

**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
ESCUELA DE DOCTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES**



**PERSPECTIVA JURÍDICO-ANTROPOLÓGICA DAS EMPRESAS EM
CRISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO BRASIL**

**TESE DOUTORAL
D. AUGUSTO GOMES VON SALTÍEL**

**DIRETOR:
Dr. D. Ángel Baldomero Espina Barrio**

SALAMANCA - ESPANHA

2019

**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
ESCUELA DE DOCTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES**



**PERSPECTIVA JURÍDICO-ANTROPOLÓGICA DAS EMPRESAS EM
CRISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO BRASIL**

TESE DOUTORAL
D. AUGUSTO GOMES VON SALTIEL

DIRETOR:
Dr. D. Ángel Baldomero Espina Barrio

SALAMANCA - ESPANHA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

von Saltiel, Augusto Gomes.

Perspectiva jurídico-antropológica das empresas em crise econômico-financeira no Brasil/Augusto Gomes von Saltiel. – Salamanca/Espanha, 2019.

285 p.

Tese (Doutorado) – Universidad de Salamanca, 2019.

Diretor: Ángel Baldomero Espina Barrio

1. Antropologia-jurídica 2. Ordem Econômica 3. Recuperação da Empresa 4. Cultura Organizacional 5. Responsabilidade Social. I. Universidad de Salamanca. Facultad de Ciencias Sociales. II. Título.

AUGUSTO GOMES VON SALTIEL

Tese de Doutorado apresentada
como requisito parcial à obtenção
do título de Doutor em Ciências
Sociais pela Universidade de
Salamanca.

Salamanca, ____ de _____ de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Firma _____

Dr. D. _____

Firma _____

Dr. D. _____

Firma _____

Dr. D. _____

Firma _____

Dr. D. _____

Firma _____

Dr. D. _____

AGRADECIMENTOS

Uma tese de doutoramento exige períodos de reflexão, na maioria das vezes, de forma solitária. Um distanciamento forçoso à efetividade da pesquisa. E, mesmo sem a presença física constante, esta tese só foi possível com o apoio, a estrutura, o carinho daqueles que sempre me impulsionam, não me deixando desistir frente aos obstáculos.

Inicialmente, agradeço à Universidade de Salamanca por possibilitar este admirável conhecimento acadêmico adquirido nos últimos 5 anos e aos professores que de alguma forma colaboraram à finalização desta jornada de doutoramento.

Aos meus pais, Flávio e Bernadete, pelo constante apoio, carinho e confiança, que me fizeram suportar a ausência física. Ao meu irmão e sócio, Germano, pela compreensão e críticas construtivas à realização desta tese.

À minha namorada, Natália, pela companhia e incentivo nas incansáveis madrugadas de estudos. Obrigado por sempre acreditar em mim.

Ao meu *diretor*, Dr. Ángel Baldomero Espina Barrio, por sua paciência e disposição para orientar esta tese. Agradeço pela sensibilidade, compreensão e sabedoria.

Aos membros do Núcleo de Antropologia do Direito (NADir) da Universidade de São Paulo (USP) por partilharem os seus conhecimentos e possibilitarem a realização do estágio docente nesta renomada instituição de ensino.

Salamanca, 05 de junho de 2019.

Augusto Gomes von Saltiel

“O segredo da mudança é não focar toda sua energia em lutar contra o passado, mas em construir o novo”.
Sócrates

RESUMO

A presente tese versa sobre a análise dos princípios constitucionais que regem o Direito Econômico, previstos na Constituição Federal brasileira de 1988, para interpretar como o instituto da recuperação judicial – Lei n.º 11.101/2005, instrumento jurídico possibilitado à preservação das empresas diante da crise, atua para concretizar a observância dos princípios sociais. A preservação não se abrevia ao mero soerguimento da empresa economicamente, mas implica concretizar a própria justiça social. Outrossim, observa-se que as empresas, sob o viés jurídico e econômico, tão somente, apresentam baixa efetividade nos procedimentos de recuperação judicial, uma vez que um índice mínimo consegue, formalmente, recuperar suas atividades. À vista disso, através da perspectiva jurídico-antropológica, buscar-se-á encontrar as prováveis contribuições da responsabilidade social e as implicações da cultura organizacional à manutenção das empresas por meio da estrutura da organização, dignificação da pessoa humana e função social à minimização dos efeitos negativos de crise econômica. Através de pesquisa etnográfica, baseada na observação participante, em duas empresas do setor metalmeccânico, foram aplicados questionários e entrevistas com a finalidade de compreender, segundo a perspectiva dos empresários, funcionários e sociedade, as condutas e os comportamentos de empresas no âmbito da crise econômico-financeira que se iniciou, no Brasil, em 2013. Entre as conclusões, destaca-se que a responsabilidade social alinhada à cultura organizacional, no cenário de crise, antes ainda do pedido de recuperação judicial, gera ambiente estratégico e efeitos socioeconômicos positivos para a preservação empresarial.

Palavras-chave: antropologia-jurídica; ordem econômica; recuperação da empresa; cultura organizacional; responsabilidade social.

ABSTRACT

This thesis deals with the analysis of constitutional principles that instruct Economic Law, provided for in the Brazilian Federal Constitution of 1988, to interpret how the institute of Judicial Reorganization, a legal instrument for companies preservation before crises, acts to achieve social principles observance. Preservation is not limited to mere economically company rise but implies realizing social justice itself. Moreover, it is observed that companies under legal and economic perspective present low effectiveness in Judicial Reorganization procedures, since a minimal number formally get to recover their activities. Therefore, from juridical-anthropological perspective we will seek to find probable contributions of social responsibility and the implications of organizational culture to companies maintenance through organizational structure, human person dignification and social function to economic crisis negative effects minimization. Through ethnographic research based on participant observation in two companies of metalworking sector, questionnaires and interviews were applied with the purpose of understanding, through the perspective of entrepreneurs, employees and society, the conduct and behavior of companies in the context of economic and financial crisis that began in Brazil in 2013. Among the conclusions reached, it is worth highlighting that social responsibility aligned with organizational culture, in the crisis scenario, before the request for Judicial Reorganization, generates a strategic environment and positive socio-economic effects for business preservation.

Keywords: legal anthropology; economic order; reorganization of the company; organizational culture; social responsibility.

RESUMEN

La presente tesis versa sobre el análisis de los principios constitucionales que rigen el Derecho Económico, previstos en la Constitución Federal brasileña de 1988, para interpretar como el instituto de la recuperación judicial - Ley nº 11.101 / 2005, instrumento jurídico posibilitado a la preservación de las empresas delante de la crisis, actúa para concretar la observancia de los principios sociales. La preservación no se abrevia al mero soerguimiento de la empresa económicamente, pero implica concretar la propia justicia social. Además, se observa que las empresas, bajo el contexto jurídico y económico, tan sólo, presentan ineffectividad en los procedimientos de recuperación judicial, ya que un índice mínimo logra, formalmente, recuperar sus actividades. A la vista de ello, por medio de la perspectiva jurídico-antropológica, se buscará encontrar las probables contribuciones de la responsabilidad social y las implicaciones de la cultura organizacional al mantenimiento de las empresas a través de la estructura de la organización, dignificación de la persona humana y función social a la minimización de los efectos negativos de la crisis económica. A través de investigación etnográfica, basada en la observación participante, en dos empresas del sector metalmeccánico, se aplicaron cuestionarios y entrevistas con la finalidad de comprender, según la perspectiva de los empresarios, funcionarios y sociedad, las conductas y los comportamientos de empresas en el marco de la crisis económica-financiera que se inició, en Brasil, en 2013. Entre las conclusiones, se destaca que la responsabilidad social alineada a la cultura organizacional, en el escenario de crisis, aún antes de la solicitud de recuperación judicial, genera un ambiente estratégico y efectos socioeconómicos positivos para la preservación empresarial.

Palabras clave: antropología-jurídica; orden económico; recuperación de la empresa; cultura de la organización; responsabilidad social.

SUMÁRIO

ABREVIATURAS E SIGLAS	13
INTRODUÇÃO	14
Justificativa e relevância da pesquisa	17
Delimitação do objeto de pesquisa	20
Problema de pesquisa	21
Pressupostos	21
Objetivos	21
Objetivo geral	22
Objetivos específicos.....	22
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
Delineamento da pesquisa	22
Estratégia de pesquisa	22
Estudo de caso concreto	23
Coleta dos dados	27
Método de observação – a entrevista.....	28
Análise e interpretação dos dados	29
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS DAS GRANDES CRISES MUNDIAIS	30
1.1 As origens econômicas, sociais e culturais das crises.....	31
1.1.1 As crises financeiras do capitalismo liberal – 1873-1914	34
1.1.2 A crise financeira de 1929 – A Grande Depressão.....	39
1.1.3 O Sistema Bretton Wodds – 1944-1971.....	43
1.1.4 A globalização contemporânea – 1973-1990.....	45
1.1.5 A globalização financeira – 1990-2006.....	46
1.1.6 A crise econômico-financeira – 2008-2009.....	49
1.2 Os reflexos da atual crise econômico-financeira brasileira – 2013.....	51

CAPÍTULO 2. A RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESA COMO CONSOLIDAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ORDEM ECONÔMICA E SOCIAL NO BRASIL	58
2.1 A ordem econômica constitucional e o desenvolvimento social.....	59
2.2 A intervenção estatal na ordem econômica: o neoliberalismo.....	63
2.3 O princípio da preservação da atividade empresarial: a justiça social.....	75
2.4 A evolução socioeconômica do instituto falimentar.....	80
2.5 A Lei n.º 11.101/2005 e o Instituto da Recuperação Judicial.....	86
2.5.1 O controle econômico-social estatal por meio da recuperação judicial.....	93
CAPÍTULO 3. EMPRESA, CULTURA E ANTROPOLOGIA. A ciência antropológica aplicada às empresas	96
3.1 A definição do conceito “cultura”.....	99
3.2 A teoria da empresa no Direito brasileiro.....	104
3.3 As teorias da organização: científica, clássica e burocrática.....	108
3.3.1 A teoria científica da organização de Frederick Taylor.....	111
3.3.2 A teoria clássica da organização de Henry Fayol.....	118
3.3.3 O modelo burocrático da organização de Max Weber.....	123
3.4 A contribuição da ciência jurídico-antropológica às empresas brasileiras.....	128
CAPÍTULO 4. A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS CONSEQUÊNCIAS ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS	138
4.1 Como se forma a cultura organizacional: perspectiva teórica.....	139
4.1.1 Dos ativos tangíveis e intangíveis.....	147
4.1.2 Da importância da liderança empresarial.....	150
4.2 Ritos e cerimônias empresariais – os rituais de passagem.....	155
4.3 A responsabilidade social como padrão de comportamento e a cultura como identidade organizacional.....	161
CAPÍTULO 5. A CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL BRASILEIRA	168
5.1 A construção da responsabilidade social: aspectos históricos.....	171
5.2 Análise da responsabilidade social e cultural das empresas.....	177

5.2.1 Função social <i>versus</i> responsabilidade social.....	182
5.3 A criação de valor compartilhado (CVC)	185
5.4 A responsabilidade social empresarial no contexto de crise econômica.....	188
CAPÍTULO 6. ÉTICA E GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	201
6.1 Análise da ética empresarial e seu progresso.....	204
6.2 Razões para o surgimento da ética empresarial.....	208
6.3 Problemas éticos empresariais: as dificuldades para estabelecer a ética.....	214
6.4 O valor significativo da ética às empresas.....	218
6.5 A ética conectada à responsabilidade social.....	222
6.6 A teoria dos <i>stakeholders</i> : implicações às organizações.....	227
CAPÍTULO 7. O EXERCÍCIO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL NA PRÁTICA...230	
7.1 O trabalho de campo.....	230
7.1.1 Análise e discussão dos dados.....	231
7.1.2 Características das empresas pesquisadas.....	231
7.2 Apresentação da pesquisa exploratória.....	237
7.3 Informações originadas dos questionários.....	238
7.4 Apresentação da pesquisa empírica.....	244
7.5 Resultados obtidos na pesquisa de campo.....	249
CONCLUSÕES.....	255
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	263
APÊNDICES.....	282
A – Modelo de questionário aplicado.....	282
B – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	285

ABREVIATURAS E SIGLAS

AGC	Assembleia Geral de Credores
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CC	Código Civil
CSV	<i>Creating Shared Value</i>
CVC	Criação de valor compartilhado
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
LRFE	Lei de Recuperação Judicial e Falência de Empresa
OCT	Organização Científica do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
OPEP	Organização de Países Exportadores de Petróleo
PIB	Produto Interno Bruto
PRJ	Plano de Recuperação Judicial
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

INTRODUÇÃO

Ubi societas, ibi jus – onde há-está a sociedade, há-está o Direito, e de uma forma livre, adapto: onde há uma sociedade, há discussões de ideias em diferentes âmbitos: na administração de empresas, na psicologia, na antropologia entre muitos outros.

O Direito, como regulador das relações pessoais, e a Antropologia, como ciência de alteridade, dialogam na tentativa de compreenderem os conflitos, as diferenças, as regras e as normas de condutas dos indivíduos e da sociedade. O direito – parte da cultura humana – foi organizado com o formato de permitir e promover a convivência em sociedade.

As sociedades contemporâneas têm como característica um modelo econômico de inspiração capitalista, conferindo às empresas um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento social e humano, porquanto são participantes ativas e modificadoras da sociedade.

As empresas deixaram sua função econômica original, passando, também, a desempenhar outras funções: (i) socializadora, de integração, educação; (ii) função política de intervenção na resolução de problemas sociais e (iii) função moral, de reforço de crenças e de concepções de mundo, impactando nas relações interpessoais.

Os impactos, os quais estão sujeitas as empresas, recebem o nome de crise. E esses impactos/crises podem ser motivados por questões externas – econômicas, culturais, sociais, ambientais, políticas, fiscais –, ou por agentes internos – falta de planejamento, produto obsoleto, investimentos descontrolados etc.

A etimologia da palavra crise chegou ao português através do latim *crisis*, “momento decisivo”, decalque do grego *krísis*, “decisão”, utilizada por Hipócrates, “pai da medicina”, como vocabulário médico, designando o momento no qual uma doença se define: entre o agravamento - a morte - ou a cura, a vida¹.

¹ Dicionário etimológico. Disponível em <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/crise/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

A partir do século XIX, de acordo com Reinhart Koselleck², o conceito de crise desenvolveu-se para a política, economia e história, e, posteriormente, teve vinculada sua terminologia com as Revoluções Francesa e Americana. Com isso, conforme o autor, a crise representa um novo juízo de tempo, o qual marca o término de uma fase, através de períodos de transição decisivos que trazem mudanças à sociedade.

As crises, com a evolução do capitalismo e a complexidade de gerenciamento do sistema econômico, passaram a acontecer em maiores escalas, resultantes de um processo cíclico, próprias do desenvolvimento econômico. Elas podem ocorrer em distintas intensidades e atingir todos os setores da economia, enquanto alterações sazonais e rotativas de ampliação do desempenho econômico.

Dessa forma, não infrequentes são as circunstâncias nas quais empresários e empresas se acham envoltos em uma crise que impossibilita enfrentar rigorosamente a quitação das obrigações assumidas.

No Brasil, a importância da manutenção da empresa pode ser encontrada na Constituição Federal de 1988, nos termos do *caput* do art. 170, mediante uma ordem econômica baseada na livre iniciativa e na valorização do trabalho humano. Com este intuito, da preservação da empresa, em 2005, o legislador pátrio concebeu, para as empresas em crise e economicamente viáveis, o instituto da recuperação judicial, Lei n.º 11.101/2005 – Lei de Recuperação e Falências de Empresas (LRF). Ressalta-se, novamente, a intenção em conservar a sustentabilidade e a função social da empresa.

Dito de outro modo: O Estado, ante os benefícios originados pelo organismo empresarial, intervém para garantir sua preservação. Assim como a recuperação e a preservação das empresas representam a promoção da justiça social, na medida em que conservam, no mercado, as empresas que movimentam e giram a economia.

² KOSELLECK, Reinhart. **Futuro Passado: contribuição à semântica dos tempos históricos**. Rio de Janeiro: Contraponto/PUC-RJ, 2006, p. 56. Reinhart Koselleck é um dos importantes historiadores alemães do pós-guerra, sendo considerado o principal teórico da história dos conceitos. O autor se preocupa com a formulação de terminologias para pesquisas históricas por meio da evolução de significados, cuja finalidade evita a colocação equivocada de palavras para específicas eras.

Cabe salientar que a recuperação judicial da empresa não deve estar vinculada ao simples benefício de renegociação das dívidas junto aos credores ou à manutenção indiscriminada do organismo empresarial sem viabilidade econômica. O instrumento da recuperação precisa ser visto e aplicado como um mecanismo apropriado para, também, harmonização da justiça social.

Pois, a aplicação isolada desse instrumento, sem uma análise e reconhecimento de comportamentos prévios pelas empresas/organizações, mostra-se insuficiente para suportar os efeitos de crises e atingir seu objetivo, qual seja: a recuperação, o reestabelecimento da empresa. Há a necessidade de considerar que as empresas, em cenários de crise, mais além dos aspectos econômicos e jurídicos, ficam suscetíveis aos reflexos sociais e culturais, os quais podem agravarem a instabilidade econômica, financeira e emocional, perda de confiança, esmorecimento e descrédito em todos os níveis.

O Brasil atravessa, atualmente, uma grave e severa crise econômico-financeira, instaurada em meados de 2013. Ao identificar como início o ano de 2013, a tese nomeia e grafa esta crise com um hífen seguido do ano: crise-2013. A sociedade, como um todo, incluindo a classe empresarial, independentemente da natureza social e porte da empresa, sentiram (sentem) os efeitos da crise-2013, os quais refletiram em um colapso político, na retração da econômica, na alta taxa de juros e no aumento absurdo de desemprego.

Dentre outras severas consequências, ressalta-se a extinção de diversas empresas do cenário brasileiro. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE)³, em três anos, ou seja, até o ano de 2016, aproximadamente 340 mil empresas foram fechadas. Destaca-se o impressionante número: 340 mil empresas.

Esta pesquisa, inicialmente, propôs-se a interpretar a legislação brasileira que possibilita a manutenção, preservação e operação da empresa em crise econômico-financeira. No entanto, verificou-se que a análise jurídica e econômica, unicamente, não seria suficiente para compreender o alcance da lei. Tal razão decorre do fato de que apenas uma pequena

³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Demografia das Empresas**. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

minoria de empresas que ingressa com pedido de recuperação judicial no Brasil, fazendo uso da LRFE, consegue, efetivamente, recuperar suas atividades.

Dito isso, a preservação de uma empresa, ainda que judicialmente, parece envolver outras obrigações. Fez-se necessário, portanto, expandir a pesquisa, em saída a campo, investigando os comportamentos das empresas e de seus integrantes, no exercício das suas funções, ou seja: para além da ciência jurídica, contudo, sem abandonar a legislação. Para esta trajetória, optou-se pelo entrelaçamento das lentes da ciência antropológica para analisar as condutas sociais e culturais das empresas e empresários.

De posse dessas lentes, o “olhar” adquire uma forma peculiar de enxergar o mundo, um surpreender-se com aquilo que aos olhos dos outros seria visto como natural. Justifica-se, assim, a escolha pelo estudo antropológico-jurídico para interpretar, juntamente com a lei, os comportamentos econômicos, sociais e culturais das empresas brasileiras no cenário da crise-2013.

Dentro desse cenário, no Estado do Rio Grande do Sul, o setor altamente representativo na economia, com participação de 37,6% do PIB industrial, segundo o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul (SinMetal)⁴, é o setor metalmecânico, que também é um dos setores mais atingidos pela crise-2013. Para esta pesquisa, foram selecionadas duas empresas representantes desse setor: a empresa A e a empresa B.

As duas estão localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre e em crise, uma opta por utilizar-se da LRFE e a outra não. Após contatos prévios e autorizações assinadas, as empresas receberam o pesquisador, que em um trabalho etnográfico, vivenciou seus cotidianos, aplicou questionários, entrevistou gerência e funcionários.

Justificativa e relevância da pesquisa

A presente investigação será desenvolvida a partir do emprego da antropologia-jurídica como metodologia para interpretar as normas legais aplicáveis à recuperação judicial

⁴ SINMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul. **A importância do setor metalmecânico na economia gaúcha**. Disponível em <http://www.sinmetal.com.br/site/principal/conteudo_nivel3.asp?codConteudo=269>. Acesso em: 27 dez. 2018.

de empresas no Brasil, no cenário da crise-2013. Em seguida, será analisada a realidade sociocultural das empresas para encontrar as possibilidades de preservação através das ações de responsabilidade social.

Historicamente, existem diversos fatores – econômicos, culturais, sociais, políticos, fiscais e ambientais – que contribuem para a situação de crise da empresa e até mesmo sua dissolução. Em contrapartida, escassos são os procedimentos que possibilitam a preservação da atividade empresarial.

A Recuperação Judicial brasileira, instituída pela Lei n.º 11.101/2005, é um dos poucos instrumentos previstos para “socorrer” as empresas neste estado. Esse método jurídico permite a preservação das empresas viáveis economicamente para a manutenção dos empregos, à conservação da fonte produtora e ao desenvolvimento do exercício social.

Acontece, todavia, que muitas empresas ingressam com pedido de Recuperação Judicial na justiça sem qualquer viabilidade econômica, exclusivamente como meio protelatório de uma inevitável dissolução, porquanto inexistente de estrutura adequada (econômica, social e cultural) e organizada para sua legítima recuperação. Ou seja, antes disso, pela importância e representatividade das empresas à sociedade, devem ser adotados procedimentos prévios ao instrumento judicial.

O processo de Recuperação Judicial, na grande maioria dos casos, sobrevém como última e mais extrema medida para a manutenção das práticas das empresas. Nesta situação, a maior parte das empresas não volta a funcionar de forma saudável, pois apresenta problemas de gestão, disputas entre credores, falta de credibilidade, conflitos internos e ausência de conhecimento para o gerenciamento dos negócios.

De tal modo, antes mesmo de recorrer à esfera judicial precisam ser identificadas as causas da crise e as características da organização para compreender, à frente das leis, os comportamentos econômicos, sociais e culturais das empresas e de seus membros no ambiente de crise financeira. Igualmente, há necessidade de considerar se a empresa tem composição interna equilibrada, estruturada e preparada para atender aos funcionários, credores e judiciário.

Como se observa, anteriormente ao ingresso de medida importante e derradeira para a preservação das atividades empresariais, via poder judiciário, deve-se preparar a composição organizacional para atender às imposições da lei. Neste ínterim, busca-se analisar o progresso do conceito da responsabilidade social e dos efeitos da cultura organizacional para entender às possíveis contribuições às empresas, a partir da estruturação da organização, transparência nas negociações, dignificação da pessoa humana e planejamento estratégico.

