papel da empresa", empregada no título deste artigo, refere-se a um objetivo amplo de uma organização, algo como uma inerente responsabilidade como empresa. No dicionário Houaiss (2004), a palavra papel pode ser entendida como dever, função, obrigação. Seguindo essa linha, no Aurélio (2008), são válidos os termos desempenho, função.

Em uma amostra de recentes artigos produzidos no Brasil (de 2017 a 2020), observa-se o uso frequente da expressão "papel da empresa" como especificidades do bem ou serviço produzido, ramo de atividade, mercado envolvido, tecnologia empregada e similares. Observa-se, nesse caso, textos que analisam, por exemplo, o papel da empresa júnior quanto à identidade e à formação do administrador, enfatizando a análise sobre um tipo de empresa à qual está direcionada (ÉSTHER; DAVID, 2020). Nessa mesma lógica, Souza e Zambon (2017) analisam o papel de uma empresa que tem responsabilidade compartilhada com o ciclo do produto e logística reversa. Outros enfatizam um olhar sobre o papel da empresa quanto à lógica da responsabilidade com o meio ambiente, como Zanatta (2017):

> As reflexões e a conscientização sobre a importância da conservação do meio ambiente têm trazido grandes questionamentos a respeito do papel das empresas perante a sociedade. A partir da década de 1980 com os novos conceitos do desenvolvimento sustentável abordados, acentuou-se a relações entre a preservação ambiental e desenvolvimento. (ZANATTA, 2017, p. 297)

O autor identifica um aspecto fundamental para esta análise: grandes

questionamentos a respeito do papel das empresas perante a sociedade. Além disso, organiza os principais motivos que exigem uma revisão do papel empresarial:

> Apesar de haver resultado ao longo prazo após adoção deste novo comportamento, os motivos que encorajam as empresas a preservar os recursos naturais são pressão no mercado, requisitos legais, responsabilidade ecológica, melhoria da imagem institucional, qualidade de vida, maior credibilidade, redução em processos e consequentemente maior lucro. (ZANATTA, 2017, p. 297)

No artigo *Empresa Social e o seu Papel Ampliador da Noção de Função Social da Empresa*, Nogueira e Silva (2018) reforçam, no próprio título, o conceito de papel como ampliador de uma determinada função ou atividade. Além disso, destacam que:

> A empresa social diferencia-se das ações promovidas pelos movimentos sociais porque geralmente estes são informais e espontâneos, aspectos que contrapõem à formalidade e à organização com autonomia financeira e inserção no mercado dos negócios sociais (NOGUEIRA; SILVA, 2018, p. 174).

Assim, a função social dá uma identidade à empresa "com autonomia financeira", adjetiva-a, como visto em alguns empregos do termo papel, a partir de uma atividade relevante. A função social tem a conotação clara de atividade a ponto de definir e reforçar um modelo de empresa, mas sem abranger todos os demais papeis essências à sua sobrevivência. Nesses casos, o termo papel aplicado à empresa, destaca-se como "parte do que cada ator desempenha", outro significado da palavra papel apresentado no Aurélio (2008). Observa-se a similaridade da expressão *parte desempenhada*, com o termo *atividade* e, por extensão, na expressão *papel da empresa*. Trata-se de um dos vários papéis que ela representa, seguindo um roteiro com múltiplos papéis.

Além da frequência de uso da expressão *papel da empresa* como tipo esperado de desempenho ou atividade, observou-se também nessa amostra pesquisada um uso razoável da expressão *função* em um sentido similar ao de *papel* como atividade. Destacam-se, nesse caso, artigos científicos sob a ótica jurídica, como o de Cardoso e Carmo:

> Para se determinar a efetiva função social da empresa, é preciso considerá-la não somente como atividade restrita à busca do lucro e a favor do interesse do empregador, mas também como ente jurídico, cuja funcionalização está cada dia mais representada pelo atendimento de interesses comunitários. (CARDOSO; CARMO, 2017, p. 147)

Outro exemplo do uso da expressão *função da empresa* é de Maria Helena Diniz (2018) que organiza a ideia da função social de uma nova empresarialidade, tendo por finalidade a geração de um valor econômico agregado: serviço à comunidade; desenvolvimento das pessoas que a integram e capacidade de continuidade (DINIZ, M., 2018, p.