Isto é, em decorrência da cultura organizacional e das ações de responsabilidade social, acredita-se que os empresários e empresas poderão, realmente, compreender os conflitos internos, as necessidades externas e as verdadeiras (im)possibilidades de manutenção de suas práticas. Logo, tornar-se-á possível a minimização dos efeitos negativos da crise econômica e o fortalecimento da empresa.

Sabe-se que muitas das crises mundialmente conhecidas – as quais serão exibidas no primeiro capítulo – aconteceram sem prévio aviso ou antecipação dos mecanismos de controle, sendo incapacitada qualquer interferência ou participação das empresas e empresários, já que impossível sua previsão. Neste sentido, pretende-se oferecer os comportamentos internos cabíveis às empresas e aos empresários para anteceder os efeitos da crise, com a preservação do exercício empresarial ou, até mesmo, sua expansão.

A crise financeira e as inovações são protagonistas das empresas. Blindar a organização, para, assim, isolá-la de uma situação de dificuldade econômico-financeira, provocaria um efeito inevitável de desvantagem competitiva e, por conseguinte, de fracasso empresarial. A interação da crise com a devida reformulação empresarial poderá gerar o desenvolvimento e progresso das organizações.

Os problemas de ordem econômico-financeira não representam, obrigatoriamente, limitações às empresas, pelo contrário, podem resultar em oportunidades de crescimento e inovação para diversos outros negócios. Através das ações de responsabilidade social e dos resultados da cultura organizacional, pode-se compreender a geração de valor econômico e instituir, igualmente, importância à sociedade, com o objetivo de inovar e movimentar a economia juntamente com reconhecimento social.

Não por outra razão, a aplicação da antropologia e da etnografia à interpretação das normas possibilita o reconhecimento dessa cultura empresarial radicada, muitas vezes desconhecida. Com efeito, permite o progresso da responsabilidade social das empresas e idealiza as características da organização, define os mercados, conhece seus consumidores e planeja seu futuro.

Por meio do emprego dessa metodologia, procura-se: i) interpretar a legislação aplicável à recuperação judicial; ii) analisar os elementos capazes de minimizar os efeitos danosos da crise; e iii) apontar as prováveis contribuições para as empresas no atual período econômico.

Delimitação do objeto de pesquisa

Tradicionalmente, os interesses empresariais foram prospectados para a obtenção da maior rentabilidade possível, independentemente das suas consequências. No cenário de crise essa cultura é ainda mais agressiva. No entanto, ultimamente, observa-se que o respectivo costume poderá representar em maiores dificuldades para a manutenção da atividade empresarial e, por conseguinte, numa desvantagem competitiva.

Esta pesquisa, antes de tudo, procura interpretar a legislação disciplinada no Brasil sobre a recuperação judicial das empresas para, posteriormente, compreender as abordagens peculiares do ofício empresarial com relação aos conceitos econômicos, sociais e culturais. A partir da amostragem do estudo etnográfico será aprofundada a interpretação da dinâmica organizacional, o que proporcionará um conhecimento mais sólido do desempenho humano no contexto jurídico-empresarial e um cenário mais realista para os desafios com os quais as empresas defrontam-se no ambiente de crise.

Dito isso, a responsabilidade social e a cultura organizacional, isoladamente, não são temas modernos e de tamanha repercussão, embora muito relevantes. Essas teorias foram desenvolvidas ainda na década de 1950, porém somente nos anos 1970 e 1980 receberam o devido valor pela manutenção do equilíbrio empresarial. Na atual conjuntura, adquiriram grande notoriedade nos últimos anos devido à importância assumida ante a instabilidade econômico-financeira e a necessidade de novas práticas empresariais.

Desta maneira, a responsabilidade social pode ser concebida como medida transformadora ao âmbito empresarial. Não implica apenas no comprometimento de realizar boas práticas ambientais e minimizar os impactos negativos de suas atividades, mas sim na inovação dos negócios, na prospecção de novos mercados e no remodelamento interno do sistema, sobretudo durante crises econômico-financeiras.

Ademais, a cultura organizacional, presente em todas as organizações e grupos, mesmo que algumas vezes não reconhecida, caracteriza as peculiaridades essenciais da empresa e identifica as funções organizacionais, com o objetivo de que sejam difundidas para todos os envolvidos. Ou seja, uma vez difundida a cultura organizacional, mais facilitada será a prática da responsabilidade social, tendo em vista que os responsáveis terão amplo conhecimento das particularidades da organização.

Em síntese, as ações de responsabilidade social, motivadas pelas características da cultura organizacional, por meio da comunicação dos objetivos, valores e princípios empresariais no cenário de crise econômico-financeira, podem possibilitar melhores condições para a sustentação da atividade empresarial.

Problema de pesquisa

Considerando o exposto, este estudo buscou responder à seguinte pergunta: Qual a importância da responsabilidade social e as implicações da cultura organizacional para a efetividade da preservação das empresas em crise econômico-financeira?

Pressupostos

Mesmo com todos os inconvenientes gerados pela crise econômico-financeira, as empresas necessitam encontrar mecanismos para minimizar seus efeitos negativos e, quiçá, saírem fortalecidas do atual período econômico, a crise-2013. Diante dessa imprevisibilidade, antes mesmo dos procedimentos jurídicos disponíveis, compete às organizações a realização de alterações significativas na composição organizacional para interromper o desequilíbrio econômico, com a identificação das peculiaridades da empresa, o empenho na geração de valores éticos, o estreitamento das relações com os colaboradores e a transparência das ações.

Objetivos

O presente estudo tem por objetivos gerais e específicos:

Objetivo geral

O objetivo geral consiste em encontrar os procedimentos cabíveis às organizações para a continuidade da prática empresarial, através das ações de responsabilidade social e dos efeitos da cultura organizacional no cenário de crise econômico-financeira.

Objetivos específicos

- a) Comparar as origens e consequências de algumas crises econômicas mundiais;
- b) Avaliar a ordem econômica e os princípios da justiça social;
- c) Interpretar a legislação da recuperação judicial das empresas no Brasil;
- d) Analisar as ações de responsabilidade social às empresas;
- e) Analisar as consequências da cultura organizacional às empresas;
- f) Aplicar a ética empresarial aos negócios;
- g) Identificar a importância das lideranças empresariais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Delineamento da pesquisa

A presente investigação, por meio da utilização da antropologia aplicada ao direito, com fundamento na etnografia, procurou interpretar as características da cultura no âmbito empresarial e a aplicação da responsabilidade social para encontrar as melhores possibilidades de preservação da atividade empresarial em tempos de crise econômico-financeira.

Cabe esclarecer, por oportuno, que foi escolhida a língua portuguesa para escrever a presente tese, tendo em vista representar o idioma materno do autor, até porque, muito provavelmente, será submetida a processo de validação no Brasil. Além disso, este pesquisador explica que a formatação utilizada foi a prevista pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), com alguns ajustes para facilitar a leitura e também pela intimidade que tem com o regulamento.

Estratégia de pesquisa

Para obter as respostas propostas para a presente investigação, utilizou-se da pesquisa qualitativa, com a finalidade de entender o comportamento dos empresários e funcionários no cenário de crise econômico-financeira.

A pesquisa qualitativa é um recurso imprescindível para analisar as condutas das empresas e por todos os envolvidos no exercício empresarial, visto que é marcada por certo grau de incerteza, seja à expansão de um negócio, seja ao enfrentamento das dificuldades. Ou melhor, esse método é importante para conhecer o comportamento das empresas, identificar as dificuldades e desenvolver a abordagem apropriada.

Assim sendo, a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa para a qual são necessárias ferramentas e métodos específicos. Para Günther⁵, este tipo de pesquisa é composto por 5 (cinco) atributos: a) características gerais; b) coleta de dados; c) objeto de estudo; d) interpretação dos resultados; e) generalização.

Estudo de caso concreto

⁵ GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago, Vol. 22, n.º 2, 2006, p. 204.

Para entender o objetivo central desta pesquisa tornou-se necessário um estudo jurídico-antropológico. Ocorrem que as pesquisas no âmbito jurídico estão restritas, unicamente, às investigações de revisão bibliográfica com fundamento na doutrina e análise de jurisprudências.

A filosofia do direito, por exemplo, tem como propósito estimular a capacidade introspectiva do profissional do direito para oferecer condições, procedimentos e oportunidades para refletir criticamente sobre a matéria. Esse é o ensinamento de Nunes⁶, o qual distingue a filosofia do direito em duas funções básicas: a de estimular o pensamento e a de fazer uma crítica sobre o saber jurídico.

Bem como a ideia compartilhada por Nader, para quem a filosofia do direito está conectada à reflexão, pois “a filosofia se identifica como método de reflexão pelo qual o homem se empenha em interpretar a universalidade das coisas”⁷. Essa conceituação apresenta a função e a delimitação para a filosofia do direito, qual seja, a de incentivar a habilidade reflexiva do profissional com as condições necessárias para pensar sob uma visão crítica.

A hermenêutica jurídica, por sua vez, ciência que se ocupa com a interpretação das regras legais, conduz à aplicação da norma do direito pelo jurista, fato que aproxima o direito das demais ciências humanas. Limongi França leciona que a hermenêutica jurídica tem como objeto de estudo a sistemática dos processos utilizados para consolidar a interpretação. Por seu turno, a interpretação consiste na aplicação das regras ordenadas pela hermenêutica para o atendimento das normas legais.⁸

A hermenêutica, de fato, aproxima o direito das demais ciências humanas, uma vez que deposita ao jurista a interpretação dos textos para garantir o entendimento das leis e a segurança jurídica ao cidadão. A explicação antropológica do direito ocorrerá com fundamento na interpretação de acordo com a razão humana.

⁶ NUNES, Rizzatto. **Manual de Filosofia do Direito**. Editora: Saraiva, 6ª ed., 2004, p. 1.

⁷ NADER, Paulo. **Filosofia do Direito**. Rio de Janeiro: Forense, 14ª ed., 2005, p. 9.

⁸ FRANÇA, R. Limongi. **Hermenêutica jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 9ª ed., 2009, p. 19.

A norma jurídica, sob o ponto de vista de Montoro⁹, é o “produto social e cultural” imprescindível para a aplicação verdadeira e correta da finalidade proposta à vida real. Cabe ao intérprete a responsabilidade pela fixação do sentido da norma dentro das possibilidades cabíveis e, ao mesmo tempo, a determinação de sua extensão e abrangência ao regulamento normativo.

Acontece que o trabalho de interpretação do direito deve observar o conhecimento das normas para atingir seu significado; porém, igualmente, necessita de fundamento antropológico que confira razão às normas.

Quanto ao mais, esta pesquisa, sob o viés jurídico-econômico das empresas, tão somente, não atenderia às expectativas propostas para a presente investigação e restaria inconclusa, uma vez que careceria da interpretação sociocultural, imprescindível para o entendimento do caso concreto. Com efeito, buscou-se a contribuição da antropologia à ciência jurídica para interpretar o comportamento sociocultural da classe empresarial mais adiante dos limites e das perspectivas científicas da legislação.

A antropologia hermenêutica, por seu turno, através da interpretação sociocultural vivenciada no trabalho de campo etnográfico, quiçá represente a maior aproximação entre o direito e a antropologia e que melhor corrobora para a interpretação das normas legais. Parece evidente que cabe à antropologia proporcionar às normas jurídicas o método de interpretação figurado e, também, a fundamentação social e cultural.

Clifford Geertz, um dos representantes da antropologia hermenêutica ou interpretativa, ensina que essa teoria busca readequar os fundamentos do conceito de cultura na antropologia. Para Jaime Júnior, através da antropologia hermenêutica de Geertz, o antropólogo identifica a cultura como um texto, o qual deve ser lido para a correta interpretação dos acontecimentos sociais. Nessa conjuntura, a função do antropólogo é interpretar o texto e compreender não apenas o significado, mas, principalmente, o sentido.

⁹ MONTORO, André Franco. **Introdução à ciência do direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 25ª ed., 2000, p. 370.

A antropologia não é mais considerada como uma ciência em busca das leis, mas uma ciência interpretativa à procura das definições.¹⁰

Posto isso, com o intuito de encontrar novas propostas, perspectivas e inovações para a viabilidade das empresas no cenário de crise econômico-financeira, mais além das normas jurídicas previstas na Lei n.º 11.101/2005 – lei de recuperação de empresas e falências –, foram analisadas, por meio da antropologia do direito, as ações de responsabilidade social e os efeitos da cultura organizacional para alcançar tal finalidade.

Segundo expõe o professor Espina, a antropologia, enquanto ciência, trata do homem e de suas manifestações a partir de uma visão holística para oferecer uma relação de complementariedade entre os diferentes conhecimentos adquiridos, a qual permite o progresso em todos os campos correspondentes.¹¹

É bem verdade que o antropólogo não pode se apartar da realidade, indiferente aos problemas existentes pela sociedade, pois se a sensibilidade favorece a capacidade antropológica da observação, a metodologia e o espaço colaboram para reforçá-la. A doutrina de Tentori¹² ensina que o “escritório” do antropólogo é o mundo, na sua totalidade, no qual são realizadas suas observações e comparações interculturais para esclarecer os problemas humanos de determinados grupos, por meio da experiência e participação efetiva.

Nessa oportunidade, leciona Espina que as conexões da antropologia com outras áreas permitem o estudo de temas interdisciplinares, pois “o conhecimento antropológico envolve o uso de técnicas e teorias de muitas disciplinas e, por sua vez, as técnicas e conceitos da antropologia possuem ramificações e conseqüências que se prolongam muito além dela”¹³. Com efeito, a antropologia é a ciência que examina os aspectos da vida social, cultural, econômica, jurídica, dentre outros, para constituir um conjunto significativo e contribuir para a melhor compreensão da cultura pesquisada.

¹⁰ JÚNIOR, Pedro Jaime. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. RAE. V. 42. N. 4, 2002, p. 78.

¹¹ ESPINA BARRIO, Ángel Baldomero. **Manual de Antropología Cultural**. Tradução de Mário Hélio Gomes de Lima. Recife: Massangana, 2005, p. 23.

¹² TENTORI, Tullio. **Antropología cultural**. Editorial Herder: Barcelona, 1981, p. 123-124.

¹³ ESPINA BARRIO, *op. cit.*, p. 23.

No entanto, Bonatto Barcellos professora que não é possível “fazer” a antropologia, puramente, através de objetos, documentos e leis, mas impõe a necessidade de realização de trabalho específico, com o envolvimento nos diversos grupos de pessoas ou mesmo com um único indivíduo. Esse aspecto diferencia a antropologia das demais ciências, uma vez que a observação participante possibilita ao antropólogo acompanhar, descrever e interpretar o desempenho humano.¹⁴

A pesquisa antropológica, segundo ensinamentos de Firth, necessita selecionar uma comunidade não muito extensa ou um pequeno grupo dentro de uma maior comunidade para obter uma observação mais concreta, a partir da aproximação da teoria à prática. O autor aclara que o material básico de trabalho do antropólogo é o comportamento social humano, ou seja, a investigação deve ser pautada em critérios subjetivos, por meio da comparação do que é tratado pelos indivíduos com as efetivas atitudes da comunidade.¹⁵

Assim sendo, para fundamentar a pesquisa bibliográfica, será utilizado o estudo antropológico, por meio da etnografia, com a análise de empresas do setor metalmeccânico na Região Metropolitana de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, um dos setores industriais mais atingidos pela crise econômico-financeira brasileira de 2013. Verificou-se que o respectivo setor empresarial abarca, dentro de suas ocupações, um ramo industrial altamente representativo na economia do Estado, com a participação de 37,6% do PIB industrial, de acordo com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul (SinMetal)¹⁶.

A relevância do setor metalmeccânico nesta região é manifesta quando se observa que é o segundo em termos de concentração de empresas industriais deste setor, representado por 12,5% do total nacional. A concentração é maior na Região Metropolitana de Porto Alegre (44,3%) e, a seguir, nas regiões Nordeste (26,4%) e Noroeste (15,2%).

Desta forma, através da antropologia aplicada ao direito, serão analisadas as empresas do ramo metalmeccânico localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, tendo em vista

¹⁴ BONATTO BARCELLOS, Antonio Augusto. **Introdução à teoria antropológica**. Salamanca, IIACyL, 2018, p. 22.

¹⁵ FIRTH, Raymond. **Elementos de Antropología Social**. Buenos Aires: Amorrortu, 1971.

¹⁶ SINMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul. **A importância do setor metalmeccânico na economia gaúcha**. Disponível em <http://www.sinmetal.com.br/site/principal/conteudo_nivel3.asp?codConteudo=269>. Acesso em: 27 dez. 2018.

a representatividade econômica deste setor para a respectiva região, assim como as consequências originadas pela crise econômico-financeira para estas empresas.

Coleta dos dados

O trabalho será desenvolvido por meio de estudo qualitativo dividido em três fases bem definidas: i) pesquisas bibliográficas; ii) observação participante através de trabalho de campo; e iii) análise e interpretação de dados.

A pesquisa bibliográfica será realizada por meio de informações sistematizadas de livros, artigos científicos, pesquisas acadêmicas registradas em teses e dissertações, e informações científicas relevantes. Também, serão utilizados os métodos histórico-culturais para comparar as crises econômicas mundiais, interpretar o instituto da recuperação judicial como consolidação da ordem econômica e compreender a importância da responsabilidade social e da cultura organizacional.

Durante essa fase da pesquisa, pode-se identificar que as teorias não são consensuais, o que apresenta, portanto, visões diferentes sobre responsabilidade social e cultura organizacional, ora em abordagens mais restritas, ora em enfoques mais ampliados. Todas essas diferentes abordagens teóricas permitiram a instrumentalização para definir as categorias temáticas analíticas, quais sejam: i) recuperação judicial; ii) responsabilidade social; iii) cultura organizacional; iv) antropologia da empresa; v) ética empresarial; vi) importância das lideranças; vii) ordem econômica; viii) preservação da empresa; e ix) crise econômico-financeira.

Na pesquisa documental, adotou-se a abordagem histórica, a qual consiste em estudar os documentos com o objetivo de “investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sociocultural cronológico”¹⁷. Na fase documental foram identificadas as principais evoluções e os paradigmas empresariais relacionados com a responsabilidade social e com a estruturação da cultura organizacional.

A segunda fase foi realizada através de trabalho de campo baseado na observação participante, com o intuito de perceber os conhecimentos dos empresários e funcionários

¹⁷ RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª ed. 2015, p. 247.

sobre a aplicabilidade do conceito da responsabilidade social e os efeitos da cultura organizacional, especialmente em períodos de crise econômica. A (in)compreensão destes conceitos e efeitos pode contribuir ou prejudicar a preservação das empresas, visto que no cenário de crise escassos são os procedimentos que possibilitam suas manutenções.

Já a terceira fase foi determinada pela análise, compreensão e interpretação dos dados obtidos por intermédio da pesquisa bibliográfica e do trabalho de campo, sendo comparados e interpretados os elementos anteriormente referidos para conseguir o resultado esperado pelo investigador.

Método de observação – a entrevista

Uma vez finalizada a observação-participante, foram realizados os tratamentos dos dados obtidos nas entrevistas e questionários, por meio do método de análise de conteúdo. Segundo Bardin, a observação é um conjunto de procedimentos técnicos necessários para compreender a materialidade linguística das comunicações através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para a sua interpretação.¹⁸

No mesmo sentido, Tentori esclarece que o antropólogo recorre, na maioria das vezes, à técnica que considera mais oportuna, como as entrevistas, questionários, escalas ou qualquer outro meio que se manifeste útil à investigação. Em determinadas situações, a metodologia utilizada acaba sendo limitada por fatores externos e definida pela natureza do problema e o resultado que pretende alcançar.¹⁹

Posto isso, foram analisados todos os conteúdos das entrevistas e dos questionários, processados em três fases: i) pré-análise das informações; ii) recopilação do material e tratamento dos resultados; iii) interpretação.

Seguindo essa classificação, primeiramente, realizou-se a leitura de todas as respostas advindas das entrevistas; em seguida, foi demarcado o que seria avaliado, estabelecendo o modo da análise. Na segunda fase, que é a da recopilação do material, definiram-se definidas as categorias. Na última etapa foram tratados os resultados obtidos na fase anterior, sendo sintetizados e interpretados para uma posterior análise comparativa e crítica.

¹⁸ BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

¹⁹ TENTORI, Tullio. **Antropología cultural**. Editorial Herder: Barcelona, 1981, p. 127.

Como se pode depreender, Trivínos²⁰ elucida que o pesquisador não pode deter sua atenção exclusivamente no conteúdo evidente dos documentos. Deve-se, sim, aprofundar sua análise com o intuito de interpretar o conteúdo manifesto e concentrado que esses possuem. Neste sentido, foram interpretadas as manifestações durante o trabalho etnográfico, através das entrevistas estruturadas e dos questionários subjetivos para, ao final, compreender o objeto pesquisado.

Cabe destacar que durante as entrevistas e questionários nas empresas investigadas houve muita interação e flexibilidade com os entrevistados, empresários e funcionários, o que possibilitou o ingresso de novas e mais aprofundadas informações.

Análise e interpretação dos dados

As informações obtidas durante o trabalho etnográfico foram classificadas, com a intenção de apurar o conhecimento dos empresários e funcionários sobre as ações de responsabilidade social e as consequências originadas pela cultura organizacional, para compreender os comportamentos adotados e os benéficos para a preservação das empresas em crise econômico-financeira.

A presente pesquisa pode ser deliberada como qualitativa, de caráter interpretativo e analítico, uma vez que a pesquisa qualitativa é caracterizada pela compreensão da atividade histórica que coloca o pesquisador nos mais diversos cenários e universaliza as práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível.²¹

De tal forma, fez-se necessária a interpretação para alcançar os resultados pretendidos. Clifford Geertz²², um dos autores mais respeitados desta matéria, ensina que a arte de interpretar é descrever alguma coisa sobre algo com base, também, na analogia. Quer dizer, deve-se sempre procurar conexões entre os acontecimentos, informações e discursos para transferir ao outro o juízo do investigador.

²⁰ TRIVÍNOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 162.

²¹ DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introduction: the discipline and practice of qualitative research**. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 3ª ed. London: Sage, 2010, p. 277.

²² GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2012.

Para compilar os dados obtidos através do trabalho de campo e da pesquisa bibliográfica foram utilizadas como fundamentos, além da perspectiva de Geertz, as contribuições de DaMatta. Para o antropólogo brasileiro, a interpretação é necessária para diferenciar o familiar e familiarizar o diferente, com o intuito de misturar os horizontes entre o pesquisador e o pesquisado e transferir um ao outro o juízo do investigador.²³

A visão interpretativa, conforme determina Cardoso de Oliveira, recomenda que para oferecer uma maior densidade à compreensão das análises, deve-se utilizar da interpretação a partir de uma preocupação com questões de equidade.²⁴ Igualmente, de acordo com Velasco e Díaz de Rada, será realizada a interpretação para mostrar a vinculação e descobrir a ordem estrutural da sociedade.²⁵

Por essa razão, serão utilizadas perspectivas, procedimentos e orientações teóricas variadas para melhor atender ao objetivo central da pesquisa, assim como as técnicas de investigação da pesquisa bibliográfica, observação participante e recopilação de dados estatísticos.

A partir das informações adquiridas foram constituídas as seguintes categorias de análise com a composição das principais ideias encontradas: (a) os instrumentos jurídicos para a preservação das empresas no Brasil; (b) a responsabilidade social da empresa; (c) a cultura organizacional; (d) os métodos antropológicos; (e) o valor da ética nos negócios; (f) a importância da liderança às organizações; (g) a relevância do exercício empresarial para a sociedade; (h) a possibilidade de preservação da atividade empresarial no cenário de crise econômica.

²³ DAMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2011, p. 186.

²⁴ CARDOSO DE OLIVEIRA, Luís Roberto. **Comparação e Interpretação na Antropologia Jurídica**. Anuário Antropológico/89, Rio de Janeiro, 1992, p. 23.

²⁵ VELASCO, Honório M.; DÍAZ DE RADA, Ángel. **La lógica de la investigación etnográfica**. Ed. Trotta, Madrid, 1997, p. 60

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS DAS GRANDES CRISES MUNDIAIS

Sob o contexto histórico, as crises foram produzidas pelos mais variados fatores, seja pelo descontrole em setores determinados da empresa, sejam como resultado do desequilíbrio conjunto da cadeia econômica. De igual forma, geraram consequências em todo o organismo empresarial.

As crises da empresa, dependendo das circunstâncias, podem ser de natureza econômica, financeira ou patrimonial. A crise econômica é simbolizada pela retração do negócio por meio da queda nas vendas, o que pode ser dividida ou generalizada; a crise financeira é denominada pela crise de liquidez, ou seja, a empresa tem mais custos a pagar do que créditos a receber; e a crise patrimonial é caracterizada pela insolvência, isto é, passivo maior que ativo.²⁶

Para o avanço das discussões e das análises econômicas, duas questões fundamentais foram elencadas: a primeira se refere às origens da crise, ao passo que a segunda se refere às consequências efetivas da crise para a economia mundial. Em vista disso, as crises econômica, financeira e patrimonial refletem à ocorrência de um grande problema empresarial que prejudica a ordem econômica, o mercado de trabalho e, na maioria das situações, a instabilidade do Estado. Assim, sem a pretensão de esgotar o assunto, a finalidade deste capítulo é de apresentar as origens econômicas, sociais e culturais de algumas significativas crises históricas para identificar suas consequências para o setor empresarial.

1.1 As origens econômicas, sociais e culturais das crises

Algumas são as similitudes e características comuns entre os esgotamentos econômicos vividos pelas diversas nações ao longo da história da humanidade. Pode-se antecipar, por exemplo, a crise do sistema financeiro mundial originada pelas especulações do mercado imobiliário, a desregulação do mercado de capitais e a convivência dos sistemas de regulação e controle.

²⁶ SALOMÃO, Luis Felipe; PENALVA, Paulo Santos. **Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência: Teoria e Prática**. 3ª ed. Revista atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2017, p. 11.

Igualmente, diferentes são os fatores e motivos que geram as crises empresariais, assim como as consequências advindas às empresas. Os fatores podem variar de acordo com o mercado local ou pela variação externa. Por isso, as crises podem ocorrer por meio dos fatores internos (endógenos), tais como a falta de planejamento, investimentos descontrolados, produtos obsoletos, falta de qualidade dos serviços, ausência de estrutura interna equilibrada, etc., ou através dos fatores externos (exógenos), como a recessão econômica, a crise política, a variação cambial, a alta taxa de juros etc.

Desta forma, primeiramente, faz-se necessário compreender que alguns fatores econômicos externos explicam parte das crises econômico-financeiras, que serão apresentadas no próximo capítulo. Contudo, outras crises pontuais apenas podem ser esclarecidas se analisados os fatores internos de cada mercado e empresas.

A variável endógena, também denominada de dependente, apresenta o comportamento explicado através da teoria interna, mais especificadamente pela conduta exercida pelos próprios empresários e empresas, ou até mesmo pela falta de ação. Nesta situação, as condutas internas das empresas e empresários são responsáveis pelas consequências originadas, sejam resultados negativos, sejam positivos.

Com efeito, por meio de inúmeros motivos e causas, pode-se identificar a variável endógena. As causas internas são imputáveis às próprias empresas ou aos seus administradores pela ocorrência de alguns elementos: i) sucessão do diretor; ii) avaliação incorreta do mercado; iii) operações de alto risco sem planejamento; iv) falta de profissionalização da administração; v) obsolescência dos equipamentos; vi) má qualidade dos serviços prestados; vii) redução das vendas; viii) investimentos impulsivos, dentre outros.

De outro lado, a variável exógena, ou também independente, é determinada pela passagem de fatos exteriores à atividade empresarial. As causas externas independem da vontade da empresa e, muitas vezes, os empresários são surpreendidos e não possuem condições de interferir no seu acontecimento.

As causas externas podem ocorrer em diversas situações, como: i) a liberação das importações; ii) as mudanças nas políticas cambial e fiscal; iii) a criação de impostos; iv) o

surgimento de novos produtos; v) a retração do mercado consumidor; vi) as altas taxas de juros; vii) o inadimplemento dos devedores; viii) a desvalorização da moeda nacional etc.

Existem alguns sintomas internos que identificam, previamente, a ocorrência das diferentes variáveis, tais como a elevada idade dos líderes, a estagnação no crescimento econômico, a burocracia interna da empresa, os quais direcionam para uma crescente disfunção cultural e enfraquecimento da missão empresarial. Outros sinais são externos à função empresarial, como o esgotamento e saturação dos mercados, a concorrência agressiva, a liberalização das importações, as consequências de conflitos sociais e as crises econômico-financeiras.²⁷

No mesmo sentido, Aguirre Baztán acrescenta que a empresa, para evitar as variáveis econômicas, necessita renovar ou refundar o organismo empresarial. A transformação mais rápida e eficiente das empresas, através da cultura organizacional, permite a customização do organismo empresarial ou, porque não, sua extinção para promover a reorganização total, por meio de fusões, dissoluções, aquisições, pedidos de falência etc.

Além disso, ao estudar a "cultura de ciclo de vida", o professor Aguirre Baztán ensina que cada fase do ciclo de vida do ser humano (infância, adolescência, adultez e velhice) tem sua própria característica cultural, cujo conhecimento é identificado pelo respectivo momento biográfico.²⁸

Analogicamente ao ciclo de vida da pessoa física, o ciclo das empresas, representado pelos seus diretores e funcionários, tem períodos variáveis e renováveis. Para isso, cabe aos diretores, por meio da motivação, renovação e preparação de pessoal modernizar os produtos, estruturar internamente a empresa, acompanhar as novas tendências e desenvolver o negócio econômico empresarial.

Ao mesmo tempo, deve-se realizar um diagnóstico correto dos fatores originários de crise para, desta maneira, prescrever o instrumento correto para a recuperação da empresa ou, em última instância, preparar sua insolvência de forma adequada. Ressalta-se que as razões as

²⁷ AGUIRRE BAZTÁN, Silvio Ángel. **La cultura de las organizaciones**. 1ª ed. Septiembre, 2004, p. 278.

²⁸ *Ibidem*, p. 280-281.

quais originaram a crise são determinantes para o perfeito planejamento da reestruturação ou dissolução empresarial.

Para tanto, torna-se imprescindível um diagnóstico preciso da situação econômica, financeira e patrimonial para o apropriado redirecionamento da empresa, seja para a reorganização, seja para a liquidação da empresa.²⁹

As crises, comumente, recebem, levando-se em consideração a extensão e efeitos, duas classificações: depressão e recessão. Recessão, se a crise for prolongada para mais de um ano e acarretar na queda do Produto Interno Bruto (PIB). No momento em que a crise se dilatada ainda mais, com efeitos devastadores, ela é considerada como uma “depressão”.³⁰

Deste modo, as origens e as diferentes consequências ocasionadas pela crise apresentam muitas particularidades e características, bem como são desenvolvidas em padrões institucionais concretos e épocas distintas. Por esses motivos, serão expostas algumas das principais crises econômicas mundiais, com o objetivo de individualizar seus episódios e, ao final, identificar os mecanismos para minimizar os efeitos da crise financeira iniciada no Brasil, em 2013.

Registra-se ainda, preliminarmente, que o capítulo evidencia a fragilidade dos mercados diante das crises contemporâneas. As crises podem ocorrer ante a ausência de previsão antecipada dos riscos pelos organismos de supervisão financeira e sem adequação às novas condições dos mercados financeiros globalizados.

Por conseguinte, passa-se à análise dos seguintes colapsos mundiais: (i) Crise do Capitalismo Liberal (1873-1914); (ii) a Crise de 1929 - A Grande Depressão; (iii) as crises dos anos 1920 e uma série de eventos do pós-guerra, como as crises das dívidas latino-americanas de 1980; (iv) as crises financeiras asiáticas de 1997 e 1998; (v) a crise do Sistema Bretton Wodds (1944-1971). Recentemente, (vi) o colapso de 2008-2009 também constitui importância fundamental na história dos regimes monetários e financeiros. Igualmente, serão

²⁹ SALOMÃO; PENALVA, *op. cit.*, p. 12.

³⁰ MARICHAL, Carlos. **Nueva historia de las grandes crisis financieras: una perspectiva global, 1873-2008**. Barcelona: Random House Mondadori. 1ª ed., 2010, p. 28.

apresentadas as características e reflexos da (vii) atual crise econômico-financeira no Brasil, instalada no ano de 2013, e aqui nomeada de crise-2013.

1.1.1 As crises financeiras do capitalismo liberal – 1873-1914

O estudo produzido pelo americano Charles Kindleberger, no livro *The World in Depression, 1929-1939*³¹, aponta a crise financeira sucedida em Londres, no final dos anos 1825, classificada também por Karl Marx, como a primeira crise do capitalismo.

Apesar da gravidade das crises do século XIX, não foi antes de maio de 1873, na Áustria, que ocorreu a primeira crise financeira mundial. Começou com o pânico nas entidades bancárias e com o mercado de ações em Viena e, logo, contaminou os mercados financeiros da Alemanha, Itália, dentre outros países europeus. As sociedades empresariais, que tinham participação na bolsa de Viena, reduziram-se de 875, em 1873, para 411, em 1879. Da mesma forma, o número de bancos austríacos foi drasticamente diminuído de 141 para apenas 45 instituições financeiras.³²

Desde o primeiro momento, essa instabilidade financeira se propagou a nível internacional e provocou inúmeras quebras bancárias e comerciais em diversos países. Em setembro do mesmo ano de 1873, aconteceu a queda no mercado de ações atingindo, inclusive, as ações do mercado ferroviário dos Estados Unidos e culminou com o extenso período de recessão, o qual permaneceu até o ano de 1877.

Se comparada com as demais crises financeiras do século XIX, provocadas principalmente pelo pânico nos mercados de Londres e Paris, a crise de 1873 começou com o aprofundamento dos mercados bancários e de ações na Europa e Estados Unidos. Os desequilíbrios bancários foram transmitidos com maior rapidez aos outros centros financeiros como resultado do processo de expansão e emergente integração do capitalismo à escala internacional, os quais geraram uma crise generalizada.³³

³¹ KINDLEBERGER, Charles. **The World in Depression, 1929-1939**. University of California Press. Edição: 40th Anniversary, 2013.

³² MARICHAL, *op. cit.*, p. 41.

³³ MARICHAL, *op. cit.*, p. 42.

Convém notar, igualmente, que de acordo com os estudos de Newbold³⁴, existem razões sólidas e concretas para considerar a origem da crise, iniciada em 1873, como resultado da crescente instabilidade dos mercados de crédito a curto prazo. A doutrina histórica dessa crise não alcança a proporção e os resultados negativos das maiores crises do século XX. Todavia, não há dúvidas de que foi responsável pela liberação de grande parte do desequilíbrio nos mercados financeiros e das consequentes quebras bancárias e, em seguida, empresariais, pois estabeleceu um período de intensos e extensos problemas econômicos.

Não obstante, em 1880, alguns países latino-americanos, tais como Brasil e Argentina, ainda apresentaram grande expansão no mercado financeiro, tanto pelo desenvolvimento do comércio exterior, como pela capacidade de atrair imigrantes e capitais. Esse crescimento originou uma série de consequências financeiras no mercado de ações, imobiliários e nos mercados locais, especialmente nas cidades do Rio de Janeiro e de Buenos Aires.³⁵

Contudo, a crise alcançou a Argentina em 1890, originada pela dívida financeira e pela rebelião política. Não se esperava que os problemas sul-americanos fossem repercutir nos centros financeiros europeus, pois o governo argentino havia adquirido empréstimos estrangeiros em Londres e em outras instituições financeiras europeias e, entre os anos 1881 a 1890, tornou-se um dos maiores devedores do mundo. Essa foi a primeira crise dos mercados emergentes, ocorrida entre os anos 1890 até 1891.³⁶

Os desequilíbrios financeiros na Argentina impactaram não apenas no mercado de Londres, mas também tiveram consequências diretas e pesadas em países da América do Sul e Europa. Esse conjunto de crises financeiras, embora originadas por diferentes motivos e distintas características, acabou contagiando o mercado brasileiro.

No entanto, as procedências da instabilidade financeira ocorrida no Brasil eram diferentes das sucedidas na Argentina. Em novembro de 1889, o governo imperial foi alterado para a república federal, fato que reduziu o valor da moeda brasileira e das bonificações externas do governo. Porém, até final dos anos 1890, ambas variáveis haviam melhorado substancialmente. Acontece que a informação da quebra do *Baring Brothers*, banco de

³⁴ NEWBOLD, John Turner Walton. **The Beginning of the World Crisis, 1873-1896**. Economic History, Londres, enero, 1932, p. 439.

³⁵ MARICHAL, *op. cit.*, p. 62.

³⁶ *Ibidem*.

investimento mais antigo de Londres, conduziu a moeda brasileira para uma queda brusca, de quase 40% em comparação à libra esterlina.³⁷

De tal modo que, no final dos anos 1890, a volatilidade do mercado de ações do Rio de Janeiro cresceu e originou o colapso de grande especulação conhecido como o “Encilhamento”. Para tentar neutralizar, em 7 de dezembro de 1890, adveio a fusão de dois grandes bancos, o Banco dos Estados Unidos do Brasil e o Banco Nacional, na nova instituição denominada Banco da República. A tentativa de estabilizar a economia não foi eficiente e, em 1891, com o avanço do desequilíbrio financeiro, aconteceu a intervenção do regime militar. O novo regime tentou evitar o colapso e aplicou medidas fiscais e monetárias, assim como impulsionou uma maior concentração bancária com a fusão do Banco do Brasil com o recém-instituído Banco da República.³⁸

A crise de 1890 também gerou efeitos negativos na Espanha. Os benefícios do governo espanhol sofreram uma grande perda de suas cotas nas bolsas de Paris, Barcelona e Madri, como as ações das principais empresas ferroviárias do país. Produziu-se um enorme recuo de depósitos nos bancos privados, levando várias entidades bancárias à falência, como o Banco da Catalunha, Banco Francês-Espanhol e o Crédito Espanhol, Banco Geral de Madri e o banco Espanhol Comercial.³⁹

Posteriormente, tendo em vista os péssimos rendimentos financeiros provenientes da América do Sul e Londres, iniciou-se a crise norte-americana de 1893, com a suspensão de pagamento por alguns pequenos bancos. Começou, então, o colapso do mercado de ações em maio de 1893 e, em julho, teve início uma enorme quantidade de retiradas de dinheiro por parte dos clientes bancários. Esse pânico bancário foi originado pelo ajuste econômico iniciado em janeiro de 1893 e teve seu agravamento com o passar do tempo.⁴⁰

Por conseguinte, a controvérsia que ainda permanece é se a crise bancária foi causada em decorrência das medidas restritivas adotadas gradativamente pelos diretores dos bancos ou tenha sido pela desconfiança gerada pelos clientes na manutenção de valores nas entidades

³⁷ MARICHAL, *op. cit.*, p. 65.

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ LIDA, C.; PIQUERAS, José A. **Episodios bancarios en España: las crisis de 1881-82 y 1913-1914.** Impulsos e inercias del cambio económico: ensayos en honor a Nicolás Sánchez Albornoz. Valencia, Biblioteca Historia Social, 2004, p. 103-105.

⁴⁰ MARICHAL, *op. cit.*, p. 69.

bancárias. De qualquer forma, o sistema bancário americano possuía inclinação para uma alta volatilidade em muitas ocasiões do ciclo econômico.

Vale acrescentar que entre os anos 1900 até 1914 foram produzidos os momentos mais significativos em diversos setores da economia mundial. Quase todas as nações entraram neste crescimento que implica não apenas o desenvolvimento da produção industrial, mas também a grande expansão do setor financeiro. Foi considerado, por estes motivos, o período de ouro do capitalismo mundial.⁴¹

Por outro lado, mesmo com a estabilidade financeira do período, em maio de 1907 foi registrada uma queda no desempenho econômico dos Estados Unidos.⁴² A crise foi causada pela operação especulativa realizada por Fritz A. Heinze, empresário que tinha a intenção de monopolizar o mercado de cobre. Porém, John D. Rockefeller, também interessado no metal, vendeu milhões de libras em cobre, ocasionando uma queda brusca dos valores das empresas do setor. Por essa razão, os clientes da *Mercantile National Bank*, receosos com os efeitos da crise, imediatamente sacaram seus valores depositados no banco, iniciando o colapso dos mercados creditórios.⁴³

Ademais, a crise de 1907 teve ramificações internacionais importantes. Apesar disso, não se pode tratar como uma crise financeira mundial, mas sim local, pois o maior e mais significativo impacto se registrou especificamente nos Estados Unidos. A principal consequência desta crise foi de demonstrar a necessidade de criação de um banco central para evitar futuros contratempos bancários e financeiros aos cofres norte-americanos.

No mesmo sentido, até 1914, havia aproximadamente 18 mil bancos distintos nos Estados Unidos, mas não havia a figura do banco central para fazer a gestão das políticas monetárias. Na Europa, por exemplo, existia a operação de diversos bancos centrais, os quais se mostravam eficazes. O acúmulo de problemas enfrentados pelo sistema descentralizado fez crescer a necessidade de uma melhor e maior regulação econômica.

⁴¹ MARICHAL, *op. cit.*, p. 70.

⁴² FRIEDMAN, Milton; SCHWARTZ, Anna Jacobson. **A Monetary History of the United States, 1967-1960**. Princeton, National Bureau of Economic Research/Princeton University Press, 1963, p. 47-53.

⁴³ MARICHAL, *op. cit.*, p. 69.

Em vista disso, após detalhadas informações da *National Monetary Commission*, apresentados entre 1908 a 1913, foram estabelecidas bases para a criação do *Federal Reserve Bank*, por meio de lei aprovada no final de 1913. Contudo, em agosto de 1914, quando se iniciava a organização do novo Banco Central, sucedeu uma grave crise monetária e financeira internacional provocada pelas notícias da Grande Guerra na Europa. Essa crise impactou os Estados Unidos, que encerrou a bolsa de valores pelo risco iminente de retirada de investimentos estrangeiros, conforme já havia acontecido.⁴⁴

Sem embargo, foi a partir de 1915 que os Estados Unidos passaram a assumir, gradualmente, a supremacia econômico-financeira mundial, bem como Nova Iorque iniciou a disputa com Londres pelo controle do centro de finanças internacional. Tais fatos foram simbolizados pelo gigantesco empréstimo de guerra de 500 milhões de dólares realizado para os governos da França e Grã-Bretanha, em outubro de 2015.⁴⁵

De tal modo, os fatos descritos identificam a passagem da crise do capitalismo liberal e encerram a primeira época da globalização financeira.

1.1.2 A crise financeira de 1929 – A Grande Depressão

A Grande Depressão, denominação dada à crise de 1929, foi considerada uma das maiores e mais profundas crises do capitalismo. Com exclusão das grandes guerras mundiais, este evento foi responsável pelo maior distúrbio econômico do século XX. A grave crise teve como epicentro os Estados Unidos e a Europa, porém, mesmo com consequências diferentes, impactou igualmente ao resto do mundo.

Inicialmente, o otimismo econômico nos Estados Unidos começou a ser identificado no início da década de 1920, momento em que as grandes empresas aumentaram suas participações no mercado de ações de forma muito expressiva, o que superou o estável ritmo do crescimento econômico. A economia demonstrou uma infinidade de oportunidades, tais como o consumo excessivo, os altos lucros e a cultura construída sobre as bases do mercado e do consumo.

⁴⁴ MARICHAL, *op. cit.*, p. 79.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 82-83.

De fato, havia razões suficientes para justificar o forte crescimento e a euforia, seja pelo aproveitamento de novas tecnologias que favoreciam o aumento da produtividade, seja pelo crescimento do crédito para financiar a expansão produtiva.⁴⁶ Nesta década de 1920, havia ambiente favorável ao crescimento econômico. Os Estados Unidos passavam por um período de oito anos de progresso econômico estável, sem quaisquer transtornos financeiros significativos.⁴⁷

Por causa disso, era muito difícil acreditar na possibilidade de ocorrência de um desastre econômico ou de problemas de ordem financeira, tendo em vista a estabilidade e o crescimento contínuo. Nem mesmo os medidores econômicos mais respeitados do mundo, como Harvard e Yale, anunciaram qualquer sinal de alerta para a crise que estava por chegar, tampouco apresentaram pessimismo sobre as atuais perspectivas econômicas.⁴⁸

Desde o final do século XIX, como já visto, a economia mundial apresentou um forte crescimento constante, mas que em determinado momento, pela própria euforia econômica, levou ao colapso.

Não se pode olvidar que as manifestações da crise realmente começaram antes de 1929 em diferentes locais. Diversas nações sentiram os efeitos da recessão em momentos diferentes e com distintas intensidades. Países como Brasil, Espanha, Austrália, Alemanha e Finlândia entraram no período recessivo ainda no ano de 1928, assim como Canadá e Argentina, no segundo semestre do ano seguinte.⁴⁹

Observa-se que o colapso de 1929 não foi identificado previamente pelo sistema econômico, ao contrário disso, nos dias que antecederam ao desastre, Irving Fisher emitiu um pronunciamento que faz parte da economia. O conceituado economista e professor americano manifestou que a América havia entrado em uma nova era de prosperidade, pois as cotas da

⁴⁶ GORDON, John Steele. **The Great Game**. The Emergence of Wall Street as a World Power. As a world power 1653-2000. EEUU, Scribner, 1999, p. 226.