397). Infere-se, nesse contexto, que a palavra finalidade indica atividade-fim, diferentemente da atividade-meio. Esse uso da palavra função como atividade-fim também é apresentado por Santiago e Medeiros (2017), no artigo *Função social e solidária da empresa: impactos na liberdade econômica versus benefícios no desenvolvimento nacional*:

> A pesquisa tem como objetivo fazer uma breve análise da ordem econômica e do papel da empresa no desenvolvimento nacional, bem como analisar a empresa no contexto da globalização, abordando a importância da livre iniciativa como pressuposto da atividade empresarial, em paralelo ao conceito de função social e solidária. (SANTIAGO; MEDEIROS, 2017, p. 101)

Em seu resumo inicial, as autoras indicam que o artigo aborda "como pressuposto das atividades empresariais, o desenvolvimento da sua função social e solidária, como uma obrigação e dever para a sociedade". Além disso, as articulistas apresentam outra perspectiva para a função da empresa: a atuação sob uma ordem econômica promovida pela lógica de ir além da ênfase no lucro:

> pode-se inferir que o desenvolvimento econômico não significa somente o crescimento econômico e nem tampouco acúmulo de riqueza. Implica distribuição dessa riqueza revertida em favor do bem-estar da coletividade. (SANTIAGO; MEDEIROS, 2017, p. 103)

Soma-se a essa declaração, um reforço significativo no conceito de função da empresa: "a Constituição federal de 1988, no caput do art. 170, cita que a Ordem Econômica tem por finalidade assegurar a todos, existência digna conforme os ditames da justiça social" (SANTIAGO; MEDEIROS, 2017, p. 108). A autonomia da ordem econômica é garantida na medida em que ela atende os preceitos constitucionais. Mas os preceitos constitucionais não são os únicos instrumentos a embasar o papel das empresas: As autoras Rioux e Vaillandcourt (2020) identificam:

> o surgimento e atuação de várias organizações e movimentos para regulamentar a atuação das empresas na esfera da Responsabilidade Social como a ONU, a Organização para a cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Organização Internacional do Trabalho (OIT), no papel de integração entre a proposta de Responsabilidade Social e as outras partes desse sistema. (RIOUX; AILLANDCOURT, 2020)

Os mais frequentes usos observados nessa amostra são de a) papel como uma das várias atividades da empresa; b) papel com atividade relevante da empresa, a ponto de adjetivá-la, c) papel como dever, pelos princípios constitucionais que regem também a ordem econômica, por normas internas ou ainda, por normas externas definidas por Instituições, frequentemente de atuação internacional. Além da pesquisa e análise sobre os usos da expressão *papel da organização*, torna-se fundamental pesquisar sobre as razões e consequências esperadas com a escolha de uso do termo papel, qual é o

ISSN: 1414-8846 | e-ISSN: 2317-6474

entendimento resumido do formato de implementação e do modelo de controle.

Principais razões e formatos de uma implementação do 'papel da empresa', como conjunto de atividades da organização

Stoner e Freeman têm uma definição operacional dos administradores que contribui para esta análise. Para eles, os administradores são:

> [...] planejadores, organizadores, líderes e controladores das organizações. Na verdade, todo administrador [...] assume uma variedade muito maior de papeis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos. Num sentido amplo, um 'papel' consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de indivíduo dentro de uma unidade social. Para os propósitos do pensamento administrativo, um papel é o padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional. Os papeis, portanto, são inerentes às funções (STONER; FREEMAN, 1999).

No planejamento, na organização, na liderança, no controle, o administrador assume variados papéis – como roteiro – dentro de uma unidade social. Atuam influenciando e controlando os colaboradores para garantir que os papéis funcionais estejam em conformidade com a estratégia organizacional. Mudanças no contexto da administração, quanto ao empreendimento e quanto à amplitude territorial de atuação, criaram diferentes modelos organizacionais.

A concepção de papel como atividade baseada em um roteiro vale para cada colaborador que compõe departamentos ou divisões. Esses agrupamentos seguem o mesmo "roteiro" dos indivíduos, portanto, a expressão papel também se aplica para esses agrupamentos. Os diferentes papéis dos departamentos são usados também como papel da empresa. O papel da empresa, aqui, como coletivo dos papéis individuais. Na conclusão da pesquisa de Castro, Brito e Varela (2017), há uma frase que pode demonstrar as diferentes dimensões organizacionais para essa concepção de papel:

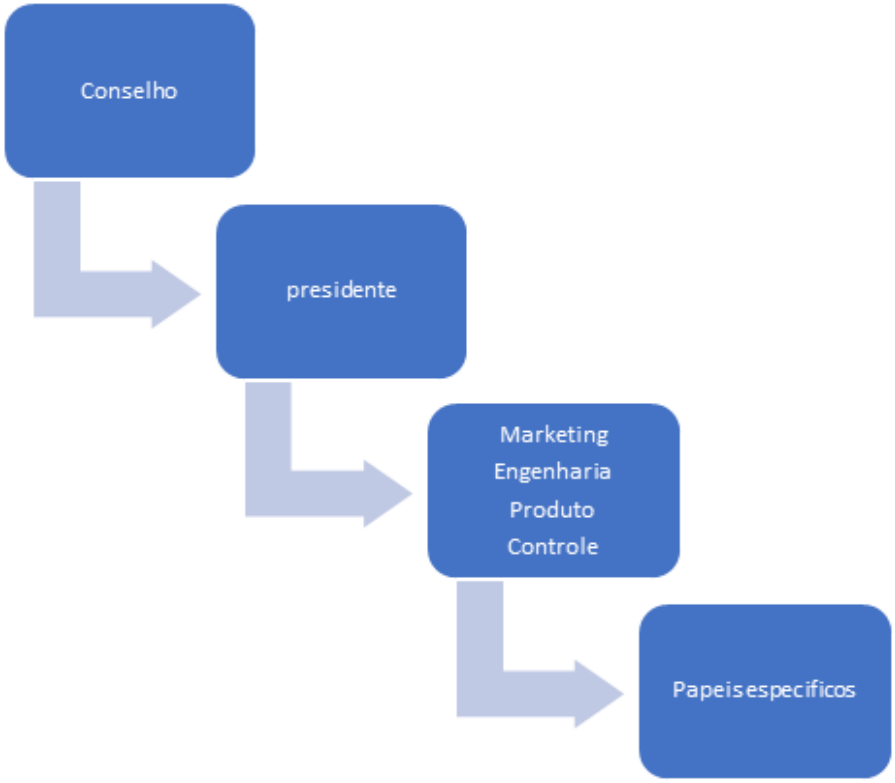
> [...] o destaque no papel dos trabalhadores diante dos modelos emergentes de gestão, entre eles: a Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem, é saber alocar o conhecimento para uso produtivo, combinar competências no processo criativo para gerar a inovação, desenvolver a escolaridade viabilizando-se o saber fazer através das experiências e da proficiência práticas para construção de novos conhecimentos, desenvolver atitude cooperativa para saber trabalhar em equipes complementares e multidisciplinares, procurar o desenvolvimento e atualização constante das competências requeridas pela organização através de educação e treinamento para o trabalho. (CASTRO, BRITO; VARELA, 2017, p. 420)

O papel dos trabalhadores em "organizações de aprendizagem" demonstra a proximidade de usos de papel – como roteiro formal – tanto

ISSN: 1414-8846 | e-ISSN: 2317-6474

para o trabalhador quanto para designação do papel da empresa. Em Stoner e Freeman (1999), encontramos um modelo de estrutura matricial de uma empresa onde as atividades, como roteiros predefinidos, estão distribuídas e identificam o espaço dos papéis (roteiros) dos indivíduos, departamentos e da cúpula diretiva.

Figura 1 - Adaptado de Stoner e Freeman (1999: 235)



Interesses mercadológicos, praticidade, perfil dos profissionais, tamanho de empresa e muitas outras variáveis podem mudar o desenho. Finanças pode conter o papel (atividade) de Contabilidade, e Marketing pode conter o roteiro de vendas, por exemplo. Algumas empresas têm internamente um departamento jurídico, outras terão esse serviço desenvolvido por prestadores de serviços externos, e assim por diante. O artigo de Figueiredo, Bernardes e Chaves (2017) mostra o exemplo da empresa familiar: "avaliar o papel do Conselho Administrativo, como instrumento de Governança Corporativa, na gestão estratégica das organizações, tendo como lócus de análise uma organização de origem familiar de capital aberto" (FIGUEIREDO; BERNARDES; CHAVES, 2017, p.36). Essa concepção de papel como atividade é regida por um roteiro frequentemente compulsório.

Principais razões e formatos da Implementação do papel da empresa como Atividade relevante

Diferentemente do conceito anterior, de papel como roteiro, de indivíduos, departamentos e da própria empresa, o uso de papel da empresa

como atividade altamente relevante indica ênfase em um tema para toda a empresa. Nesse caso, indivíduos, departamentos e a própria empresa têm diversas atividades funcionais (roteiros), mas relacionados diretamente a um específico de toda a empresa, como tratam Pereira Jr., Andrade e Araújo (2020):

> O primeiro desdobramento da função social da empresa, qual seja, o papel de incentivadora do exercício da atividade empresarial, vem dialogar com o princípio da preservação da empresa, que oferece uma clara proteção à empresa e diz respeito à sua manutenção enquanto entidade geradora de riquezas. (PEREIRA, ANDRADE; ARAÚJO, 2020, p. 50)

Nesse contexto, o papel é tão importante a ponto de "dialogar com o princípio da preservação da empresa". Além disso, os articulistas indicam outro ponto importante para este estudo:

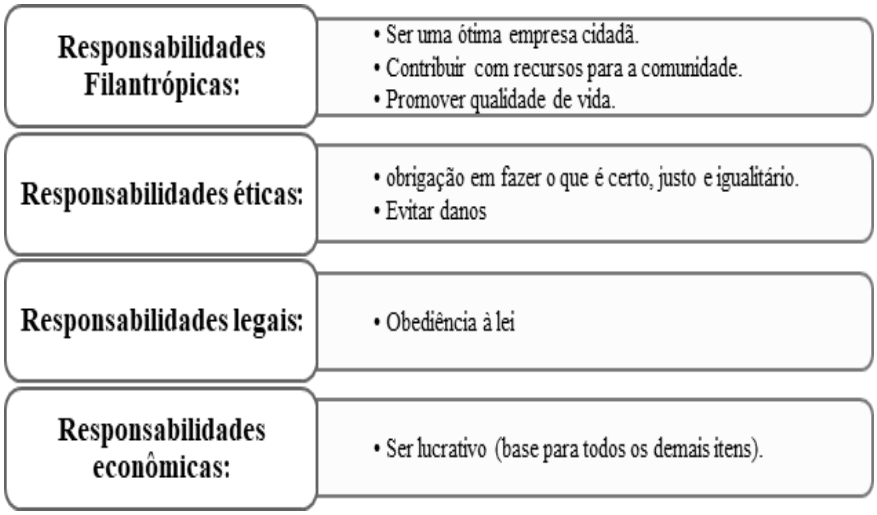
> No que diz respeito à atuação dos agentes envolvidos na atividade empresarial, e consequente realização da FSE e da RSE, importante é asseverar que a primeira trata, exclusivamente, de atividade involuntária (passiva), em que se cumpre tão somente o que está normatizado. Já nas ações de RSE, vislumbra-se uma atividade voluntária (ativa), que vai além da norma de caráter obrigatório. (PEREIRA; ANDRADE; ARAÚJO, 2020, p. 55)

Observa-se uma diferenciação no nível de engajamento entre a atividade conforme os diferentes papéis ao longo da hierarquia organizacional e o papel para sustentar uma atividade relevante. A Função Social da Empresa (FSE) é "passiva" e involuntária". O papel, nesse caso, deve ser cumprido para garantir essa execução, compulsória, com uma normatização evidente. Por sua vez, a Responsabilidade Social da Empresa (RSE) é uma função voluntária "que vai além da norma de caráter obrigatório". Pela relevância desse aspecto para esse artigo, esta análise de nível de engajamento do papel e suas variações conceituais será retomada no item V deste bloco.

Principais razões e formatos de Implementação do papel da empresa como resposta às pressões de Instituições competentes e relevantes no âmbito econômico, ambiental e social

Em artigo seminal, Carrol (1991) organiza o tema da Responsabilidade Social da Empresa (RSE) como algo que deve envolver todas as responsabilidades da empresa. Nessa organização, o articulista propõe uma pirâmide que destaca os aspectos filantrópicas, éticos, legais e econômicos.

Figura 2



Fonte: Carrol (1991, p. 42)

Esse conjunto de papéis para uma empresa posicionada como Responsável Sócioambiental está estruturado em modelos/processos mais específicos quanto à obediência às regras (Compliance), ao respeito ao meio ambiente, às pessoas e ao lucro (Sustentabilidade), e à garantia de uma total integração e sintonia entre os diferentes setores e níveis de comando da empresa (Governança). A questão ética permeia esses modelos. Desses modelos derivam ou ajustam outros formatos complementares, como a normatização da lógica do papel de responsabilidade social da empresa, observado por Moratis (2018):

> um exemplo importante de ação voluntária de sustentabilidade empresarial é a ISO 26000, [...] que abrange todo o domínio da Responsabilidade Social da Empresa (RSE), fornecendo orientação em vez padrão, [...] propagando uma perspectiva predominantemente moral". (MORATIS, 2018, p. 2, tradução nossa)

Além desse modelo ISO[4], há um importante movimento de órgãos econômicos, sobretudo das bolsas de valores como é o caso da Bolsa de *New York*, "cuja carteira congrega as empresas consideradas com maior capacidade de criar valor para os acionistas no longo prazo, levando-se em conta os aspectos econômicos, ambientais e sociais" conforme Mynhardt, Makarenko e Plastun (2017, tradução nossa). O Brasil tem acompanhado esse movimento, como explicam Crisóstomo, Carneiro e Gomes (2018): "o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), tem-se apresentado como um índice relevante, destacadamente para as empresas que investem e divulgam suas ações de Responsabilidade Social e Sustentabilidade" (CRISÓSTOMO, CARNEIRO; GOMES, 2018, p. 773)