⁴⁷ SIRKIN, Gerald. **The Stock Market of 1929**. Revisited: A Note. Business History Review, vol. XLIX, núm. 2, verão, 1975, p. 230.

⁴⁸ DOMÍNGUEZ, Kathryn M.; FAIR, R. C.; SHAPIRO, Matthew D. **Forecasting the Depression: Harvard versus Yale**. The American Economic Review, vol. 78. Núm. 4, Oxford University Press, 1998, p. 599.

⁴⁹ FEARON, Peter. **The Origins and Nature of the Great Slump, 1929-1932**. Londres, 1979, p. 31.

bolsa de valores haviam atingido um nível muito elevado e muito provavelmente teriam um caráter permanente.⁵⁰

Esse episódio evidenciou que a economia descontrolada e o mercado financeiro especulativo impediram a prevenção da queda no setor econômico americano, pois nem mesmo os mais renomados economistas foram capazes de identificar a chegada do sinistro. Mais grave do que isso, manifestaram otimismo ao mercado de capitais nos dias que antecederam a Grande Depressão.

Em virtude desses apontamentos, Torrero Mañas⁵¹ explica que a Grande Depressão ocorreu através da orgia especulativa e/ou pela incidência de uma política desenfreada. A crise de 1929 pode ser o resultado de uma manifestação coletiva que impulsionou a bolsa de valores a níveis não aceitáveis economicamente, bem como o escândalo na bolsa valores foi a origem e a principal responsável pela crise. Também, a gestão do ciclo depressivo não foi acertada, o que incidiu na extensão e duração deste trágico acontecimento econômico.

Uma explicação muito genérica da crise dos anos 30 é de que os Estados Unidos estavam acostumados com a economia crescente e com a grande produção que aumentava dia após dia. Era um cenário com muitos empregos, preço baixo, elevada produção e a expansão do crédito que incentivava o consumo impulsivo. O aumento do consumo fez com que as indústrias aumentassem cada vez mais suas produções, todavia, em determinado momento, já não existia mais mercado para a produção tão extensa.

Por iguais razões, nesta mesma ocasião, a melhoria da economia europeia fez com que a importação dos Estados Unidos fosse reduzida. Com isso, a indústria norte-americana perdeu com a venda de mercadorias, já que tinha mais produtos do que a demanda, resultando na diminuição dos preços, na queda da produção e, conseqüentemente, no aumento do desemprego. Estes fatores, obviamente, culminaram na queda de faturamento e na interrupção do comércio, o que ocasionou a queda das ações da bolsa de valores.

⁵⁰ CHANCELLOR, Edward. **Devil take the hindmost**. A History of Financial Speculation. EEUU, MacMillan, 1999, p. 191.

⁵¹ TORRERO MAÑAS, Antonio. **Crisis financieras: enseñanzas de cinco episodios**. Madrid; Barcelona: Marcial Pons, 2006, p. 27.

Com efeito, foram muitos os indicadores e as consequências da crise, como: i) elevação das taxas de desemprego, ii) diminuição da produção industrial de diversos países, iii) drásticas quedas dos PIB's, iv) redução dos preços de ações, entre outros. Nos momentos mais fortes da recessão, por exemplo, havia 13 milhões de desempregados nos Estados Unidos, 6 milhões na Alemanha e 3 milhões na Grã-Bretanha.⁵²

Ao mesmo tempo, despencaram os preços das ações na bolsa de valores, do produto interno bruto e das oportunidades de empregos. Os preços dos imóveis e terrenos, entre os anos 1929 e 1933, por exemplo, diminuiram 50%, assim como caíram 27% o valor dos bens de consumo e 38% os valores de atacado.

Desta forma, o golpe da depressão foi muito pesado e impactou diretamente na América Latina. Contudo, passados alguns anos, precisamente, no ano de 1932, deu-se início à recuperação econômica sustentada. Na época, o então maior devedor latino-americano, o Brasil, anunciou a suspensão parcial dos pagamentos internacionais. A crise financeira brasileira era muito grande, conjugada com a crise política do período. Em 1930, Getúlio Vargas assumiu o poder como chefe de Estado brasileiro, permanecendo até o ano de 1945. Dentre outras medidas, estabeleceu os mecanismos para defesa da economia do café e impulsionou a indústria, sendo que, em 1940, o Brasil já contava com a melhor maquinaria industrial da América Latina.⁵³

Vale acrescentar que a crise de 1929 teve como data histórica do colapso no sistema financeiro o dia 24 de outubro de 1929, chamado de “Quinta-feira Negra”, o dia de pânico na bolsa de valores de Nova Iorque. Posteriormente, em 29 de outubro, ocorreu uma queda ainda mais forte, momento em que o mercado entrou em colapso e culminou na queda de bolsas de outros países, principalmente da Europa.⁵⁴

Por conseguinte, a Crise de 1929, apontada como o pior e o mais longo período de recessão do século XX, trouxe reflexos socioculturais em quase todas as nações e prejudicou as operações econômico-financeiras em diversos países.

⁵² MORILLA CRITZ, José. **La crisis económica de 1929**. Madrid: Pirámide, D.L., 1984, p. 129.

⁵³ MARICHAL, *op. cit.*, p. 133.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 107-108.

1.1.3 O Sistema Bretton Woods – 1944-1971

Em julho de 1944, em Bretton Woods, povoado rural localizado em New Hampshire/Estados Unidos, reuniram-se os principais delegados de diversas nações para discutir e formular as regras para as relações comerciais e financeiras internacionais do pós-guerra.

Os acordos do sistema *Bretton Woods*, assim batizados, foram um marco na ordem monetária, uma vez que representaram uma notável estabilidade e um forte crescimento econômico durante algumas décadas. O referido sistema foi instituído, principalmente, para organizar as regras referentes às relações comerciais e financeiras entre os países mais industrializados do mundo.⁵⁵

Dois dos fundamentais protagonistas dos debates econômicos celebrados em *Bretton Woods*, Harry Dexter White, economista norte-americano, e John Maynard Keynes, economista britânico, propuseram questões que embasaram a criação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento). Dentre algumas normas estipuladas, destacam-se as taxas cambiais fixas e o mecanismo para alteração em casos extremos. Para o economista britânico, era essencial que todas as nações possuíssem acesso ao crédito à reconstrução durante o pós-guerra, para que as nações com superávit comercial pudessem subsidiar as deficitárias a conseguir estabilidade. De outro lado, o economista americano não se convencia deste plano, pois a administração de Washington não desejava gastar seu superávit com países devedores. Em razão disso, as propostas do delegado americano se impuseram sobre as sugeridas pelo britânico no que se referia ao mecanismo monetário.⁵⁶

Outrossim, os acordos de *Bretton Woods* determinaram a existência de taxas fixas de câmbio, com base no ouro como moeda de troca. O padrão ouro, teoricamente, determinava as regras de criação e circulação monetária em nível nacional e internacional. A emissão de dinheiro era baseada no estoque de ouro e possuía conversão nesse metal, enquanto os pagamentos internacionais eram feitos com ouro. O dólar, por sua vez, pela imposição econômica e política americana, foi escolhido como moeda internacional.

⁵⁵ CAVANAGH, John; WISHAM, Daphne; ARRUDA, Marcos. **Alternativas al Orden Economico Global**. Más allá de Bretton Woods. Barcelona: Icaria, 1994, p. 16.

⁵⁶ MARICHAL, *op. cit.*, p. 142-143.

Por essa razão, nos primeiros anos, aproximadamente até 1960, o padrão do sistema *Bretton Woods* foi largamente benéfico para a economia dos EUA. Esse sistema dólar/ouro como moeda funcionou bem nos anos 1950, período em que a hegemonia econômica dos Estados Unidos estava no topo, bem como os países da Europa Ocidental necessitavam dos bens de capital e da incorporação da tecnologia americana.

No entanto, desde o começo dos anos 60, algumas condições do plano contribuíram para a ocorrência de incertezas comerciais, como o aumento de exportações da Alemanha e Japão e os déficits comerciais dos Estados Unidos. Estes problemas iniciais enfrentados por *Bretton Woods* não garantiam a liquidez internacional em dólares. Nestas situações, o plano carecia de aditivos e apresentava muitas falhas.⁵⁷

É inegável que a dificuldade encontrada no padrão dólar/ouro podia ser identificada, também, de forma mais ampla, como consequência da redução da hegemonia econômica dos EUA entre os anos 1960 e 1980. Da mesma forma que os países europeus e o Japão deixaram de assumir uma função mais ativa no mercado monetário internacional.

Além do mais, os investimentos externos, a ajuda financeira a outros países e os gastos militares no exterior, sobretudo Vietnã e Camboja, afetaram negativamente o balanço de pagamentos dos EUA. Diante da instabilidade do dólar e das divergências com os EUA, países europeus tentaram chegar a um acordo para diminuir sua dependência em relação ao dólar.

Por tais causas, o término do sistema *Bretton Woods* estava próximo. Em 1970 e 1971, o fluxo de dólares ao exterior se multiplicou e, em agosto de 1971, as reservas dos EUA despencaram abaixo do nível crítico. Consequentemente, pela instabilidade instituída, uma série de medidas econômicas foi adotada, dentre elas a suspensão da conversibilidade do dólar em ouro.

1.1.4 A globalização contemporânea – 1973-1990

Em outubro de 1973, um grupo composto por seis países dos Emirados Árabes, todos, produtores de petróleo, utilizou uma estratégia para empregar o petróleo como elemento

⁵⁷ MARICHAL, *op. cit.*, p. 171.

econômico de pressão contra os Estados Unidos e, de tal modo, fortalecer seu controle sobre os recursos naturais.

Nesse momento, com o enfraquecimento das indústrias dos Estados Unidos e da Europa originado pelo impacto causado pela queda do petróleo, desencadeou-se a grande recessão da década de 1970. Além disso, a suspensão do sistema monetário *Bretton Woods* (1971-1973) contribuiu para a volatilidade dos mercados financeiros mundiais.⁵⁸

Do mesmo modo, a inflação americana nos anos 70 resultou na queda das cotações da bolsa de valores de Nova Iorque a números extremamente baixos, desde o primeiro impacto do petróleo em 1973. A recessão ganhou força com o aumento do preço do petróleo pelos membros árabes da Organização de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Esse preço do petróleo continuou subindo até 1979, quando teve sua superior alta.⁵⁹

Ressalta-se que os preços do petróleo também produziram reações defensivas nos mercados da América Latina, em particular no Brasil, pois possuíam programas de produção de etanol. Por esse motivo, as economias da América Latina permaneceram deprimidas e sujeitas às agressivas inflações até final dos anos 1980, especialmente no Brasil e Argentina.

Os ciclos econômicos eram muito diferentes nas demais nações. No Japão, por exemplo, a década de 1980 foi de grande crescimento econômico nos mercados de ações imobiliários; os Estados Unidos, a partir de 1984, havia produzido uma forte recuperação nos mercados financeiros; já na Europa, sobretudo em Espanha, Portugal e Grécia, esta década foi sinônima de um processo de integração econômica que avançava a passos largos.⁶⁰

Apesar da notável recuperação americana, em 1987, a "Segunda-feira Negra", assim nomeada, levou uma infinidade de investidores a vender suas ações na Bolsa de Nova York. A queda no mercado de ações foi determinada pelo inesperado avanço do déficit comercial e pela proposta de revisão fiscal das operações de compra de sociedades, as quais comprometem negativamente as empresas com maior potencial de ser objeto de compra.

⁵⁸ MARICHAL, *op. cit.*, p. 180.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 187-188.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 223.

Em quatro dias úteis de contratação, mais especificadamente entre os dias 14 e 19 de outubro de 1987, foram negociados aproximadamente 3% do capital total da bolsa de valores de Nova York. Em consequência, os prejuízos dos investidores atingiram patamares estratosféricos, na ordem de um bilhão de dólares.⁶¹

1.1.5 A globalização financeira – 1990-2006

As crises financeiras nos anos 1990 foram representadas pela globalização, sobretudo por meio das entradas de capital que geraram uma grande volatilidade nos mercados financeiros e bancários.

A doutrina apresentada por Krugman descreve as crises financeiras dos países latino-americanos e asiáticos desse período, especialmente as crises no México, em 1995, e Ásia Oriental, em 1997. Nesse momento, entraram em colapso as bolsas e bancos da Tailândia, Indonésia, Malásia e Coreia do Sul, e as crises da Rússia e Brasil, em 1998, quando ambas as nações sofreram enormes desvalorizações em suas moedas. Tais crises foram sucedidas pelos enormes investimentos em carteira, chamados de *hot money* (dinheiro quente), que entraram nos mercados de países ditos de periferia para rapidamente sair, sinalizando para um possível desequilíbrio econômico.⁶²

No mesmo sentido, Marichal instrui que a última década do século XX esteve marcada pela globalização financeira mais notável da época contemporânea. Ressalta que os benefícios foram convertidos numa espécie de proteção para banqueiros e agentes de fundos de investimentos, assim como para jornalistas econômicos que publicavam a globalização como o motor de crescimento da economia mundial.⁶³

Inclusive, na lição de Boyer *et al.*, três são os elementos fundamentais da nova revolução financeira: i) a falta de regulação nos mercados de ações, bancários e monetários nacionais; ii) o aumento das transações internacionais de capitais; e iii) a inovação dos instrumentos de investimentos, seguros e especulativos.⁶⁴

⁶¹ TORRERO MAÑAS, *op. cit.*, p. 40.

⁶² KRUGMAN, Paul. **El retorno de la economía de la depresión**. Barcelona, Crítica, 1999.

⁶³ MARICHAL, *op. cit.*, p. 226.

⁶⁴ BOYER, Robert; DEHOVE, Mario; PLIHON, Dominique. **Les Crises Financières**. Paris, La Documentacion, Cap. 3, 2006.

Muitos defendiam que a globalização financeira era um fenômeno compreendido, principalmente, nos centros financeiros de menor expressão. Porém, movimentações mais significativas de capitais internacionais não foram realizadas nos países em desenvolvimento, mas sim nos mercados financeiros do centro, em especial de Londres e Nova York. Destacase que as ações na bolsa de valores de Wall Street produziram elevações inéditas nas ações das grandes empresas tecnológicas, entre 1992 e 2001.⁶⁵

Além do mais, o mercado financeiro de Londres, devido às modificações, recebeu projetos de tecnologia da informação que revolucionaram as transações financeiras a nível mundial. Segundo Michie⁶⁶, o *Big Bang*, nome dado às alterações financeiras em Londres, foi instituído a partir das reformas colocadas em prática em 27 de outubro de 1986, o que contribuiu para o crescimento do mercado de divisas internacionais e com as grandes transações em todas as nações.

A aceleração da globalização econômica levou ao reconhecimento de uma nova economia na década de 1990. A origem da globalização financeira contemporânea, desde metade dos anos 80, estava vinculada às transformações dos mercados bancários e de ações nas nações mais avançadas. Porém, o impacto nos países em desenvolvimento não foi claramente identificado até início dos anos 1990.

Nesse contexto, diversas foram as crises econômicas ocorridas no final do século passado. De tal maneira que serão exibidas, brevemente, as seguintes crises: i) mexicana de 1995; ii) asiática de 1997; iii) a crise brasileira e a crise russa de 1998; e iv) a argentina de 2001. Todas as crises, nas diferentes nações, direcionaram para a maior reflexão sobre os impactos causados e à evolução da economia mundial.

Inicialmente, a crise mexicana foi a primeira registrada na América Latina. O desmoronamento aconteceu a partir de dezembro de 1994, com o aumento significativo da dívida externa pelas saídas crescentes de capitais, pelo déficit que se acumulava e pela sobrevalorização do peso, moeda mexicana. Ademais, houve a criação de um ambiente para o

⁶⁵ OBSTFELD, Maurice; TAYLOR, Alan M. **Global Capital Markets: Integration, Crisis and Growth**. Cambridge University Press, 2004.

⁶⁶ MICHIE, Ranald. **The London Stock Exchange: A History**, Nueva York, Oxford University Press. Cap. 12, 1999.

ciclo de desvalorizações e grandes retiradas de capitais, o qual foi acentuado no primeiro semestre de 1995.⁶⁷

O colapso ocorrido no México repercutiu na Ásia Oriental, na chamada "Crise dos Gigantes Asiáticos". Após 1994, os fluxos de capital foram redirecionados, particularmente na China, Tailândia, Malásia, Indonésia e Filipinas. Uma das medidas mais desestabilizadoras foi a grande quantidade de empréstimo de curto prazo. O ingresso de capitais promoveu as bolsas locais e uma expansão nos sistemas bancários, com a elevação dos preços dos ativos financeiros e dos imóveis.⁶⁸

Por iguais razões, em julho de 1994, a moeda tailandesa teve considerável desvalorização, seguida por grande parte das moedas dos países da Ásia Oriental. O efeito desses recuos envolveu outras economias da região e, posteriormente, na origem da primeira crise em escala global. Muitas nações solicitaram auxílio ao FMI para equilibrar as economias mais atingidas e reforçar as reservas dos respectivos bancos.

A crise dos gigantes asiáticos refletiu nos mercados financeiros da Rússia e do Brasil, que sofreram com as perdas de capital e desvalorização das moedas. "A crise do rublo - 1998", colapso no sistema bancário da Rússia, adveio com a suspensão parcial dos pagamentos internacionais, a desvalorização de sua moeda e o congelamento de depósitos em moeda estrangeira. O FMI, com a intenção de estabilizar o mercado russo, concedeu diversos créditos milionários para evitar a queda livre do rublo e os danos irreparáveis no mercado internacional.⁶⁹

Semelhantemente, o Brasil gerou, no período de 1995-1999, um crescimento da dívida externa superior a 200 milhões de dólares. Outra vez, a dívida interna atingiu valores parecidos, porém possuía juros ainda mais elevados, fato que atraiu os bancos e investidores locais e estrangeiros. No final do ano de 1998, os investidores compreenderam que poderiam ocorrer sérios problemas com o controle das finanças brasileiras. Em vista disso, grande

⁶⁷ MARICHAL, *op. cit.*, p. 251.

⁶⁸ *Ibidem*, p. 257.

⁶⁹ KALTURINA, Alexander Tarrasiouk. **Globalización, estados nacionales y la construcción de las estructuras financieras**. El caso de Rusia. CORREA, Eugenia; GIRÓN, Alicia; CHAPOY, Alma (coords.). Consecuencias financieras de la globalización. México, UNAM, M.A., Porrúa, 2005, p. 105.

volume de capital deixou o mercado nacional e aumentou a pressão sobre a moeda brasileira.⁷⁰

Do mesmo modo que as crises anteriores, a Argentina adquiriu um grande crescimento da dívida externa entre os anos de 1990 e 2001. Com o apoio do FMI, se manteve por muito tempo numa conversão fixa do peso/dólar e assumiu inúmeros empréstimos no exterior para quitar as dívidas antigas e limpar os déficits públicos. Ocorre que o enfraquecimento das finanças públicas começou a produzir intensas pressões sobre as reservas do banco central, causando a saída de elevados valores. A crise da Argentina foi considerada como a última “crise dos países emergentes”.⁷¹

Em razão disso, todas as crises analisadas apresentam similaridades nas suas causas e origens, tais como a contração de dívida externa, o impacto gerado pelos capitais estrangeiros de curto prazo nas instituições bancárias e a ausência de mecanismos de regulação adequados, especialmente dos países em desenvolvimento para prevenção de riscos.

1.1.6 A crise econômico-financeira – 2008-2009

A crise econômico-financeira que se instalou nos Estados Unidos em setembro de 2008 teve grandes impactos e severas consequências econômicas e sociais, e pode ser equiparada com a Grande Depressão dos anos 1930.

As implicações da crise foram sentidas por grande parte das economias e empresas mundiais. O afundamento de bancos, bolsas e mercado imobiliário provocou uma profunda contração do crédito, resultando na redução de empregos, queda da produção, comércio e investimentos em quase todos os países.

A crise americana de 2008 foi causada por três elementos principais que contribuíram para o resultado desastroso: i) o relaxamento da política monetária seguida pela reserva federal e a expansiva política fiscal organizada desde 2001; ii) as alterações legais que aceleraram a desregulação e inovação financeira; iii) a perigosa dinâmica do mercado

⁷⁰ MARICHAL, *op. cit.*, p. 260.

⁷¹ SCHVARZER, Jorge. **Convertibilidad y deuda externa**. Buenos Aires, Eudeba, 2002.

hipotecário e a maneira como foi gerada a expansão dos elementos de maior risco, conhecida como hipoteca *subprime*.⁷²

Em outras palavras, a crise econômico-financeira foi ocasionada pelo estouro da bolha imobiliária sucedida pelo excesso de saídas de capitais do sistema econômico americano para o mercado hipotecário. De igual forma, a fuga de capitais foi estimulada pela incidência de baixas taxas de juros e por alterações nos níveis de reserva determinados pelos bancos, o que provocou a disparada dos empréstimos hipotecários e dos preços dos imóveis.

Com efeito, para muitos analistas econômicos, a data marcante da crise foi 14 de setembro de 2008. Nessa ocasião, o Banco Lehman Brothers, considerado o quarto banco de investimentos de Wall Street, enfrentou sua inevitável falência e desencadeou uma reação em cadeia sobre todos os mercados financeiros do mundo. Com a quebra do Lehman Brothers e, depois, da maior seguradora americana, a *American International Group*, restou evidente que o problema havia sido transformado de uma crise de liquidez (falta de crédito a curto prazo) para uma crise de insolvência, pois as instituições financeiras não poderiam pagar suas obrigações e estavam na iminência de falir.⁷³

A crise afetou todo o sistema bancário, tendo em vista que as instituições financeiras apostavam nos títulos *subprime* – hipotecas de alto risco concedidas a clientes que possuíam pouco rendimento e não tinham boa avaliação de crédito no mercado norte-americano – o que preocupou diversas instituições com a iminente falência. Algumas instituições financeiras foram protegidas pelo Estado e outras compradas por bancos mais consistentes.

Por esses motivos que, em 22 de setembro de 2008, dias antes da emblemática crise, dois grandes bancos de investimentos, o Goldman Sachs e o Morgan Stanley, foram transformados em holdings bancárias, a fim de evitar a falência e obter mais confiança e proteção financeira do governo americano. Além disso, Merrill Lynch e o *Bank of America* fusionaram e passaram a operar conjuntamente.⁷⁴

⁷² MARICHAL, *op. cit.*, p. 279.

⁷³ *Ibidem*.

⁷⁴ SORKIN, Andrew Ross. **Too Big to Fail**. New York, Viking, 2009.

De tal maneira, a crise imobiliária resultou na queda do consumo norte-americano, na desaceleração econômica, no aumento da inflação, além do já mencionado desemprego. O risco estendido para todos os setores da economia originou uma crise de liquidez, levando muitos países e seus respectivos governos para a recessão.

Com a ocorrência destes trágicos acontecimentos se iniciava um intenso procedimento de reestruturação do sistema bancário norte-americano e, de tal modo, encerrava-se um período da deprimida história econômico-financeira nos Estados Unidos.

Finalmente, pode-se concluir que de todas as causas das crises econômicas apresentadas, a ausência de crédito decorrente da falta de confiança é a mais preocupante, já que diminui os investimentos, a capacidade produtiva, os empregos e, assim, os gastos. A baixa do consumo, conseqüentemente, resulta num organismo econômico fraco e gera a queda das vendas e a diminuição na quantidade de negócios à economia mundial.

1.2 Os reflexos da atual crise econômico-financeira brasileira – 2013

A economia brasileira foi atingida pelos efeitos da crise econômico-financeira ainda no ano de 2013. Segundo relatórios econômico-financeiros da Fundação Getúlio Vargas⁷⁵, a crise econômica alcançou todos os setores da economia. Contudo, a recessão econômica começou, formalmente, no segundo trimestre de 2014.

A crise econômica do Brasil traz a característica comum a crises: foi originada por inúmeros fatores e gerou diferentes complicações. Impossível assinalar apenas um motivo para entendê-la. Contudo, algumas causas são conhecidas e incontroversas, como o aumento dos gastos públicos que, isoladamente, não afetou o crescimento econômico do Brasil, mas acelerou o processo; a forte crise política instaurada; e a alta da taxa básica de juros para combater a inflação.

⁷⁵ Fundação Getúlio Vargas - FGV. **Comunicado de Início de Recessão – Ago/15 – CODACE**. O Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (CODACE), criado em 2008, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), tem como finalidade estabelecer cronologias de referência para os ciclos econômicos brasileiros. Em 30 de Julho de 2015, o comitê identificou a ocorrência de um pico no ciclo de negócios brasileiro no primeiro trimestre de 2014, o qual representa o fim de uma expansão econômica que perdurou 20 trimestres - entre o segundo trimestre de 2009 e o primeiro de 2014 - e sinaliza a entrada do país em uma recessão a partir do segundo trimestre de 2014. Disponível em <<https://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=4028808126B9BC4C0126BEA1755C6C93>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

Anota-se que o controle de preços pelo governo também foi um dos responsáveis pelo desempenho deficiente, pois a retração de preços objetivada para a redução da inflação ocasionou um déficit nas empresas e freou o crescimento. Ademais, a perda de confiança do mercado, que travou os investimentos e a perda do selo de bom pagador, pelas principais agências de classificação internacionais, corroborou para a recessão econômica.⁷⁶

Não se pode olvidar que a estratégia de “crescer por meio do consumo”, adotada pelo governo nos últimos anos, mesmo que inicialmente representasse em crescimento econômico, não foi eficiente, muito antes pelo contrário. De acordo com dados do Banco Mundial, “de 1990 a 2009, cerca de 60% dos brasileiros passaram a um nível de renda maior. Ao todo, 25 milhões de pessoas saíram da pobreza extrema ou moderada”⁷⁷. Assinala-se que tal fato decorreu do estímulo dado pelo governo ao consumo através da maior facilidade de concessão de crédito e da redução de determinados impostos.

Sem embargo, esse padrão de crescimento fundamentado exclusivamente no consumo gerou consequências econômicas perigosas, pois, num futuro próximo, essas famílias acabarão inadimplentes. A maior facilidade de crédito estimulou o consumo para além das necessidades e capacidades, assim como corroborou para o aumento da taxa de inadimplemento no comércio. Somado a isso, com o aumento crescente do desemprego, no cenário de recessão econômica, as famílias não conseguiram cumprir com seus compromissos e geraram um desfalque na economia.

Por sua vez, há consenso de que o mercado financeiro identifica essa recessão econômica por ocasião da queda consecutiva do Produto Interno Bruto de um país em dois trimestres. Pois, de acordo com essa definição, o Brasil realmente enfrentou a maior crise econômico-financeira da sua história.

O PIB de um país representa a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por regiões, cidades, estados ou países. Entram nessa conta bens e produtos vendidos ao

⁷⁶ VALOR ECONÔMICO. **PIB cai 3,8% em 2015, pior retração desde 1990**. Disponível em <<https://www.valor.com.br/brasil/4464366/pib-cai-38-em-2015-pior-retracao-desde-1990>> Acesso em: 08 fev. 2019.

⁷⁷ ONU BRASIL - Organização das Nações Unidas do Brasil. **Relatório do Banco Mundial afirma que Brasil praticamente conseguiu erradicar a extrema pobreza**. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/relatorio-banco-mundial-afirma-que-brasil-conseguiu-praticamente-erradicar-extrema-pobreza/>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

consumidor final, serviços prestados remunerados, gastos das empresas na sua linha de produção e gastos do governo.

Em 2015, ousa-se dizer que no auge da crise, o Brasil teve o pior índice para o PIB em 25 anos. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto brasileiro teve retração de 3,8%, pior resultado para a economia nacional desde o recuo de 4,3% registrado em 1990. A queda foi puxada pelo setor de construção, que abrange a parte de infraestrutura e também a imobiliária, com queda de 8%, seguida pela indústria, que obteve uma queda de 6,2%. O setor de serviços, que correspondia a uma fração expressiva do PIB, sofreu queda de 2,7%, relacionada ao fraco desempenho do comércio, que recuou 8,9% no referido ano.⁷⁸

Aliás, o estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística aponta, também, como responsável pela queda do PIB, a diminuição de 4% do consumo das famílias, representado pelo alto índice de pessoas desempregadas, o qual, à época, passava dos 11 milhões. De todos os setores analisados, apenas a agropecuária apresentou crescimento em 2015, com o índice de 1,8%, o menor desde 2012.

O PIB, portanto, impacta diretamente para o desenvolvimento do exercício das empresas, pois, no geral, quando o produto interno está positivo, a economia cresce como um todo, há mais dinheiro circulando e o consumo, conseqüentemente, aumenta.

Nessa conjuntura, um período de recessão econômica sempre estará acompanhado por elementos marcantes para a atividade empresarial, como a redução do faturamento das empresas, o maior desemprego, a menor produção e a redução do consumo das famílias. Ora, a crise-2013 prejudicou todos os setores da economia e comprometeu o desenvolvimento econômico, o emprego e a renda da população, porque a maioria dos setores é suscetível aos prejuízos derivados das modificações ocorridas na economia brasileira.

Os reflexos negativos da recessão econômica às empresas brasileiras podem ser identificados por incontáveis prejuízos e dificuldades ao desenvolvimento da atuação

⁷⁸ VALOR ECONÔMICO. PIB cai 3,8% em 2015, pior retração desde 1990, *opus citatum*.

empresarial. Destacam-se, dentre tantos outros: (i) o aumento dos pedidos de recuperações judiciais e falências; (ii) o avanço do desemprego; (iii) o crescimento da inadimplência.

i) o aumento dos pedidos de Recuperações Judiciais e Falências

Em decorrência da crise econômico-financeira, o endividamento das empresas, nos mais diversos setores, ampliou-se consideravelmente. Isso não seria um problema se a política estivesse consolidada, a economia acendendo e o consumo crescendo. No entanto, o que se apresenta, até a finalização desta tese, é justamente o contrário.

A recessão econômica motivou a queda brusca das vendas e das receitas das empresas. Em consequência, o endividamento do mercado tomou maiores proporções. As empresas, diante das dificuldades em renegociar com os credores, sobretudo com as instituições financeiras, tiveram que recorrer ao instrumento da recuperação judicial.

Não por outra razão, o número recorde de pedidos de recuperação judicial e falência se deve à degradação da saúde financeira das organizações brasileiras e à ausência de incentivos para o desenvolvimento da ação empresarial. A recessão econômica acentuou negativamente a situação das empresas e impossibilitou o desenvolvimento econômico.

Conforme o Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações Judiciais⁷⁹, o Brasil apresentou um aumento significativo nos pedidos de Recuperações Judiciais e Falências a partir de ano de 2015. Contudo, o ano de 2016 foi encerrado com a marca histórica de 1.863 pedidos de recuperação judicial, maior número registrado desde a edição da Lei de Recuperação Judicial e Falência (2005), implicação do cenário recessivo que ganhou força a partir de 2014.

Da mesma forma, a quantidade de recuperações judiciais deferidas (processadas pelo juízo), também teve aumento significativo no ano de 2016, com relação a 2015, sendo de 45% superior. O mesmo indicador do Serasa Experian indicou crescimento de 1.044 (2015) processamentos para 1.514 (2016). As micro e pequenas empresas lideraram os requerimentos

⁷⁹ SERASA EXPERIAN. Indicadores econômicos. **Confira os indicadores da Serasa Experian com base nas análises feitas por nossos especialistas.** Disponível em <<https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadores-economicos>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

de recuperação judicial de 2016, com 1.134 pedidos, acompanhadas pelas médias empresas, com 470, e pelas grandes empresas, com 259.

Posteriormente, o ano de 2018 se encerrou com 1.408 pedidos de recuperações judiciais, similar ao patamar consolidado de 2017, com 1.420 pedidos. O recuo foi de 24,4% comparado ao recorde histórico de 2016. Entre os pedidos de recuperação judicial contabilizados em 2018, as micro e pequenas empresas predominaram com 871 requerimentos, enquanto as médias empresas aparecem com 327 e as grandes empresas com 210.

Os pedidos de falências acompanharam o aumento expressivo de recuperações judiciais. O indicador da Serasa indica que em 2018, 1.459 pedidos de falência foram efetuados em todo o Brasil. Destes, 761 foram requeridos por micro e pequenas empresas, 355 por médias e 343, por grandes. Se comparados ao ano de 2017 (1.708 requerimentos), houve uma redução de 14,6%. O acumulado de janeiro a dezembro do ano de 2015 foi o menor já apurado desde que a Lei de Falências de 2005 entrou em vigor, 1.661 requerimentos. Em relação a 2016, a queda foi de 21,2%, representado por 1.852 requerimentos.⁸⁰

Registra-se que na avaliação dos economistas da Serasa e pelos indicadores exibidos, o equilíbrio dos índices de pedidos de recuperação judicial nos anos de 2017 e 2018, em comparação com a diminuição nas falências requeridas do mesmo período, evidencia a estagnação estendida à operação econômica no País. A vagarosa retomada da economia, muito inferior às expectativas, impacta diretamente na atuação empresarial, a qual gera contração dos negócios e ampliação de problemas financeiros.

ii) o avanço do desemprego

Um dos principais saldos das crises econômico-financeiras foi refletido nos índices de desemprego da população. O indicador de desemprego, denominado de “taxa de desocupação” pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), regula a porcentagem dos indivíduos sem emprego em relação às pessoas economicamente ativas, considerando seus próprios marcadores.

⁸⁰ SERASA EXPERIAN, *op. cit.*

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)⁸¹, realiza diversos indicadores mensais, trimestrais e anuais sobre o mercado de trabalho no Brasil, o qual constitui um indicativo eficiente para os efeitos da conjuntura econômica e atende a outras características importantes para o planejamento socioeconômico do País. A PNAD abrange diferentes informações, como a quantidade de pessoas com emprego, de pessoas sem emprego, taxa de ocupação, taxa de desemprego e rendimento médio dos trabalhadores.

De acordo com os dados mais recentes do IBGE, exibidos em janeiro de 2019, o nível médio de desemprego no Brasil é de 12%, o que representa 12,7 milhões de pessoas desempregadas. Para formulação dessa taxa, é considerada apenas a população ativa maior de 14 (quatorze) anos, excluindo os idosos, as crianças e os aposentados por invalidez. Verificam-se, também, diferenças entre as regiões do Brasil.

Um dos objetivos desta pesquisa, principalmente no cenário da crise-2013, é de produzir informações continuadas sobre a inclusão da população no mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, visa possibilitar o estudo do desenvolvimento socioeconômico do país por meio da produção de dados sobre outras formas de trabalho.

iii) o crescimento da inadimplência

A inadimplência cresce proporcionalmente ao aumento do desemprego. As dificuldades de pagamentos são originadas pelo aumento da falta de trabalho, queda da renda e a desestruturação social.

Apresentar-se-ão dados coletados através da pesquisa realizada pelo SPC Brasil (Serviço de Proteção ao Crédito) e da CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas). O indicador de inadimplência do consumidor sintetiza todas as informações disponíveis nas bases de dados, com base nas capitais e no interior das 27 unidades da federação brasileira. A

⁸¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/educacao/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

estimativa do número de inadimplentes apresenta erro aproximado de 4 pontos percentuais, a um intervalo de confiança de 95%.⁸²

Os indicadores registram o número de pessoas físicas que não cumpriram suas obrigações como consumidores, ou seja, não pagaram suas contas no prazo estipulado. Conforme os registros, 60,2 milhões de pessoas ficaram inadimplentes no final do ano de 2017, enquanto que 2018 finalizou o primeiro semestre com aproximadamente 63,6 milhões de brasileiros com o CPF (Cadastro de Pessoa Física) restrito em virtude de atrasos no pagamento de suas contas. Essa informação representa o alarmante número de 42% da população adulta do País.

A inadimplência simboliza um problema de ordem social. Quanto mais pessoas endividadas na sociedade, mais impactos representará à vida econômica, pois todos os setores acabam atingidos. O reflexo do endividamento, mais cedo ou mais tarde, retorna para a sociedade através de inúmeros fatores, como o aumento de preços para o consumidor final, com as empresas que decretam falência por não conseguir preservar seus negócios, pelos atrasos de salários, pelas demissões e outras consequências que repercutem à sociedade.

Como resultado, se mais consumidores estão inadimplentes, as empresas poderão ter mais dificuldades nos negócios. Se não houver a circulação de bens e valores entre empresa e consumidor, respectivamente, o endividamento da população e as dificuldades das empresas aumentarão significativamente.

⁸² Serviço de Proteção ao Crédito. **Inadimplência estabiliza em 2017 e fecha dezembro com 60,2 milhões de brasileiros negativados, mostra estimativa do SPC Brasil.** Disponível em <<https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/noticia/4000>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

CAPÍTULO 2. A RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESA COMO CONSOLIDAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ORDEM ECONÔMICA E SOCIAL NO BRASIL

A Constituição Federal brasileira de 1988 consagrou um sistema de princípios de Ordem Econômica que, interpretado conjuntamente com os princípios de Ordem Social, impõem ao Estado uma atuação neoliberal, na qual deve haver a intervenção estatal mínima para garantir a efetividade dos direitos de ordem social.

A CF/88 dedica à Ordem Econômica o Título VII, a qual abrange os artigos 170 a 192. Prevê o art. 170⁸³ que a ordem econômica brasileira terá como fundamentos a valorização do trabalho humano e a livre iniciativa, com a intenção de garantir a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social.

Com a finalidade de integrar esses princípios da justiça social, surgem legislações complementares para instrumentalizar sua aplicação. Com esse fim, a Lei n.º 11.101/2005 – Lei de Recuperação Judicial e Falência de Empresa (LRF) –, compreende a efetivação das normas da ordem social conjuntamente com os preceitos econômicos. A recuperação judicial permite às empresas com viabilidade econômica: a manutenção dos empregos, a conservação da fonte produtora e o desenvolvimento da função social.

O instrumento da recuperação judicial foi elaborado para atender à função das empresas no âmbito social e econômico. Neste sentido, a intervenção do Estado serve para garantir o prosseguimento da atividade empresarial e a continuidade dos benefícios originados pelas empresas. Da leitura do artigo 47⁸⁴, da LRF, observa-se a intenção do legislador em consolidar a ordem econômica constitucional por intermédio da composição da recuperação judicial.

⁸³ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 26 fev. 2019. Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios.

⁸⁴ Brasil. Lei n.º 11.101/2005. **Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm>. Acesso em: 26 fev. 2019. Art. 47 A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Ademais, a Constituição Federal evidenciou no art. 170, como já citado, que a ordem econômica deve acompanhar, dentre outros princípios, a propriedade privada, a função social da propriedade e a livre concorrência “conforme os ditames da justiça social”. Logo, verifica-se que a composição do art. 47 da LRFE possibilita o cumprimento econômico desses princípios constitucionais.

Desse modo, é fundamental o instituto da recuperação judicial de empresas, pois efetiva os princípios constitucionais da ordem econômica e social e produz efeitos benéficos para toda a sociedade. A recuperação de empresas tem o objetivo de promover a justiça social, por meio da manutenção no mercado daquelas empresas que arrecadam impostos, geram empregos e, por conseguinte, movimentam a economia.

Portanto, este capítulo pretende identificar os princípios constitucionais da ordem econômica e as características da recuperação judicial de empresa para, em seguida, demonstrar como a legislação complementar brasileira, Lei n.º 11.101/05 (LRFE), atua para concretizar e consolidar sua observância.

2.1 A ordem econômica constitucional e o desenvolvimento social

Para a melhor compreensão da atuação do Estado no domínio econômico faz-se necessária uma análise dos antecedentes históricos e sua evolução, desde a superação dos paradigmas mercantilistas, passando pelo liberalismo, até o advento do Estado Democrático de Direito.

A ordem econômica obteve reconhecimento no ordenamento jurídico nacional por ocasião das constituições de outros Estados, as quais passaram a discipliná-la da maneira formal. Inicialmente, as Constituições do México, de 1917, a russa de 1918 e a alemã de Weimar, de 1919, foram responsáveis pela importância depositada à ordem econômica.⁸⁵ No Brasil, esse reconhecimento somente foi recebido, expressamente, com a Constituição promulgada em 16 de julho 1934.⁸⁶

⁸⁵ SOUZA, Washington Peluso Albino de. **Primeiras Linhas de Direito Econômico**. 6ª ed. São Paulo: Editora LTr, 2005.

⁸⁶ SILVA, Américo Luís Martins. **A ordem constitucional econômica**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1996, p. 6. Texto do art. 115 da Constituição brasileira de 1934: “A ordem econômica deve ser organizada conforme os princípios da Justiça e as necessidades da vida nacional, de modo que possibilite a todos existência digna. Dentro desses limites, é garantida a liberdade econômica.”

Com o advento da Constituição Federal de 1988, destacaram-se dois dos princípios basilares do Estado e fundamentais à ordem econômica: (i) a livre iniciativa e (ii) o valor do trabalho humano. Essa é a leitura dos arts. 1º, IV, e 170, *caput*, da Constituição⁸⁷. A ordem econômica, na visão de Barroso, satisfaz as disposições políticas fundamentais do constituinte e vincula toda a ação no âmbito do Estado, bem como a interpretação das normas constitucionais. Quer dizer, a iniciativa privada e o próprio Estado estão vinculados à valorização do trabalho e à livre iniciativa de todos, o que também protege a ideia de trabalho, gênero da liberdade humana.⁸⁸

A economia, desta forma, passou a assumir o conceito jurídico com a juridicização de temas econômicos em matéria constitucional. Para Eros Roberto Grau, entretanto, as constituições econômicas não ensejam a constitucionalização da ordem econômica, tendo em vista que “a ordem econômica, parcela da ordem jurídica, aparece como uma inovação deste século, produto da substituição da ordem jurídica liberal por uma ordem jurídica intervencionista”⁸⁹.

Acontece que a ordem econômica constitucional traz a valorização do trabalho humano como referência, assim como a liberdade de iniciativa. A ordem econômica constitucional pretende estabelecer ao modelo econômico determinados limites e regras mínimas para alcançar os objetivos e a dignidade humana. José Afonso da Silva⁹⁰ observa que a dignidade, fundamento da República em um Estado Democrático de Direito, não é apenas um princípio constitucional, mas sim o fundamento à aplicação da ordem política, social e econômica na Constituição Federal.

Neste sentido, a ordem econômica constitucional adotou o neoliberalismo como padrão de mercado, o que oportunizou ao particular a liberdade de iniciativa de condutas ao

⁸⁷ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, *opus citatum*. Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

⁸⁸ BARROSO, Luís Roberto. **A ordem econômica constitucional e os limites à atuação estatal no controle de preços**. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, 226: 187-212, out./dez. 2001, p. 189.

⁸⁹ GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na Constituição de 1988 (interpretação e crítica)**. 9ª ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 62.

⁹⁰ SILVA, José Afonso da. **A dignidade da pessoa humana como valor supremo da democracia**. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, n. 212, p. 88-94, abr./jul, 1998, p. 92.

mesmo tempo em que valorizou o trabalho humano. Segundo leciona Tavares, “a ordem econômica constitucional seria o conjunto de normas que realizam uma determinada ordem econômica no sentido concreto, dispondo acerca da forma econômica adotada”⁹¹.

No entanto, a ordem constitucional vigente, incluída a ordem econômica, não pode mais ser desempenhada sem considerar alguns limites importantes impostos pelo Estado, que garantem, ou pretendem garantir, o chamado Estado Democrático de Direito. A atividade econômica, portanto, deve ser regulada por algumas restrições, dentre estas está condicionado o princípio do desenvolvimento social.

Este é o entendimento de Barroso, para quem nenhum princípio é absoluto, o qual deve ser moderado para evitar o conflito das normas constitucionais. Por isso, o princípio da livre iniciativa, do mesmo modo como os demais,

“deve ser ponderado com outros valores e fins públicos previstos no próprio texto da Constituição. Sujeita-se, assim, à atividade reguladora e fiscalizadora do Estado, cujo fundamento é a efetivação das normas constitucionais destinadas a neutralizar ou reduzir as distorções que possam advir do abuso da liberdade de iniciativa e aprimorar-lhe as condições de funcionamento”⁹².

Por iguais razões, a livre iniciativa não representa uma liberdade incondicional e descontrolada, pois nem mesmo o liberalismo clássico do século XIX significou uma completa liberdade, já que não se exigia que “a ordem coercitiva do Estado deixasse de ter qualquer interferência nas questões econômicas”.⁹³

Ocorre, de tal modo, que as normas econômicas constitucionais do Brasil implantaram contrapartidas à economia, com o intuito de direcionar não apenas ao crescimento econômico, como também ao desenvolvimento social.

Além dos princípios essenciais para a atividade econômica, a livre iniciativa e a valorização do trabalho, a Constituição Federal brasileira traz, ainda, um conjunto de princípios relacionados que, em conformidade com esses, deverão orientar a ordem econômica. O art. 170 da norma constitucional estabelece, também como princípios da ordem econômica: (i) a soberania nacional, (ii) a propriedade privada, (iii) a função social da

⁹¹ TAVARES, André Ramos. **Direito constitucional econômico**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2006, p. 83.

⁹² BARROSO, *op. cit.*, p. 191.

⁹³ KELSEN, Hans. **A Democracia**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000, p. 274.

propriedade, (iv) a livre concorrência, (v) a defesa do consumidor, (vi) a defesa do meio ambiente, (vii) a redução das desigualdades regionais e sociais, (viii) a busca do pleno emprego e (ix) o tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte.