[4] ISO International Organization for Standardization ou Organização Internacional de Normalização que no Brasil está sob a coordenação da ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Em resumo, observa-se o detalhamento de três dos quatro usos mais frequentes identificados nas referências pesquisadas: a) papel como atividade na empresa; b) como atividade relevante a ponto de adjetivá-la; c) como dever, frequentemente sob a ameaça de uma pena ou coação externa de cunho legal ou por constrangimento econômico e social devido à desconexão com normas e regras convencionadas. A Tabela 1 permite uma visualização compactada desses três usos da expressão *papel da empresa* acrescentada de principais razões da decisão, responsáveis, formato de implementação, controle e argumentação (fundamentação) da decisão.

Tabela 1: Três, dos quatro tipos de uso da expressão 'papel da empresa', do autor

Papeis - usos frequentes	Razões da decisão pela implantação	Responsáveis pela decisão	Formato de implantação	Controle do processo de implementação	Argumentação para validar a decisão
Como uma das várias atividades na empresa	Pressão burocrática	Média e ala gerência	A partir da linha gerencial com aval da cúpula diretiva	Interno, sobre regras internas	Análise de modelo de organização
Como uma atividade relevante	Pressão burocrática e dos *stakeholders*	Alta gerência com acompanhamento da cúpula diretiva	A partir da cúpula diretiva com a validação da linha gerencial	Interno, sobre regras internas	Análise de modelo de organização e mercado favorável
Como dever	Por princípios constitucionais /*stockholders*	Cúpula diretiva	Órgãos internos com acompanhamento das definições externas	Interno, sobre regras externas	Hierarquia, normas legais, normas internas de procedimento...

Principais razões e formatos da Implementação do papel da empresa como "referencial de valor"

O quarto tipo de uso, analisado a seguir, destaca o papel da empresa como organizadora e influenciadora de ações baseadas na convicção de que a ação é genuína, inspiradora, que faz sentido individual e coletivo. A quantidade de publicações científicas sobre esse tipo de abordagem é grande. Noland e Philips (2010, p. 39) sugerem uma razão importante: "escândalos recentes na comunidade empresarial (crise de 2009) levaram a um acordo mais amplo em torno da importância da ética no mundo comercial". Nessas publicações, o aspecto do engajamento, fundamental para que as implantações ocorram de maneira adequada, têm diferentes perspectivas. Em Carrol (1991), por exemplo, a Responsabilidade Social, "para que seja aceita por um profissional empresarial com consciência, deve ser enquadrada de forma a ser vista como um importante ideal". Noland e Philips

(2010) sugerem a expressão *criação de valor*: não basta implementar um conjunto formal de normas com detalhes dos processos que suportam o papel de uma empresa como empresa de valor sem uma prévia análise com o grupo envolvido na fundamentação da proposta para engajar "porque a reação dos agentes inconsequentes pode ser destrutiva". De acordo com Carroll (1979), as empresas podem ser muito receptivas às questões sociais, mas fundamentalmente podem agir de forma irresponsável ou antiética no processo. MacIntyre (2001) é enfático nesse sentido: "as convicções que ele [exemplo de dirigente sindical com caráter malformado] tem na alma são uma. As convicções que o seu papel expressa e pressupõe são outras". E complementa: "em muitos casos existe uma certa distância entre papel e indivíduo e, consequentemente, uma série de níveis de dúvidas, compromisso, interpretação ou cinismo pode intermediar a relação do indivíduo com o papel" (MACINTYRE, 2001, p. 61).

Nesse contexto, observa-se que a razão do não engajamento de forma importante não está apenas no processo tradicional de implementação formal da Responsabilidade Socioambiental. Trata-se de entender também quem fará parte do grupo que produzirá e apresentará a análise inicial sobre o papel da empresa como referência de valor. MacIntyre (2017) exemplifica que, se nós formos potenciais responsáveis pelo questionamento lógico e estruturado sobre "o lugar das virtudes em nossas vidas, devemos desde o princípio possuir certo grau significativo de algumas dessas mesmas virtudes" (MACINTYRE, 2017, p. 310/311).

Valores, Virtudes, Justiça indicam um tópico específico de pesquisa, a seguir:

O que é Comportamento Moral?