Os princípios da ordem econômica, todavia, não se restringem apenas aos expressamente enumerados no referido artigo. Existem outros, previstos no texto constitucional, que fazem menção ao princípio da livre iniciativa (art. 1º, IV), ao princípio do desenvolvimento social (art. 3º, II), ao princípio da erradicação da pobreza e da marginalização (art. 3º, III). Os dois últimos, apesar da clara alusão com a ordem social, conservam relação com a ordem econômica.

Esses são princípios gerais da atividade econômica considerados centralizadores de diretrizes ligadas à apropriação privada dos meios de produção e à livre iniciativa que consubstanciam a ordem capitalista da economia.

O princípio do desenvolvimento social sugere que a atual geração, em decorrência do crescimento e desenvolvimento econômico, adote uma postura equilibrada e comprometida com a preocupação de atender aos anseios da sociedade, para que as gerações presentes e futuras possam deles gozar, circunstância indispensável ao desenvolvimento socioeconômico. É precisamente a procura pela melhor qualidade de vida que conecta os Direitos Econômico e Social, tendo em vista que deve ser encontrado e aplicado um equilíbrio entre o bem-estar econômico e o bem-estar da sociedade.

Com igualdade, Fabregat ensina que o desenvolvimento social pode ser projetado em dois níveis distintos. De um lado, (i) pela ampliação da estrutura sociocultural da sociedade, com seus elementos característicos para modificação das condições materiais de ação; de outro, (ii) pela alteração e ampliação das estruturas e funções sociais da sociedade e dos indivíduos, incluídas novas orientações éticas às relações humanas.⁹⁴

Portanto, a constituição econômica representa o conjunto de princípios jurídicos que garantem os elementos definidores e limitadores de um determinado sistema econômico, com o objetivo de desenvolver e organizar o funcionamento da economia e, conseqüentemente, a

⁹⁴ FABREGAT, Claudio Esteva. **Antropología industrial**. Difusión cultural planeta, 1973, p. 149-150.

ordem econômica. O Direito econômico, por sua vez, regula a política econômica, tendo como função coordenar as práticas das diversas atividades, com o escopo de encontrar a harmonização entre suas inúmeras finalidades.

Assim sendo, a atuação mínima do Estado não objetiva impedir o crescimento econômico, muito pelo contrário, tem o escopo de fundamentar a efetivação das normas constitucionais para encontrar um equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e o social e, com isso, assegurar o Estado Democrático de Direito.

2.2 A intervenção estatal mínima na ordem econômica: o neoliberalismo

O Estado liberal, modelo de governo baseado no liberalismo, surgiu após a Revolução Francesa e prevaleceu até o século XX. O liberalismo se contrapôs ao padrão de governo controlador e centralizador do então Estado absolutista, cujas principais características eram o acúmulo de riquezas, a influência da economia e a relação de supremacia entre governo e população.

Nesse período, de significativo crescimento social, político e econômico, observam-se o aparecimento do Estado Nação, a promoção da burguesia, o nascimento e ascensão do mercado como principal instituição política e econômica. Destaca-se que a Economia e a Política eram independentes, o que atribuía o afastamento do Estado do domínio econômico, ficando livre para atuar da forma que melhor lhe conviesse.⁹⁵

O liberalismo nasceu em oposição ao mercantilismo que, embora objetivasse estimular o comércio exterior e instituir os fundamentos para o capitalismo, propagava excessivos valores protecionistas. Essa teoria econômica liberal acreditava que existiria eficiência no equilíbrio das forças do mercado em proporcionar o desenvolvimento integral das atividades econômicas, o que transformava ineficaz a participação do Estado.⁹⁶

A ordem econômica implantada pelo Estado Liberal tinha como fundamento um mercado natural voltado para a defesa dos interesses individuais de todos os participantes,

⁹⁵ HOBBSBAWN, Eric J. **A era das revoluções**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979, p. 71.

⁹⁶ SACCHELLI, Roseana Cilião. **A livre iniciativa e o princípio da função social nas atividades empresariais no contexto globalizado**. Revista da AJURIS. V. 40, n. 129, Março 2013, p. 252-253.

sem qualquer tipo de vinculação. Essa ordem substituiu um mercado artificial pelas restrições de produção e pela insegurança ocasionada pelo poder irrevogável do soberano.⁹⁷

Cabe salientar que a Revolução Francesa foi originada pelas classes mais baixas, representada pelos camponeses, aliados da burguesia. De fato, em um primeiro momento, os resultados da Revolução serviram, maiormente, aos burgueses, os quais objetivavam que seus efeitos se restringissem a atender a suas pretensões. Por essa razão, Miranda⁹⁸, tendo em vista que a Revolução Francesa, marco para a consolidação desse modelo estatal, foi concebida e realizada para atender unicamente aos interesses da burguesia, concluiu que o Estado Liberal pode ser considerado um Estado Burguês.

Desta forma, Carl Schmitt⁹⁹ utiliza a expressão o “Estado Burguês de Direito”, cuja composição satisfaz aos ideais do individualismo da burguesia e contém em seu objeto uma preferência pela autonomia econômica, qual seja, a liberdade burguesa. Esse foi o modelo de governo que fundamentou a existência do Estado Liberal durante todo o século XIX.

Como consequência desse protótipo utilizado, o Direito foi colocado à disposição da liberdade econômica por meio do livre-arbítrio contratual e por intermédio de instrumentos como o negócio jurídico e o contrato. O contrato entre particulares, por sua vez, era conduzido unicamente pela vontade das partes, sem as restrições externas impostas pelo Estado.¹⁰⁰

Todavia, as desigualdades e a insatisfação ocorridas durante o Liberalismo econômico, sobretudo pela incidência de valores egocentristas, conduziram o Estado a intervir no âmbito econômico e social com ferramentas ajustadas aos novos fatos. Em consequência disso, emergiram teorias sociais para motivar a progressão do modelo liberal e alcançar outra compreensão ao liberalismo capitalista.¹⁰¹

No entanto, esse período liberal persistiu por mais meio século e iniciou sua queda a partir de 1880, juntamente com a fase do capitalismo. A economia do Estado liberal foi

⁹⁷ MOREIRA, Vital. **A ordem jurídica do capitalismo**. Coimbra: Centelha, 1973, p. 74.

⁹⁸ MIRANDA, Jorge. **Manual de Direito Constitucional**. Tomo I. 6ª ed. Coimbra: Coimbra Editora, 1997, p. 87.

⁹⁹ SCHMITT, Carl. **Teoría de la Constitución**. Madrid: Editorial Revista de Derecho Privado, 1934, p. 145.

¹⁰⁰ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2000, 21ª ed., p. 6.

¹⁰¹ SACCELLI, *op. cit.*, p. 252.

intensamente abalada com o acontecimento da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), ocasião em que o Estado foi convocado a assumir responsabilidade para garantir a coesão econômica e social. Em verdade, começou a existir uma grande disposição e preocupação ao Estado do bem-estar social e não mais em apenas um Estado liberal.¹⁰²

Com o advento da guerra e pelo forçoso remodelamento da economia, já que a vitória estava atrelada à produção de aço, das usinas e outros fatores de produção, impôs ao Estado a obrigação de utilizar um conjunto jurídico para conduzir a economia e atender a suas necessidades. Foi desta forma que surgiu o Direito Econômico, utilizado pelo Estado para o fortalecimento da economia de guerra e imprescindível para a realização de sua política econômica.¹⁰³

O intervencionismo estatal, consectário do neoliberalismo, apareceu no pós-Primeira Guerra, na Carta de Weimar (1919), na Alemanha. Porém, somente dez anos depois, com a crise de 1929, nos Estados Unidos, que a intervenção se consolidou como particularidade do neoliberalismo.

É bem verdade que o Estado Social nasceu no século XX em decorrência dos desafios econômicos e do atendimento às necessidades e reivindicações da grande maioria da população, o que ultrapassou o formalismo do Estado Liberal. Ou seja, a denominação “social” refere-se à correção do egocentrismo clássico liberal pela afirmação dos direitos econômicos, sociais e a concretização de objetivos de justiça social.¹⁰⁴

Com a evolução do Estado liberal ao Estado do bem-estar social, por meio do desenvolvimento e importância das empresas, a economia deixou de ser totalmente livre (mínima interferência) e passou a ser regulada pelo Estado, a fim de que as relações sociais se tornassem mais igualitárias e, desse modo, assegurassem o equilíbrio social entre toda sociedade.

¹⁰² LASKI, Harold J. **O liberalismo europeu**. São Paulo: Mestre Jou, 1973, p. 172.

¹⁰³ COMPARATO, Fábio Konder. **O indispensável direito econômico**. In: MENDESTEPEDINO, Gustavo José; FACHIN, Luiz Edson (Org.). *Doutrinas Essenciais: obrigações e contratos*. São Paulo: RT, v. 1, 2011, p. 22.

¹⁰⁴ SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 16ª ed. São Paulo: Malheiros, 1999, p. 119.

Como consequência do crescimento e a relevância da extensão das empresas, os quais remontam ao procedimento de concentração do capital e ao progresso técnico, ocorreu tanto a transformação da estrutura econômica quanto a mudança na estrutura social, pois as massas passaram a reivindicar com intensidade os direitos trabalhistas, previdenciários e sociais, de forma geral. Essa mudança econômica foi acompanhada pela alteração dos instrumentos jurídicos.¹⁰⁵

Oportuno destacar que a Revolução Russa e as influências do socialismo utópico e científico, oriundas do comunismo e anarquismo, enfraqueceram a resistência da passagem do Estado Liberal para o Social. De fato, o Estado Social de Direito não pode ser confundido com o Estado Socialista, fundamentado no agrupamento dos meios de produção e na concentração das decisões sobre as atividades econômicas numa economia programada. O socialismo, oposição ao liberalismo, indica o desaparecimento da iniciativa privada baseada na liberdade, por meio da intervenção estatal para alcançar o maior número de ações possíveis. O socialismo apareceu para diminuir os resultados provocados pelo individualismo, contudo, expressou-se, em diferentes situações, conflitante com as instituições democráticas.¹⁰⁶

Por esta razão, diante da pretensão que motivou a Revolução Francesa, o Estado Social não rejeitou na totalidade as conquistas do Estado Liberal. De tal modo, o centro desta questão, de acordo com a lição de Miranda¹⁰⁷, foi de conectar os direitos e liberdades individuais com os direitos sociais, a fim de vincular a igualdade jurídica com a igualdade social e a segurança jurídica com a segurança social.

Pode-se inferir de todo o exposto que o Estado de Bem-Estar Social surgiu para adequar o capitalismo à sociedade, também como uma necessidade econômica. Acontece que a extensão das funções do Estado não se restringia exclusivamente a assegurar o desenvolvimento econômico, uma vez que o requisito do desenvolvimento social estava presente. O moderno Estado Social, portanto, não desprezou por completo os avanços do Estado Liberal. Ressalta-se, contudo, que o Estado Social não conseguiu atingir seu objetivo de assegurar a justiça social.

¹⁰⁵ BONAVIDES, Paulo. **Do estado liberal ao estado social**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 186.

¹⁰⁶ SACHELLI, *op. cit.*, p. 253.

¹⁰⁷ MIRANDA, *op. cit.*, p. 96.

Essa incapacidade do Estado Social propiciou a inclusão de um novo modelo social, com a ambição de permitir a efetiva realização do equilíbrio social, através das limitações ao liberalismo econômico e à intervenção do Estado na economia, na hipótese das relações individuais comprometerem a justiça. Dessa forma, o Estado Democrático de Direito, sucessor do Estado Social de Direito, tem o propósito de harmonizar os princípios fundamentais do individualismo e do socialismo, incorporados a um conceito justo de igualdade econômica, jurídica e social.¹⁰⁸

O Estado Democrático de Direito, contemplado no desenvolvimento do Estado Liberal ao Estado Social, corresponde à conexão dos conceitos anteriormente descritos, pois reproduz o resultado das transformações do Estado liberal e social. Ocorre, todavia, que existem algumas incompatibilidades para encontrar o equilíbrio entre as limitações impostas à atuação estatal (Estado liberal), com os conceitos distributivos adotados (Estado social).

Parte da doutrina brasileira não distingue nenhuma modificação no conceito atribuído ao Estado Democrático de Direito. Por outro lado, diferentes segmentos da doutrina entendem que há um componente novo que vincula e transforma todos os outros.

Precisamente, por essa razão, é descabida a utilização integral dos conceitos anteriormente exibidos, tendo em vista que alguns procedimentos foram incorporados, ao passo que outros foram suprimidos. Neste sentido, não parece razoável entender o Estado Democrático de Direito puramente pelo somatório de partes de outros elementos pré-existentes. Todos os períodos, assim como todos os modelos de Estado, apresentam suas particularidades pelas transformações que o antecederam.

Em contrapartida, segundo descreve Ferraz Junior, o Estado Democrático de Direito é uma conexão entre o Estado liberal com o Estado social, pois a alteração do primeiro ao segundo modelo de Estado não culminou com nenhuma exclusão, mas apenas na transformação do Estado Democrático de Direito. O autor reconhece as dificuldades à compatibilização de dois modelos de Estado tão diferentes, uma vez que o Estado liberal tem como base as restrições à atuação estatal como forma de manter a liberdade dos indivíduos, à

¹⁰⁸ SACCHELLI, *op. cit.*, p. 253.

medida que o Estado social tem como essência as funções distributivas e desconhece o dualismo entre Estado e Sociedade.¹⁰⁹

Não obstante, conforme Canotilho¹¹⁰, a inovação trazida pelo conceito do Estado Democrático de Direito incide justamente na regulação da sua atuação pela “inserção da lei fundamental do Estado Democrático nas estratégias de justiça política”. Novamente, sob o ponto de vista de Silva¹¹¹, trata-se da elaboração de um novo conceito, diferente dos anteriormente citados, porque embora ressalve seus elementos originários, os ultrapassa e incorpora um componente dessemelhante de transformação.

Assim sendo, o Estado Democrático de Direito objetiva impedir a liberdade absoluta dos setores da economia, ao mesmo tempo em que evita a preponderância do aparelho estatal. Uma vez sopesadas a atuação do Estado liberal e a dominação estatal, haverá, no Estado Democrático de Direito, a expansão dos direitos econômicos, sociais e culturais.

Ademais, o Estado Democrático de Direito e o intervencionismo moderno garantem a igualdade diante de seus princípios, assim como em presença das desigualdades sociais existentes. O livre mercado não garantiu a dignidade da pessoa humana, o que possibilita ao Estado interferir minimamente na atividade econômica para avaliar o cumprimento e a efetividade de determinadas normas constitucionais para que ocorra o desenvolvimento do mercado nos limites estabelecidos por lei.

O Estado Democrático de Direito representa, pois, um novo padrão, por meio do qual os princípios constitucionais e os direitos fundamentais são contextualizados. Como bem observa Canotilho, a lei no Estado Democrático de Direito “(...) não é um ato livre dentro da constituição; é um ato, positiva e negativamente, determinado pela lei fundamental”¹¹². Quer dizer, a lei é um limite externo à interferência estatal.

¹⁰⁹ FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio. **Legitimidade na Constituição de 1988**. In: FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio et al. *Constituição de 1988: legitimidade, vigência e eficácia, supremacia*. São Paulo: Atlas, 1989, p. 54.

¹¹⁰ CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 3ª ed. Coimbra: Livraria Almedina, 2001, p. 459.

¹¹¹ SILVA, *op. cit.*, p. 123.

¹¹² CANOTILHO, *op. cit.*, p. 243.

É sobretudo importante analisar que o regramento constitucional permite a ocorrência de duas modalidades dessa atuação estatal: a participativa e a intervencionista. A atuação estatal participativa tem a característica de exercer efetivamente o controle da atividade econômica, enquanto que a atuação intervencionista apenas desenvolve ações de influência e fiscalização.

No Brasil, é possível a apreciação do intervencionismo na Constituição de 1934, ainda que a norma constitucional anterior já abordasse temas econômicos, porém sob a perspectiva liberal. O liberalismo clássico predominou nas ações governamentais dos países mais desenvolvidos durante todo o século XIX, prolongando-se até o início do século XX.

É interessante advertir que a Constituição Federal de 1988 solidificou, de fato, o intervencionismo nos moldes neoliberal. A participação efetiva do Estado na ordem econômica pode ser encontrada no art. 173 da Constituição¹¹³. Segundo determina este artigo, o Estado poderá explorar diretamente a economia quando necessário aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, esses definidos em lei.

De outra parte, a intervenção amparada pelo art. 174¹¹⁴ coloca o Estado como agente normativo e regulador da atividade econômica, mediante o exercício de funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Semelhantemente, leciona Diógenes Gasparini que a intervenção do Estado na ordem econômica pode ser conceituada como “todo ato ou medida legal que restringe, condiciona ou suprime a iniciativa privada em dada área econômica, em benefício do desenvolvimento nacional e da justiça social, assegurados os direitos e garantias individuais”¹¹⁵. Exemplos como monopólio, cartéis, contenção ao abuso econômico e tabelamento de preços representam, basicamente, as medidas interventivas que o Estado pode adotar para sanar vícios no domínio econômico.

¹¹³ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, opus citatum. Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

¹¹⁴ *Ibidem*. Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

¹¹⁵ GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 6ª ed. São Paulo, Saraiva, 2001, p. 614.

Por seu turno, o monopólio, previsto no artigo 177 da Constituição Federal¹¹⁶, configura a exclusividade na prestação de certa atividade ou fornecimento de determinado produto. Outra vez, para o professor Gasparini, o monopólio privado não pode ser admitido, pois consiste na aplicação errada das leis do mercado e representa “a supressão de uma atividade do regime da livre iniciativa, imposta pelo Estado, em benefício do interesse coletivo”¹¹⁷.

Como se nota, o Estado tem o objetivo de estabelecer as normas e regular as funções econômicas por meio da fiscalização, do incentivo e planejamento em conjunto com as normas que conduzem o sistema econômico nacional. A intervenção mínima do Poder Público é fundamental para solucionar ações que possam comprometer a ordem econômica do País.

Com efeito, a atuação estatal, sob a ótica deste tipo de constituição dirigente (Constituição Federal que dirige a lei e a atuação estatal), deve ser explorada por meio de planejamento para adequar não apenas a “ordem estabelecida do presente, a defesa do presente, mas também a formulação de uma ordem futura, antecipação do porvir”¹¹⁸.

Este conceito de constituição dirigente, exclusivamente, não deve ser nivelado à ideologia socialista. Uma constituição dirigente pode definir as mais diversas finalidades. O Estado Democrático de Direito, conforme assinalado pela Constituição Federal de 1988, tem no seu componente de modificação do *status quo* a fonte da imposição de maior igualdade e desenvolvimento social.

Não se discute a essencialidade do dever constitucional mínimo do Estado, o qual não pode ser substituído pelo privado. No entanto, devem ser identificadas as necessidades de mudanças do ponto de vista econômico e social das sociedades, pois o Estado, apesar de

¹¹⁶ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, *op. cit.* Art. 177. Constituem monopólio da União: I - a pesquisa e a lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos; II - a refinação do petróleo nacional ou estrangeiro; III - a importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes das atividades previstas nos incisos anteriores; IV - o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no País, bem assim o transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e gás natural de qualquer origem; V - a pesquisa, a lavra, o enriquecimento, o reprocessamento, a industrialização e o comércio de minérios e minerais nucleares e seus derivados, com exceção dos radioisótopos cuja produção, comercialização e utilização poderão ser autorizadas sob regime de permissão, conforme as alíneas *b* e *c* do inciso XXIII do caput do art. 21 desta Constituição Federal.

¹¹⁷ GASPARINI, *op. cit.*, p. 618.

¹¹⁸ GRAU, *op. cit.*, p. 309.

indispensável, é insuficiente para promover o desenvolvimento social e econômico de uma nação.

Portanto, o discurso neoliberal, da gestão com menos Estado e menos regulamentação, é uma idealização legítima. Toda atividade necessita da normatização do Estado. O neoliberalismo não retirou do Estado, tampouco desregulamentou o funcionamento do mercado, tão somente criou padrões necessários para o desenvolvimento da economia privada.¹¹⁹

De tal modo, a interferência Estatal na ordem econômica ocorre para proteger os princípios estabelecidos constitucionalmente e justifica a intervenção do Poder Público para evitar os conflitos que possam prejudicar a ordem econômica. Os princípios da livre iniciativa e da valorização do trabalho humano balizam a ordem econômica, porém sempre em conformidade às regras do sistema constitucional, as quais têm a função social como alicerce.

Por conseguinte, através da ordem econômica se reconhece que os direitos do indivíduo não são de obrigação privativa do Estado, mas sim de toda a sociedade. A atuação mínima e acessória do Poder Estatal, no campo econômico, deve estar pautada pelos princípios estabelecidos no art. 170 da Constituição Federal, quais sejam: i) a valorização do trabalho humano e ii) a livre iniciativa.

i) O princípio da valorização do trabalho humano

Na antiguidade o trabalho humano não era considerado digno, sendo desempenhado tão somente pelas classes desfavorecidas, pois os “nobres” não necessitavam se submeter às atividades menos expressivas. A partir do período Medieval, em decorrência do Cristianismo, esse conceito recebeu transformações, o qual passou a ser imaginado como um vetor contributivo da dignidade¹²⁰.

Por esta razão, com o desenvolvimento do exercício empresarial e diante da necessidade de restringir a prática de abuso do poder econômico e concorrência desleal, o legislador preocupou-se em assegurar a proteção do trabalho humano e a preservação da

¹¹⁹ ALONSO, Luis Enrique; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús. **La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas**. ENCRUCIJADAS. Revista Crítica de Ciencias Sociales, Vol.12, 2016, p. 18.

¹²⁰ BARBOSA, Erivaldo Moreira. **Direito constitucional: uma abordagem histórico-crítica**. São Paulo: Madras, 2003, p. 205.

dignidade da pessoa humana. Esse cuidado do legislador motivou na ordem econômica a valorização do trabalho humano conectado ao princípio da dignidade da pessoa humana.

A evolução desse conceito trouxe modificações substanciais ao ordenamento constitucional. Desde a Constituição brasileira de 1934 pode-se identificar, de maneira mais concreta, o reconhecimento dos direitos sociais relativos ao trabalho. Em seguida, a Norma Constitucional de 1967 previu a valorização do trabalho humano como dependência à dignidade humana, incorporado, igualmente, ao valor social do trabalho.

Inclusive, o Texto Constitucional de 1988 refere-se à valorização do trabalho humano como dignificação da sociedade, uma vez que representa o instrumento de consolidação da própria dignidade por meio da subsistência. Segundo ensinamento de Bastos, “o trabalho deve fazer *jus* a uma contrapartida monetária que o torne materialmente digno”.¹²¹

Cabe ressaltar que todas as relações jurídicas que abrangem trabalho humano devem ser orientadas, também, pelo desenvolvimento do seu valor social, a fim de que o trabalho e a força de produção humana não sejam tratados como produtos. Para isso, imperioso inserir o trabalhador na vida social, de forma cidadã, para participar da conjuntura organizacional do Estado.

A valorização do trabalho humano, mediante remunerações compatíveis com a função desempenhada e com ambiente de trabalho adequado, pode permitir o crescimento e a realização pessoal. Ao mesmo tempo, a incidência dessa função social na propriedade, nos contratos e na empresa, reverte em resultado para o empresário e sociedade. Com o transcorrer do tempo, haverá a consolidação do progresso na qualidade de vida em sociedade.¹²²

Em razão disso, a valorização do trabalho humano está prevista na constituição como princípio geral da atividade econômica. Por meio do reconhecimento do trabalho, o homem obtém sua dignidade, desenvolvimento e realização pessoal.

ii) A livre iniciativa como fundamento da ordem econômica

¹²¹ BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de Direito econômico**. São Paulo: Celso Bastos, 2004, p. 113.

¹²² SACHELLI, *op. cit.*, p. 275.

A Constituição Federal de 1988 trata da livre iniciativa prontamente no seu art. 1º, IV¹²³, ponderando que o referido princípio, além de ser norteador da Ordem Econômica, também é fundamento da República Federativa. Tal princípio representa a estrutura política nacional e uma das bases do Estado Democrático de Direito.

No entanto, a livre iniciativa, símbolo máximo do liberalismo, conserva-se vinculada à obediência dos demais preceitos constitucionais. As constituições contemporâneas, dirigidas pelos princípios democráticos, introduziram nas normas constitucionais um conjunto de regras que balizam a ordem econômica de um país e estabelecem um novo momento constitucional.

A livre iniciativa, apesar de ser base da ordem econômica e princípio fundamental do Estado Democrático de Direito, tem limitações à autonomia privada nas relações econômicas, mediante o ajustamento de condutas e fiscalização do Estado. A intervenção Estatal ocorre pela normalização pública da economia. Por intermédio do conjunto de medidas legislativas e administrativas para impedir as condutas prejudiciais aos interesses socialmente autênticos, o Estado controla e influencia o comportamento dos agentes econômicos.¹²⁴

Cabe destacar que essa relativização não é exclusividade ao princípio da livre iniciativa, porquanto pode acontecer com os demais princípios disciplinados pelo ordenamento jurídico. A intervenção econômica objetiva disciplinar a atuação dos agentes econômicos por meio da determinação de princípios que legitimam suas condutas. Ou seja, refere-se às restrições materializadas em lei para garantir o desenvolvimento de uma determinada tarefa econômica, sempre observando os direitos e garantias individuais.

Em linhas gerais, o direito à livre iniciativa, apesar de ser alicerce da ordem econômica e princípio constitucional do Estado Democrático de Direito, não tem aplicação plena e ilimitada. Tal fato se deve à própria condição em que vive a sociedade atualmente, sendo necessário, juntamente com os valores econômicos, a promoção da pessoa humana e sua dignidade.

¹²³ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, *op. cit.* Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

¹²⁴ SACCHELLI, *op. cit.*, p. 256.

A intervenção estatal, na realidade, conforme anteriormente exposto, possibilita a interferência do Estado na economia, com o intuito de assegurar o cumprimento e a efetividade das normas constitucionais. A livre iniciativa, neste caso, somente será permitida se observados os limites mínimos impostos pela norma constitucional.

Não se pode olvidar que a livre iniciativa indis põe de capacidade absoluta à ordem econômica, mas apenas relativa, já que essa liberdade deve ser balizada pelos preceitos constitucionais. Por isso, a livre iniciativa não prevê o desenvolvimento econômico sem limitações, ao mesmo tempo em que impossibilita ao Estado instituir restrições que depreciem a atividade econômica, sempre em observância às normas constitucionais.

A livre iniciativa não representa, unicamente, a liberdade de desenvolvimento da empresa, pois poderia exteriorizar apenas os conceitos do capitalismo. Para Eros Grau, além da expressão liberdade da empresa, trata também da liberdade do trabalho, o que abarca as formas de produção, individuais ou coletivas. De tal modo, a livre iniciativa não consiste na livre atuação da empresa no serviço público, assim como o Estado não deverá colocar impedimentos à liberdade individual.¹²⁵

O princípio da livre iniciativa aborda, ademais, as alternativas e preferências constitucionais de disposição social e econômica, assim como estabelece a liberdade de atuação no mercado para que os indivíduos possam operar na busca de seus interesses e promoção ao desenvolvimento da atividade econômica. Mesmo que a livre iniciativa ratifique o modelo econômico capitalista, deverá atender aos valores sociais do trabalho para compatibilizar o regime de produção, capital e lucro com a dignidade da pessoa humana.¹²⁶

Em síntese, cabe ao Estado, de forma supletiva, a atuação interventiva na ordem econômica para a regulação dos abusos de poder econômico sem ensejar o empobrecimento do princípio da livre iniciativa. Ou seja, a valorização do trabalho humano e a livre iniciativa são os instrumentos garantidores da dignidade da pessoa humana.

2.3 O princípio da preservação da atividade empresarial: a justiça social

¹²⁵ GRAU, *op. cit.*, p. 231.

¹²⁶ SACCHELLI, *op. cit.*, p. 256.

A ordem econômica, com base na justiça social, ainda demonstra inúmeras deficiências ante a teoria econômica convencional e a relevância do organismo empresarial à sociedade.

A Constituição Federal de 1988 não reconhece expressamente o princípio da preservação de empresa. Todavia, com a aplicação da interpretação extensiva, pode-se perceber como princípio constitucional, ainda que não escrito, por meio da apreciação dos fundamentos, objetivos e finalidades da ordem econômica. Quer dizer, da análise do modo de produção capitalista e da interação entre o capital econômico e a sociedade, pode-se considerar que o princípio da preservação do negócio empresarial está implicitamente previsto no ordenamento constitucional.

Ademais, para a abrangência dos objetivos fundamentais disciplinados no artigo 3º da Constituição Federal¹²⁷, quais sejam, a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, com o pleno desenvolvimento nacional, a erradicação das desigualdades e da marginalização e redução das diferenças regionais, é imprescindível a função satisfeita pelas empresas no alcance do esperado.

Dentre outros princípios elencados no art. 170 da CF/88, trabalhados no capítulo anterior, identificam-se a função social da propriedade e a busca do pleno emprego. Com efeito, a preservação da empresa está relacionada diretamente aos princípios elencados, pois a função social da empresa é um desdobramento do princípio da função social da propriedade. Também, com base na doutrina de Castro, verifica-se que:

“(...) o exercício da atividade empresarial é a fonte de tributos e empregos. Ou seja, sem a preservação da atividade empresarial inexiste emprego, razão pela qual não há como valorizar o trabalho, motivo por que a pretensão do legislador constituinte ficaria reservada ao seu emprego”¹²⁸.

¹²⁷ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, *op. cit.* Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

¹²⁸ CASTRO, Carlos Alberto Farracha de. **Preservação da Empresa no Código Civil**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 43.

Semelhantemente, Fachin ensina que a busca pelo pleno emprego corresponde inteiramente à preservação da empresa, tendo em vista que sua interrupção ocasiona sacrifícios a todos os envolvidos no serviço empresarial. Deve-se, para fugir de tal consequência, aplicar solução jurídica para evitar a suspensão, sem prejuízos de outros princípios virtuosos do ordenamento jurídico.¹²⁹

Outrossim, a Constituição Federal trata a propriedade, sob o aspecto econômico, com manifestos reflexos sociais, os quais compreendem a empresa como composição da propriedade, reconhecida pelos meios de produção. Quer dizer, a empresa, enquanto sinônimo da propriedade, deverá atender a sua função social, gerar benefícios aos proprietários, à coletividade, aos trabalhadores, aos credores e arrecadar tributos para o exercício da operação econômica.

O princípio da função social da propriedade tem por finalidade encontrar um equilíbrio entre a formatação da ordem econômica social e os conceitos da livre iniciativa, alternando seus elementos. Ante esse entendimento, o retorno financeiro, isoladamente, não justifica a existência de uma estrutura empresarial. O objetivo das empresas deve ser, sim, gerar lucro, como gratificação justa e verdadeira pela fomentação de empregos, investimentos e riscos do negócio.

Não obstante, as empresas devem atuar com o objetivo de alcançar proveito, mas deverão observar as condutas pautadas na sua função social com ações que promovam a dignidade da pessoa humana, tais como a valorização do trabalho, a oferta de emprego e a redução das desigualdades sociais. Ou seja, não se objetiva proteger o interesse privativo do empresário, mas sim o interesse da sociedade, já que o princípio da preservação da empresa tem como finalidade resguardar a atividade empresarial.

Inclusive, o professor Galán faz uma crítica ao modelo da ordem econômica atual, pois o exercício empresarial recebeu inúmeras alterações e inovações que não foram acompanhadas pela ordem econômica, dentre elas: i) as empresas não apenas existem, mas adquirem especial relevância como mecanismo de atribuição de recursos da atividade econômica; ii) os mercados atuais são imperfeitos; iii) os resultados empresariais não são

¹²⁹ FACHIN, Luiz Edson. **Estatuto Jurídico do Patrimônio Mínimo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001, p. 99.

dirigidos a maximizar o benefício sem restrições, mas sim que satisfaçam os interesses da empresa e dos colaboradores.¹³⁰

De tal sorte, a representatividade das empresas pelo desenvolvimento da função social suportou inúmeras modificações nas últimas décadas, enquanto os conceitos da ordem econômica deixaram de seguir sua evolução. Não por outra razão, são necessárias atualizações para o devido enquadramento das empresas à ordem econômica, bem como possibilitar o alcance aos melhores resultados econômicos e sociais.

Igualmente, são elencadas algumas razões que justificam a necessidade de aproveitamento da ordem econômica e social com base na função social empresarial, tendo em vista diversos acontecimentos, como: i) a alteração do clima que afeta a saúde humana e a biodiversidade do planeta; ii) a falta de valores e incentivos que foram responsáveis pela crise de 2008; iii) o aumento da pobreza e desigualdade social; iv) as empresas em falência, bolhas financeiras e imobiliárias.¹³¹

As consequências geradas pela crise empresarial e até mesmo sua dissolução expressam a extinção de postos de trabalho, a carência de produtos e serviços, a diminuição na arrecadação de impostos, a paralisação de circulação de mercadorias, as quais provocam problemas sérios para a economia local, regional e nacional. De outro lado, na hipótese de a empresa cumprir com sua função social e econômica, não satisfaz ao interesse do Estado a extinção, mas sim a preservação e recuperação empresarial.

De igual forma, é de extrema relevância a intervenção mínima do Estado para “socorrer” as empresas em situação de crise econômica. No Brasil, com o advento da Lei n.º 11.101/2005 – Lei de Recuperação Judicial e Falência de Empresa (LRFE) –, introduziu-se o instrumento da recuperação judicial das empresas. Mostra-se, assim, a atuação Estatal ao princípio da preservação da empresa, implicitamente previsto no art. 170 da Constituição Federal, para alcançar o objetivo da norma constitucional.

¹³⁰ GALÁN, José Ignacio. **La RSC en el siglo XXI: Panorama, retos y nuevas tendencias de investigación. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI.** Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1a. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 197.

¹³¹ *Ibidem*, p. 200.

A Lei de Recuperação Judicial confirma a relevância da prática empresarial para a sociedade, na medida em que permite ao empresário inadimplente, ao Estado e aos credores, por meios legais e praticáveis, a retomada das condições econômico-financeiras da empresa e o cumprimento das obrigações perante terceiros. Efetivamente, a preservação da empresa certifica o cumprimento dos princípios da função social da propriedade e do pleno emprego, baseados na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa.

Vale lembrar que a Lei dispôs de mecanismo que comporta a diminuição dos prejuízos sociais, o que facilita a liquidação da empresa. A Falência, da mesma forma como a Recuperação Judicial, exerce uma função social ao retirar do mercado as empresas incompetentes, conservando somente as organizações produtivas que resguardam a manutenção dos empregos, os interesses dos credores e a circulação da economia. A doutrina de Santos esclarece, nessa linha, que nada poderia ser mais nocivo ao interesse público do que a preservação e manutenção das empresas ineficientes, porquanto todos são prejudicados com o desenvolvimento negativo daquele serviço empresarial.¹³²

Com relação a essas empresas que perderam sua viabilidade econômica, o Estado não deve atuar para tentar mantê-las no mercado, porquanto não são mais capazes de gerar benefícios econômicos e sociais. A manutenção de empresas inviáveis economicamente não só desatende ao interesse social como origina prejuízos de ordem econômica, uma vez que traz danos à competitividade para com as demais empresas.

Logo, a preservação da empresa “saudável” é de suma importância para permitir a redução das desigualdades e, ao mesmo tempo, potencializar benefícios econômicos e sociais. Igualmente, torna-se inviável a preservação das empresas que representam inviabilidade econômica e prejuízos a todos os envolvidos, sendo preferível sua dissolução do mercado de trabalho. Ou melhor, ocorrerá a manutenção daquelas empresas que desempenharem suas funções junto à sociedade, seja de ordem econômica, seja de ordem social.

Justificar a aplicação do instituto da preservação de empresa como princípio constitucional não positivado da Ordem Econômica não direciona para a conservação da ação empresarial a toda e qualquer empresa. O princípio da preservação de empresa não se

¹³² SANTOS, Paulo Penalva. **Nota aos Comentários à Lei de Falências (Decreto-Lei 7.661 de 21 de junho de 1945)**. In: VALVERDE, Trajano Miranda. *Direito Civil*. v. 1, Rio de Janeiro: Forense, 1999. p. 31.

restringe a atender às pretensões individuais do empresário, mas sim proteger os interesses dos funcionários, fornecedores, credores e Estado.

Não se pode esquecer que o princípio da preservação da empresa deve respeitar as normas jurídicas aplicadas à matéria, de tal maneira que não seja utilizado indevidamente e em excesso. Há situações em que o princípio da preservação da empresa extrapola seus limites, sendo utilizado, equivocadamente, para superar dúvidas decorrentes da imprecisão das regras recuperacionais, o que gera a ineficiência de determinadas regras jurídicas.

Desta feita, é descabida a aplicação do princípio da preservação da empresa nas situações em que não há espaço para interpretação do julgador. O aproveitamento desse princípio não é discricionário, pois preservar a atividade econômica a qualquer custo, sem previsão legal, causaria uma instabilidade jurídica e econômica. Para isso, deve-se aplicar o princípio com cautela, às margens do texto de lei, sem sobrepor aos interesses e direitos dos credores e demais interessados.

De fato, a manutenção do exercício empresarial, dentro dos limites impostos pela legislação, garante a criação de valor simultâneo às empresas e sociedade, tanto às gerações atuais como às futuras gerações, sob os ditames da justiça social, conforme estabelecido no *caput* do artigo 170 da Constituição Federal Brasileira de 1988.

2.4 A evolução socioeconômica do instituto falimentar

A falência revela o conjunto de atos e fatos que simbolizam o desequilíbrio no patrimônio do devedor. O termo falir, etimologicamente, deriva do latim *fallere*, que exterioriza a ideia de faltar com o prometido.

A palavra “quebra” também identifica o instituto da falência. Os credores, à época das ordenações do reino, causavam a quebra da banca do comerciante que não honrasse seus compromissos, o que o impossibilitava de trabalhar. Tal denominação foi utilizada pelo Código Comercial de 1850, intitulada “Das Quebras”, já revogado.¹³³

¹³³ CAMPINHO, Sérgio. **Curso de Direito Comercial: falência e recuperação de empresa**. 9ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 25.

De acordo com lição de Arnoldi, devem-se buscar subsídios na história para melhor abrangência de um determinado instituto jurídico. Assim sendo, para compreender o instituto da falência e sua evolução socioeconômica, faz-se necessário regressar à época em que o insolvente suportava todo tipo de humilhação e respondia por suas obrigações com a liberdade ou com o sacrifício da própria vida.¹³⁴

Na antiguidade, ordinariamente, a punição mais comum para quem descumpria os preceitos morais da época era o castigo físico. As responsabilidades obrigacionais eram adimplidas com a utilização da liberdade e até mesmo da própria vida da pessoa que se configurava como sujeito passivo, o devedor. A obrigação recaía exclusivamente sobre o indivíduo e não sobre seus bens.¹³⁵

A falência, genericamente, pode ser entendida pela falta de realização de uma obrigação assumida entre devedor e credor, isto é, a impossibilidade de o devedor cumprir com a satisfação de suas dívidas. Nos seus primórdios e durante séculos, a falência era considerada um delito, na qual o credor possuía o direito de apoderar-se do falido, sujeitando-o a penalidades de prisão, castigos físicos e até mesmo sua morte.

A finalidade exclusiva era satisfazer o interesse dos credores, mesmo com o sacrifício físico, cerceamento da liberdade e a própria vida do devedor. Durante o Direito Romano, entendido como o precursor do conceito falimentar, por exemplo, não havia intervenção do Estado, a obrigação era essencialmente pessoal, o que, com o descumprimento de alguma obrigação, o devedor pagava com seu corpo.

O período mais primitivo do Direito Romano foi com o denominado Direito Quiritário, época em que se utilizava de mecanismos coercitivos para fazer o devedor cumprir as obrigações assumidas¹³⁶. Igualmente, Marcelo de Oliveira faz menção ao período quiritário como o primeiro a executar o devedor pela inadimplência. Nesta era, o devedor poderia ser escravizado pelo credor até o pagamento das suas dívidas. Na hipótese das dívidas

¹³⁴ ARNOLDI, Paulo Roberto Colombo. **Direito Comercial. Falências e Concordatas**. 2ª ed. ver. atual. e ampliada. São Paulo: Editora de Direito, 1999, p. 59.

¹³⁵ LACERDA, J.C. Sampaio de. **Manual de direito falimentar**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1971, p. 27.

¹³⁶ ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e recuperação de empresa**. 25ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 05. “O direito quiritário admitia a adjudicação do devedor insolvente que, por sessenta dias, permanecia em estado de servidão para com o credor. Não solvido o débito, podia vendê-lo como escravo no estrangeiro ou até mesmo matá-lo”.

permanecerem inadimplidas, o credor vendia o devedor como escravo ou o matava e dividia seu corpo com o número de credores.¹³⁷

Posteriormente, foi redigida a Lei das XII Tábuas (451/450 a.C. a 533 d.C), na qual o credor tinha o direito de fazer justiça com as próprias mãos (no latim: *manus injectio*). O credor, não satisfeito, apropriava-se dos bens do devedor, e este poderia ser vendido como escravo ou ter seu corpo esquartejado. A partir desta lei se desenharam as execuções singulares e coletivas, sendo de grande “contribuição” o Direito Romano para o instituto de insolvência.¹³⁸

Com base na Lei das XII Tábuas, o devedor era conduzido até o juiz pelo credor e, ao agarrar o ombro do devedor, o credor passava a ter o direito de prendê-lo por trinta dias, até que alguém respondesse pela dívida. Se a dívida não fosse quitada, o prazo era prorrogado por mais sessenta dias e, não surgindo ninguém para pagar a dívida, o devedor poderia ser vendido como escravo ou, ainda, o credor poderia optar por matá-lo. Caso houvesse vários credores, o valor da venda do devedor seria dividido entre os credores e, se optava pela morte do insolvente, o corpo era repartido com os credores, como satisfação proporcional de seus créditos.¹³⁹

Neste período as obrigações eram “honradas” com a própria vida do devedor. Esta regra vigorou por mais de dois séculos, sendo abolida pela *Lex Poetelia Papiria* (326 a.C), a qual alterou a execução corporal para a patrimonial. Historicamente, pode ter sido a responsável pelo começo do Direito Falimentar, pois estabeleceu como punição para a inadimplência a garantia por meio dos bens do devedor, sob a ótica patrimonial.¹⁴⁰

A *Lex Poetelia Papiria* abrandou as punições e formas de recebimento dos descumprimentos apresentados pelos credores, pois a execução não mais poderia recair sobre a pessoa do devedor, mas sim sobre seu patrimônio. Essa novidade na forma de execução de

¹³⁷ OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Comentários à nova lei de falências**. São Paulo: IOB Thomson, 2005, p. 25.

¹³⁸ LIMA, João Batista de Souza. **As mais antigas normas de direito**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2ª ed., 1983, p. 47. “Se são muitos os credores é permitido, depois do terceiro dia de feira, dividir o corpo do devedor em tantos pedaços quantos sejam os credores, não importando cortar mais ou menos; se os credores preferirem, poderão vender o devedor a um estrangeiro, além do Tibre”.

¹³⁹ SANT’ANNA, Rubens. **Falências e Concordatas**. São Paulo: Aide. 1985, p. 1 -2.

¹⁴⁰ MAGALHÃES, Átila de Alencar Araripe; TASSIGNY, Monica Mota; LIMA, Renata Albuquerque. **A evolução do instituto da falência: da pena capital à falência transnacional**. RVMD, Brasília, V. 10, nº 1, p. 209-226, Jan-jun., 2016, p. 215.

dívidas culminou no instituto da moratória e da concordata preventiva da falência, as quais permaneceram vigentes por muitos séculos.¹⁴¹

Com a chegada à Idade Média, período caracterizado pela tomada, pelos bárbaros, da cidade de Constantinopla dos romanos, em 476 d.C, a insolvência permaneceu sendo aplicada com bastante rigor, sendo reprimidos os atos de desonestidade do devedor da mesma maneira que se julgavam os delitos corriqueiros. Adriana Lopes¹⁴² destaca que essa época ficou conhecida pela ocorrência de muitas modificações: i) expansão dos bárbaros na Europa; ii) alteração do regime escravocrata para o feudalismo; iii) extensão do cristianismo e do islamismo; iv) renascimento do comércio e das cidades medievais.

O Direito Falimentar, nascido na Itália, na era das grandes navegações, expandiu sua importância às diversas nações, incluindo o Brasil. Este período da história do Direito Falimentar foi organizado, sistematizado e descrito com propriedade pelo Direito Romano. O Estado assumiu uma importante função ao condicionar a atuação dos credores à disciplina judiciária, o qual permanecia com a tutela de seus direitos sobre a administração dos bens do devedor falido, porém, sob fiscalização.¹⁴³

Por sua vez, foi no final da era renascentista italiana que o Direito Falimentar chegou à França, na Ordenação de Savary, em 1673, o que promoveu a unificação legislativa comercial e serviu de base para a constituição do Código Comercial de Napoleão, em 1807. Esse diploma fundamental do Direito Falimentar influenciou inúmeras legislações europeias e brasileiras.¹⁴⁴

Na Idade Moderna, a partir do *Code de Commerce*, de 1807, conhecido como Código Napoleônico, a falência adotou a natureza de fato econômico-social. A partir daí, a falência foi limitada somente ao devedor comerciante, mas continuou considerando o devedor faltoso

¹⁴¹ OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Direito falimentar brasileiro**. Revista electrónica de derecho comercial, 2004, p. 02.