Como apresentado por inúmeros pensadores como Carrol (1991), Freeman, MacIntyre, Michel Sandel, a questão ética é um componente fundamental na construção de um ambiente colaborativo e engajado que se propõe social e ambientalmente 'Responsável'. É importante entender sobre essa Responsabilidade, no âmbito do comportamento moral. O primeiro passo nesse sentido é certamente fundamentar os conceitos relacionados a esse tipo de comportamento esperado de uma empresa responsável com a sociedade. O desafio inicial para isso é a profusão de interpretações diferentes que se dá aos conceitos contidos no saber do Comportamento Moral, bem analisado por Ana Pedro (2014):

> Frequentemente, assistimos ao uso ambíguo de palavras que estabelecem uma associação terminológica por sinonímia de "moral e ético", "moralidade e ética", "valores e ética", "valores e norma", "axiologia e ética, e ainda, "filosofia moral e ética" que se empregam em vários contextos do quotidiano como se de sinónimos se tratassem, resultando daqui, não raras vezes, uma enorme confusão para quem necessita de as utilizar, dificultando, deste modo, a comunicação e a elaboração do pensamento.(PEDRO; ANA PAULA, 2014. p. 483)

Ana Pedro (2014) organizou o que ela descreve como risco de "enorme confusão" para um uso prático. Como afirma MacIntyre: a moral em certos contextos sociais pode funcionar como fonte de equívocos morais e políticos potencialmente perigosos e, em outro ponto de sua mais recente obra, reforça que "a moral [...] na prática diária, não proporciona soluções geralmente aceitáveis para determinados dilemas" (MACINTYRE, 2017, p.310-329). Nesse sentido, urge definir moral e ética contidos na expressão *comportamento moral*. Para muitos, trata-se de sinônimos. Vale, portanto, um alinhamento do papel de cada um – moral e ética. Um dos mais difundidos conceitos sobre moral, não apenas pela sua precisão e objetividade, mas também pela sua contemporaneidade, foi proposta por Adolfo Vázquez (2000):

> A moral é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre esses e a comunidade, de tal maneira que essas normas dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livres e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal. (VÁZQUEZ, 2000, p. 84)

Esse sistema de normas é referência para uma sociedade/comunidade e contexto específicos.

> Ainda que a moral mude historicamente, e uma mesma norma moral possa apresentar um conteúdo diferente em diferentes contextos sociais, a função social da moral em seu conjunto ou de uma norma particular é a mesma: regular as ações dos indivíduos nas suas relações mútuas, ou as do indivíduo com a comunidade, visando a preservar sociedade no seu conjunto ou, no seio dela, a integridade de um grupo social. (VÁZQUEZ, 2000, p. 69)

A fase inicial da humanidade foi pautada por decisões instintivas. Muita repetição de experiências definiam o imperativo de fazer: manter o fogo aceso é bom. A regra de todos do grupo ou de alguns serem responsabilizados para manter o fogo era uma imposição – aos olhos contemporâneos – aceita por todos. Adolfo Vázquez ensina que os humanos, ao adquirirem a capacidade de reflexão, começaram a pensar sobre as razões das regras e é nesse momento que:

> Dá-se [...] a passagem da prática moral para o da teoria moral; ou, em outras palavras, da moral efetiva, vivida, para a moral reflexa. Quando se verifica essa passagem, que coincide com o início do pensamento filosófico, já estamos propriamente na esfera dos problemas teórico-morais ou éticos. (VÁZQUEZ, 2000, p. 17)

Surge a Ética como componente do comportamento moral, mas com diferente papel. Por isso, Vázquez identifica na Ética o papel de teoria ou ciência do comportamento humano. É importante observar a associação desse momento crucial da humanidade com o surgimento da Filosofia: filosofamos para encontrar sentido para o que somos e fazemos e buscamos sentido

para atender aos nossos anseios de liberdade, pois consideramos a falta de sentido um tipo de escravidão (CORTINA, 2001). A identificação da Ética com a Filosofia é natural porque o modelo de justificação "aponta para aqueles pressupostos que temos de considerar necessariamente verdadeiros se pretendemos conseguir argumentos que sejam válidos intersubjetivamente" (CORTINA, 2001). Ética tem, portanto, como componente do *comportamento moral* a mesma lógica filosófica de construção, validação e proposição de um conceito moral. Significa dizer, como afirma Cortina (2001), que isso "pode servir de modo indireto como orientação moral para os que pretendam agir racionalmente no conjunto da sua vida" (CORTINA, 2001). Nesse contexto, de orientação do comportamento moral, associa-se a questão de aprendizado dessa lógica Ética. Cortina faz um recorte didático sobre um processo de aprendizado moral proposto por Kohlberg:

> as sociedades que hoje chamamos democráticas percorreram três níveis [...] de aprendizado sobre o que consideramos justo: a) o nível pré-convencial, no qual se julga o justo com critérios de egoísmo e medo do castigo; b) o nível convencional, no qual se consideram justas as normas da comunidade concreta a que se pertencem; e c) o nível pós convencional, no qual aprendemos a distinguir as normas de nossa comunidade concreta de alguns princípio universalistas, princípios que levam em conta toa a humanidade, de modo que a partir desses princípios possamos questionar também as normas de nossa sociedade concreta. (CORTINA, 2001, p. 143)

Esse modelo serve de referência a inúmeras construções conceituais posteriores como as Teorias do Desenvolvimento do Ego, cuja essência é apresentada no artigo de Maria Luísa Branco (2003). O tema sobre a ordenação de um processo de aprendizado moral tem uma importância capital para esta análise sobre o papel da empresa como Responsável Socioambiental, por algumas razões: a) o papel da empresa configura-se como algo que está no radar da maioria dos empresários e profissionais da Administração. De fato, são poucas as empresas que ainda não colocaram o tema em discussão; b) o assunto abrange a fundamentação sobre as bases do comportamento moral, que exigem um conhecimento formal e estruturado, especialmente pelo risco do uso desarticulados e sem fundamentação, típicos do senso comum; c) sem a compreensão das razões concretas para a associação dos preceitos do comportamento moral e, portanto, sem as condições ideias para transferir os conceitos a todos os envolvidos, não se imagina a hipótese da implementação e manutenção de Responsabilidade Socioambiental de forma engajada.

A Tabela 2, a seguir, complementa a Tabela 1 na medida em que acrescenta um nível mais alto de comprometimento dos agentes organizacionais, quando percebe que valor maior para a empresa é a Responsabilidade Socioambiental assumida de maneira espontânea e legítima.

Papeis - usos frequentes	Relevância de envolvimento com o papel
Como uma das várias atividades na empresa	Seguir o roteiro do processo (porque está no acordo de trabalho p. ex.).
Como uma atividade relevante	Seguir o roteiro do processo relevante da divisão ou da empresa (porque é bom ser visto como envolvido p. ex.).
Como dever	Seguir a hierarquia, normas legais, normas internas de procedimento (obrigação).
Como parte do objetivo de vida do (a) profissional	Envolver-se espontaneamente o acordo do projeto de Responsabilidade (especialmente porque fez parte de análise e validação dele).

MacIntyre (2016) fez duas perguntas que são pertinentes neste momento do presente artigo: a) "que devo eleger e como me converterei em um ser reflexivo ao tomar decisões" A segunda, tão relevante quanto à primeira b) "O que implica o reconhecimento da autoridade moral [...] com pessoas não alinhadas ou distantes da filosofia é a uma convicção de que existe uma razão conclusiva, mesmo quando não sabem dizer qual.

Conclusão

O envolvimento das empresas com a Responsabilidade Socioambiental é um fato, mas esse envolvimento não é necessariamente espontâneo nem comprometido. Assim, processos de apoio à ideia deste tipo de implementação podem ajudar, mas a possibilidade de o 'Papel da Empresa' ficar 'apenas no papel' é alta. O engajamento pode ser alcançado se o grupo envolvido perceber a comunicação de implementação como resposta às análises antecipadas, por meio de uma representação internamente validada. O desafio que se apresenta não é, portanto, identificar uma causa maior de falta de engajamento, mas preparar pessoas para fazerem o papel de representantes legítimos do grupo com o objetivo de analisar e fundamentar uma proposta de propósito de longo prazo para a empresa (perenidade). Não é um desafio trivial. Significa, por exemplo, ultrapassar a visão de curto prazo típica do formato já antiquado do Princípio Prático e explorar a possibilidade de envolvimento das empresas com as Universidades para a formação desse tipo de profissional. Além disso, é evidente a necessidade de pesquisas que ampliem a identificação das carências da empresa relacionadas ao engajamento e das respectivas oportunidades.

Referências

BRANCO, Maria Luísa. (2003). A construção da autonomia moral: a contribuição da teoria do desenvolvimento do ego de Jane Loevinger. **Paidéia** *(Ribeirão Preto)*, *13*(25), 5-12. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-863X2003000200002.

CARDOSO, G. M. F.; CARMO, V. M. do. Função Social/Solidária da Empresa nos Negócios Virtuais. **Revista Jurídica da FA7**, *14*(2), 137-157, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.24067/rju7,14.2:509.

CASTRO, A. B. C., BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, 33(4), 408-423, 2017. Doi: 10.15628/holos.2017.5168.

DINIZ, M. (2018). Importância da Função Social da Empresa. **Revista Jurídica**, *2*(51), 387 - 412. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v51i2.2815

ÉSTHER, A. B.; DAVID, I. P. Identidade e formação do administrador: o papel da empresa júnior. **Principia: Caminhos Da Iniciação Científica**, *19*(1), 10, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.34019/2179-3700.2019.v19.29884)

FIGUEIREDO, Geraldo, BERNARDES, Patrícia; CHAVES Catari Vilela. Governança Corporativa e o Papel Estratégico do Conselho de Administração em uma Empresa Familiar de Capital Aberto. **Revista de Administração de Roraima** - UFRR, Boa Vista, Vol. 7 n. 1, p.34-58, jan-jun., 2017

MACINTYRE, Alasdair. **Ética en los conflitos de la modernidade**. ePub: produccioneeditorial.com. ISBN: 978-84-321-4873-6. versão espanhola (David Cerdá). Citação retirada do Capítulo II, páginas 310 e 311 de 329 em paginação específica do Ebook, (Kobo Rakuten), Livraria Cultura, 2017.

_____. 2001. **Depois da Virtude**: um estudo em teoria moral. Baurú – SP: Edusc, 2001.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, *16*(2), 44–53, 1973. Disponível em: https://doi.org/10.2307/41164491.

MORATIS, L. Signalling Responsibility? Applying Signalling Theory to the ISO 26000 Standard for Social Responsibility. **Sustainability**, 10(11), 4172, 2018. Disponível em: 10.3390/su10114172

MYNHARDT, H.; MAKARENKO, I.; PLASTUN, A. Market efficiency of traditional stock market indices and social responsible indices: the role of sustainability reporting. **Investment Management and Financial Innovations**, 14(2), 94- 106, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21511/ imfi.14(2).2017.09.

NOGUEIRA, R. H. P.; SILVA, L. B. R. da. Empresa social e o seu papel ampliador da noção de função social da empresa. **Direitos Culturais**, Santo Ângelo, v. 13, n. 30, p. 171-190, maio/ago. 2018. Disponível em: http://srvapp2s.urisan.tche.br/seer/ index.ph p/direitosculturais/article/view/2562/1305>. Acesso em: 13 fev. 2019.

OLIVEIRA, Helena. "Humanocracia" pretende revolucionar o mundo da gestão. **Revista VER - Valores, Ética e Responsabilidade**, nº 577, 26 fevereiro de 2021.

OLIVEIRA, J. **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa**: proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos-SP. Doctoral Thesis, Escola de Engenharia de São Carlos, University of São Paulo, São Carlos. Disponível em:10.11606/T.18.2010.tde-09082010-112110. Retrieved 2021-04-19.

PACCA FERRAZ DE CAMARGO, C.; BENACCHIO, M. Função ou funções sociais da empresa. **Prisma Jurídico**, *17*(1), 203-225. Disponível em: https://doi.org/10.5585/pris maj.v17n1.8421

PEDRO, Ana Paula. (2014). Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. **Kriterion**: Revista de Filosofia, 55(130), 483-498. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s0100-512x2014000200002

PEREIRA, Antônio Jorge; DE ANDRADE, Thiago Pinho; ARAUJO, Liane Maria Santiago. Sustentabilidade empresarial: função ou responsabilidade social da empresa? **RDEmp**. Belo Horizonte, ano 17, n. 3, p. 45-64, set./dez, 2020.

SANTIAGO, Mariana Ribeiro; MEDEIROS, Elisângela Aparecida de. Função Social e Solidária da Empresa: impactos na liberdade econômica versus benefícios no desenvolvimento nacional (2021). **Revista Jurídica,** [S.l.], v. 2, n. 47, p. 99-122, jul. 2017. ISSN 2316-753X. Disponível em: http://revista.unicuritiba.edu.br/index. php/RevJ ur/arti cle/view/2028/1307. Acesso em: 04 abr. 2021.

SOUZA-LIMA, José Edmilson de; ZAMBON, Paloma Carvalho. o papel da empresa na responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e na logística reversa. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 12, p. 135 - 146, set. 2017. ISSN 2316-7548. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/ad mrevista/article/view/2149/1346>. Acesso em: 31 mar. 2021.

STONER, James A. F.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 20. ed. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira., 2000.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima; CARNEIRO Celia Maria Braga; GOMES, Lorena Albuquerque da Silva. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 11, Ed. Especial ENGEMA, p. 772-794, 2018.

ZANATTA, P. Gestão Ambiental e o Desenvolvimento Sustentável. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, *6*(3), 296-312, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1 9177/rgsa.v6e32017296-312

O(s) autor(es) se responsabiliza(m) pelo conteúdo e opiniões expressos no presente artigo, além disso declara(m) que a pesquisa é original.

Recebido em 10/04/2021
Aprovado em 20/06/2021