¹⁴² LOPES, Adriana. **História das civilizações**. São Paulo: Ática. v.1. 1994, p. 503.

¹⁴³ OLIVEIRA, Gleick Meira. **Falência: conhecendo a história para se construir um futuro pautado na certeza**. Revista Dat@venia V.2, Nº 2 jul./dez, 2010, p. 51.

¹⁴⁴ MENDONÇA, José Xavier Carvalho de. **Das falências e dos meios preventivos de sua declaração**. Decr. n. 917, de 24 de outubro de 1890: estudo teórico-prático. São Paulo: Typographia Brazil de Carlos Gerke & Cia. V. 1. 1899, p. 16.

como um agente delituoso. Em 1832, com o fim da era napoleônica, surgiram as disposições legais que gradualmente atenuavam a severidade do tratamento praticado com o devedor.¹⁴⁵

Foi ainda neste período que apareceram as primeiras preocupações com o aspecto econômico-social do processo falimentar. Com a maior atuação estatal nas questões de processo falimentar e a diminuição do rigorismo imposto ao devedor, o Estado avocou a liquidação dos bens do devedor e fixou como sua a aplicação de sanções.¹⁴⁶ Conseqüentemente, este tempo influenciou, também, a composição do Código Comercial brasileiro de 1850.

O Código Comercial brasileiro, interpretado como a primeira norma brasileira a legislar sobre o movimento comercial e o comerciante, regulou o Direito Falimentar no Livro III, denominado “Das Quebras”. Este acontecimento marcou o começo do instituto falimentar no Brasil. O processo falimentar da época era complexo e vagaroso, visto que os credores quase nunca recuperavam os seus créditos e ao juiz incumbia, praticamente, a homologação das decisões tomadas em assembleias pelos credores.¹⁴⁷

Como se pode depreender, o instituto falimentar brasileiro percorreu largo caminho de intenso enriquecimento legislativo, originado, especialmente, pelas alterações socioeconômicas pertinentes a cada período histórico. O Decreto n.º 917, editado em 1890, revogou a terceira parte do Código Comercial de 1850, tendo em vista o descrédito apresentado pelo procedimento de insolvência. Sobreveio, então, a Lei n.º 859/1902, responsável por alterar o referido decreto, mas sem sucesso.¹⁴⁸

Em seguida, no ano de 1908, foi promulgada a Lei n.º 2.024, também inefetiva, porque insustentável as medidas adotadas pelo poder judiciário. Publicada, então, a Lei n.º 5.746,

¹⁴⁵ OLIVEIRA, Gleick Meira. **Falência: conhecendo a história para se construir um futuro pautado na certeza**. Revista Dat@venia V.2, N° 2 jul./dez, 2010, p. 52.

¹⁴⁶ BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Falências e Concordatas**. 3ª ed. Atual. São Paulo: Editora LTr. 1999, p. 66. Ao contrário da tradição histórica, em que o falido era presumidamente fraudulento e em que, o processo falimentar tinha em mira, antes de mais nada, a liquidação do patrimônio para satisfação dos direitos dos credores, a tendência moderna, considerando a realidade econômica de cada país, preocupa-se principalmente com a empresa, como unidade, por seus reflexos sociais e econômicos, no contexto geral. Assim, a manutenção da empresa é o objetivo prevaletente, confiado ao prudente critério do magistrado, sem a interferência decisiva dos credores.

¹⁴⁷ LIMA, Renata Albuquerque. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2014, p. 66.

¹⁴⁸ PERIN JUNIOR, Ecio. **Preservação da empresa na lei de falências**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 15.

com pequenas alterações em relação à lei anterior. A doutrina de Renata Lima destaca que as mudanças não foram significativas e cita, por exemplo, a redução do número de síndicos, de três para um, e a porcentagem aplicada sobre os créditos para a concessão da concordata.¹⁴⁹

Somente 37 anos depois, em 1945, foi publicado o Decreto-Lei n.º 7.661, que vigorou até 2005. No entanto, a referida norma jurídica, em linhas gerais, deixava de atender às necessidades do mercado, pois acolhia, praticamente, apenas os interesses dos credores e do poder público, enquanto desamparava a preservação dos empresários e empresas em crise. Ocorre que o decreto tornou-se ultrapassado, uma vez que não conseguia mais receber seus objetivos iniciais.

Por esta razão, foi sancionada a Lei n.º 11.101/2005, cujo objetivo principal é proporcionar maiores condições para a recuperação e a preservação da função social da empresa e o estímulo à atividade econômica. Todavia, é importante observar que nem toda empresa merece ser preservada. A referida lei consagra, no seu artigo 75¹⁵⁰, um princípio complementar ao da preservação da empresa, qual seja, o da retirada do mercado da empresa inviável para resguardar e otimizar a utilização produtiva dos bens.

Desta forma, a falência não mais se apresenta como instrumento de ignorância ou demérito do empresário para a retaliação dos credores. Na realidade, o instituto da falência possibilita uma solução para resolver juridicamente a situação de insolvência do devedor, com o desígnio de viabilizar medidas que abonem mais satisfação aos credores. De tal modo, tem a intenção de promover a proteção do crédito para viabilizar a produção e circulação de bens e serviços, essência da atividade empresarial.

Em síntese, o Direito Falimentar, enquanto instrumento de satisfação dos credores, tomou a seguinte ordem evolutiva: i) atendimento aos credores e punição severa do devedor por meio da execução pessoal; ii) posteriormente, modificação da execução pessoal pela

¹⁴⁹ LIMA, Renata Albuquerque. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2014, p. 67.

¹⁵⁰ Brasil. Lei n.º 11.101/2005. **Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária**, *opus citatum*. Art. 75. A falência, ao promover o afastamento do devedor de suas atividades, visa a preservar e otimizar a utilização produtiva dos bens, ativos e recursos produtivos, inclusive os intangíveis, da empresa.

execução patrimonial; e iii) atualmente, a execução respeita o princípio da preservação da atividade empresarial.¹⁵¹

Constata-se, de tal modo, o progresso socioeconômico do Direito Concursal desmembrado em três momentos da história. Inicialmente, (a) pelo rigorismo das penalidades corporais aplicadas ao devedor insolvente; depois (b) pela tutela do Estado no reconhecimento do direito dos credores; e por último (c) pelo objetivo de atender ao direito dos credores e preservar os desempenhos empresariais pela natureza econômico-social.

2.5 A Lei n.º 11.101/2005 e o Instituto da Recuperação Judicial brasileira

A Lei n.º 11.101/2005, Lei de Recuperação Judicial e Falência de Empresa (LRF), vigente no ordenamento pátrio, ocasionou inúmeras alterações em relação ao regime falimentar passado. Dentre tantas modificações, será enfrentada no presente capítulo a questão relativa à recuperação judicial, substituta, em linhas gerais, da antiga concordata, quando em vigor o Decreto-Lei n.º 7.661/45, a qual se demonstrava inadequada diante da situação socioeconômica brasileira.

A partir de 1950, quando então vigorava o antigo Decreto-Lei nº 7.661, a economia brasileira passou a apresentar um coeficiente significativo de crescimento. No entanto, a legislação aplicada à matéria falimentar detinha na sua base as obsoletas normas da primeira metade do século XX.

Com o fenômeno da globalização e o avanço da tecnologia, o País recebeu, em 2005, a adequação e atualização com a edição da nova Lei de Recuperação Judicial e Falência de Empresas. A entrada em vigor da atual regulamentação reformou o anterior Decreto, vigente desde o Estado Novo de Getúlio Vargas, em 1945.

Com a Lei n.º 11.101/2005, o Direito brasileiro passou a ter norma legal para regular as recuperações judiciais, extrajudiciais e falências do empresário e da sociedade empresária. Para o devido enquadramento, o empresário, segundo preceitua o art. 966 do Código Civil, é a pessoa física ou jurídica que exerce profissionalmente atividade econômica, com habitualidade e fim lucrativo, para a produção ou a circulação de bens ou de serviços no

¹⁵¹ LIMA, *op. cit.*, p. 53.

mercado; enquanto que sociedade empresária é a pessoa jurídica que desenvolve atividade econômica formada também para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.¹⁵²

Desde logo, a norma vigente deixou de estender seus efeitos às pessoas não empresárias, previstas no parágrafo único do art. 966 do Código Civil – profissional intelectual, de natureza científica, literária ou artística –, as quais se encontram isentas ao instrumento da recuperação judicial, mas amparadas pelo instituto da insolvência, consoante artigos 748 e seguintes do Código de Processo Civil (CPC) de 1973 – sem correspondência com o CPC/2015.

Além de que, oportuno esclarecer que o ordenamento jurídico brasileiro traz nove tipos societários, porém nem todos submetidos à LRFE, a saber: (i) sociedade em comum; (ii) sociedade em conta de participação; (iii) sociedade simples; (iv) sociedade em nome coletivo; (v) sociedade em comandita simples; (vi) sociedade limitada; (vii) sociedade anônima; (viii) sociedade em comandita por ações; e (ix) sociedade cooperativa.

As sociedades por ações reguladas pela Lei n.º 6.404/76 – (a) sociedade anônima e (b) sociedade em comandita por ações – são sempre atendidas como sociedades empresárias. As sociedades (c) limitadas, (d) em nome coletivo e (e) em comandita simples têm aplicação à LRFE possibilitada, a qual depende do objeto social enquadrar ou não atividade típica de empresário, conforme art. 966 do Código Civil.¹⁵³

No entanto, algumas sociedades não se sujeitam à recuperação judicial e falências, uma vez que (a) a sociedade simples e (b) a sociedade cooperativa, reguladas pelo Código Civil e a última também pela Lei das Cooperativas (Lei n.º 5.764/71), não são consideradas empresárias; (c) a sociedade em comum (sociedade não registrada) não exerce atividade regularmente e (d) a sociedade em conta de participação não tem personalidade jurídica.

Efetivamente, a LRFE expressa, nos termos dos incisos I e II do seu artigo 2º, que a lei não se aplica a: “I - empresa pública e sociedade de economia mista; II - instituição financeira

¹⁵² CAMPINHO, *op. cit.*, p. 35-40.

¹⁵³ Brasil. Lei n.º 10.406/2002. **Código Civil**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 09 maio 2019. Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade de previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades legalmente equiparadas às anteriores”.

No que diz respeito às inaplicações da Lei, as empresas públicas, sociedades de economia mista e as entidades fechadas de previdência complementar são totalmente excluídas do regime recuperacional ou falimentar. Já as instituições financeiras, pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade da previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora e sociedade de capitalização têm sua exclusão relativa ou parcial, pois apesar de não usufruírem do benefício da recuperação judicial, indiretamente poderão falir.¹⁵⁴

É inequívoco que todas sustentam finalidades econômicas e contribuem de forma significativa para a geração de renda e emprego. No entanto, essas atividades demandam do Estado, pelas consequências que podem ocasionar, um cuidado redobrado, motivo pelo qual as empresas que as satisfazem se sujeitam a um regime especial distinto e particular de intervenção judicial.

Realmente, diante do interesse público relacionado à atividade das pessoas jurídicas relativamente excluídas, a insolvência das sociedades ou das entidades a estas equiparadas, previstas no artigo 2º da LRFE, originam resultados mais significativos à sociedade se comparados a uma sociedade empresária que atue em outro segmento.

Por essa razão, foram excluídas do âmbito da Lei nº. 11.101/2005, tendo em vista que em caso de frustração econômico-financeira, a sua retirada do mercado não representaria apenas em dificuldades de ordem privada, mas sim em efeitos nefastos nos meios social e econômico, o que exige do Estado uma maior atenção e interesse.¹⁵⁵

A propósito, a finalidade do instituto da Recuperação Judicial está prevista no art. 47 da Lei, a saber:

“A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte

¹⁵⁴ SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**. São Paulo. Saraiva Educação, 2018, p. 55.

¹⁵⁵ REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, v.2, 1995, p. 199-200.

produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica”.¹⁵⁶

A Lei n.º 11.101/2005 apresentou uma grande evolução social e de alguns conceitos e termos jurídicos, como a extinção da concordata e a continuidade dos negócios do Falido, anteriormente previstos no Decreto-Lei n.º 7.661/1945. Na concordata, por exemplo, o empresário devedor fazia uma proposta de adiamento do prazo de pagamento ou perdão dos débitos para a quitação do seu passivo, com o intuito de evitar a dissolução da empresa. A modificação desse instituto visou resguardar não apenas o direito dos credores, mas da própria sociedade, baseada na manutenção da fonte produtora e no emprego dos trabalhadores.

Diferentemente da antiga concordata, reconhecida pelo comodismo do credor e pela impossibilidade de negociação entre as partes, a recuperação judicial possibilitou ao credor um desempenho mais ativo e eficiente e ao judiciário a função de supervisionar os procedimentos legais de cada caso, ponderando as circunstâncias exclusivas e concretas.¹⁵⁷

Esse princípio da preservação da empresa que norteia os atuais processos de recuperação judicial está em conformidade com os princípios da ordem econômica, disposto no já trabalhado art. 170 da Constituição Federal, fundado na valorização do trabalho humano, na livre iniciativa e na geração de empregos. A atividade empresarial, enquanto fonte geradora de riqueza e crescimento econômico, tem no procedimento de recuperação judicial sua possibilidade de preservação.

Desta forma, uma das provocações ao aplicador do Direito é encontrar o equilíbrio entre a recuperação da empresa economicamente viável e a satisfação ao direito dos credores. Segundo preceitua Luís Felipe Salomão, é preciso equalizar os princípios em conflito para potencializar a recuperação da empresa em crise e para manter a igualdade de tratamento entre os credores.¹⁵⁸

O processo judicial possibilita, por meio de Plano de Recuperação Judicial (PRJ) elaborado pelo devedor, na admissão pelos credores de proposta destinada a quitar as dívidas

¹⁵⁶ Brasil. Lei n.º 11.101/2005, *op. cit.*

¹⁵⁷ ZUCCHI, Maria Cristina. **O papel do judiciário na recuperação judicial**. Revista do Curso de Mestrado em Direito da UFC, 2009, p. 100.

¹⁵⁸ SALOMÃO; SANTOS, *op. cit.*, p. 186.

e viabilizar as atividades da empresa. Assim, a crise econômico-financeira será superada pela vontade dos credores, os quais conduzirão para a finalidade do procedimento judicial, qual seja, a preservação e recuperação da empresa.¹⁵⁹

No entanto, antes do acordo entre devedor e seus credores, é imprescindível a obtenção de determinadas condições e procedimentos para utilizar o instrumento recuperacional. Quer dizer, nem toda empresa faz *jus* e preenche os requisitos à concessão da recuperação judicial da empresa.

De tal modo, o devedor deverá evidenciar a viabilidade econômica de seu negócio para ser digno da concessão desse benefício, assim como atender aos requisitos propostos nos termos do art. 48 da LRFE, quais sejam, exercer regularmente as atividades há mais de 2 (dois) anos; não ser falido, ou se sim, que estejam declaradas extintas suas responsabilidades; não ter obtido a concessão da recuperação judicial há menos de 5 (cinco) anos; e não ter sido condenado por qualquer dos crimes previstos nesta lei.¹⁶⁰

Uma vez preenchidos os requisitos para a concessão da recuperação judicial do empresário em crise, tem-se o procedimento ordinário da recuperação judicial. Segundo Fábio Ulhoa Coelho, as fases do processo de recuperação judicial são: (i) fase postulatória, na qual a sociedade empresária em crise postula seu pedido inicial de recuperação judicial; (ii) fase deliberativa, com a verificação dos créditos e discussão e aprovação de um plano de recuperação judicial da empresa; e (iii) fase de execução, compreendida pela fiscalização efetiva do cumprimento do plano aprovado pelos credores.¹⁶¹

Desta forma, apresentado o pedido inicial de recuperação judicial, previsto no art. 51 da LRFE, será proferida a decisão de processamento da recuperação ou seu indeferimento. No mesmo ato em que o juízo defere o processamento, será, dentre outras medidas: (i) nomeado

¹⁵⁹ CAMPINHO, *op. cit.*, p. 33.

¹⁶⁰ Brasil. Lei n.º 11.101/2005, *opus citatum*. Art. 48. Poderá requerer recuperação judicial o devedor que, no momento do pedido, exerça regularmente suas atividades há mais de 2 (dois) anos e que atenda aos seguintes requisitos, cumulativamente: I – não ser falido e, se o foi, estejam declaradas extintas, por sentença transitada em julgado, as responsabilidades daí decorrentes; II – não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial; III - não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial com base no plano especial de que trata a Seção V deste Capítulo; IV – não ter sido condenado ou não ter, como administrador ou sócio controlador, pessoa condenada por qualquer dos crimes previstos nesta Lei.

¹⁶¹ COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. Vol 3: direito de empresa. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 342.

administrador judicial como auxiliar do juízo para fiscalizar e acompanhar as atividades da empresa recuperanda (art. 52, I); (ii) a suspensão do curso da prescrição, das ações e execuções da devedora pelo prazo 180 dias (art. 6º, §4º); publicação do edital com a relação de credores da recuperanda (art. 7º, §1º).

As ações permanecem suspensas por 180 dias, a partir do deferimento do processamento da recuperação judicial, segundo prevê o art. 6º, §4º da Lei. Após o decurso do prazo, os credores podem iniciar ou continuar suas ações e execuções. Apesar disso, a jurisprudência tem entendido que o prazo de suspensão, a critério do juiz da causa, poderá ser estendido para além do prazo estipulado, com o fim de não desatender o desígnio do instituto, consoante art. 47 do diploma legal.

A suspensão das ações e execuções é um efeito imediato e de grande relevância para a devedora, tendo em vista que a suspensão garante ao empresário ou sociedade empresária tempo aceitável para elaborar um plano de recuperação que possibilite o soerguimento da atividade.

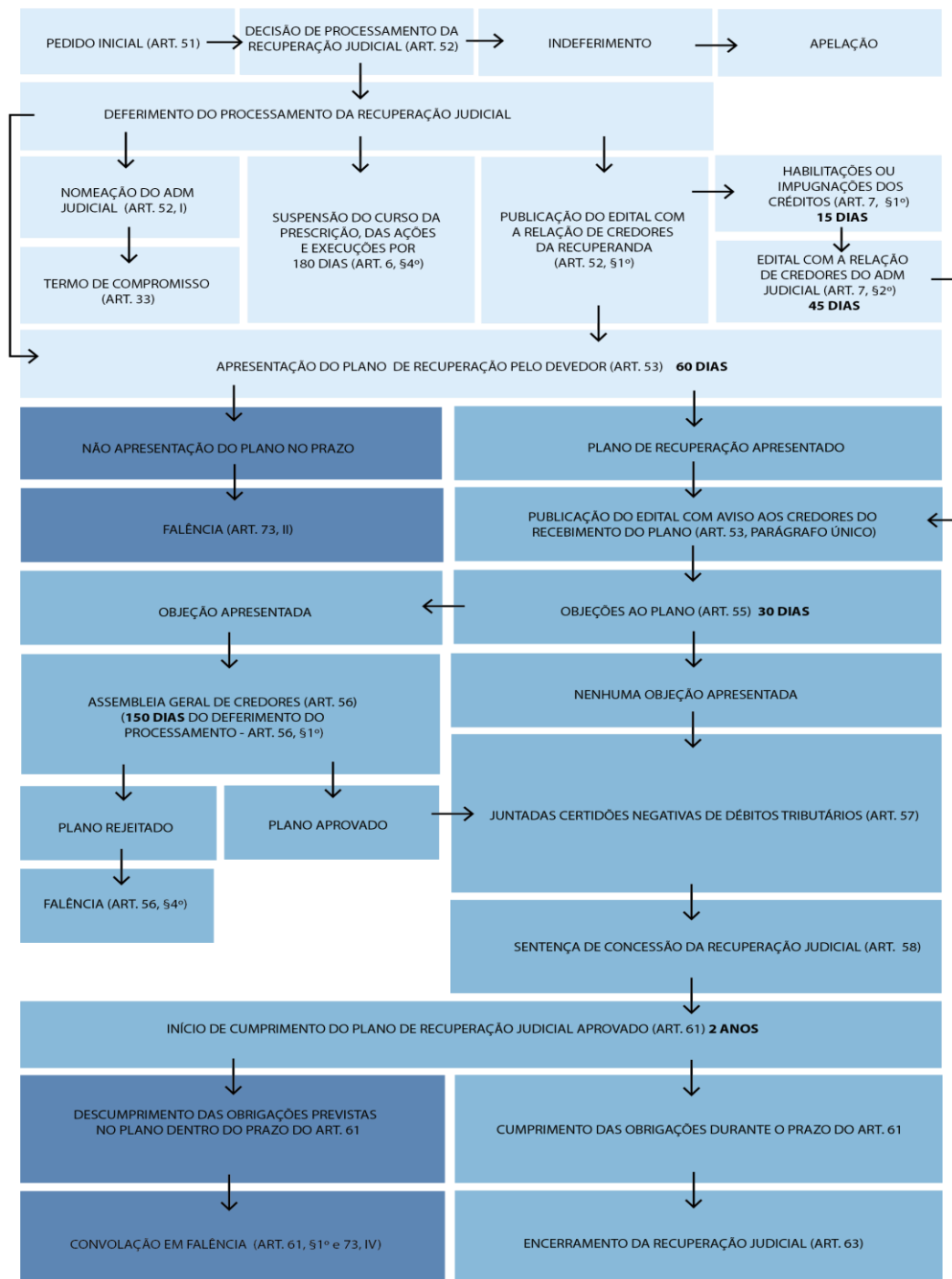
Posteriormente, no prazo de 15 (quinze) dias da publicação do edital do art. 7º, §1º, os credores apresentarão sua habilitação ou divergência de crédito diretamente ao AJ, o qual consolidará e fará publicar o edital com a relação de credores do art. 7º, §2º, em 45 dias. Também, no prazo de 60 (sessenta) dias do deferimento da RJ, deverá a recuperanda protocolar em juízo o plano de recuperação. Em seguida, será publicado o edital (art. 53, parágrafo único) com aviso aos credores sobre o recebimento do PRJ. Se oferecida objeção ao plano no período de 30 (trinta) dias a contar desta publicação (art. 55), deverá ser convocada Assembleia Geral de Credores (AGC) para sua deliberação (art. 56, §1º).

Pois bem, uma vez que o PRJ tenha sido aprovado em AGC ou não tenha sido elemento de objeção, o juízo concederá e homologará a recuperação judicial, o que provocará a novação dos créditos anteriores ao pedido e vinculará todos os credores submetidos à recuperação judicial, sem o prejuízo das suas garantias (art. 63).

A empresa recuperanda permanecerá, após aprovação do PRJ, pelo período de 2 (dois) anos, sob fiscalização do poder judiciário para acompanhamento das obrigações assumidas perante os credores. Se neste período de fiscalização houver o descumprimento, a empresa

será convalidada em falência. De outro lado, se cumpridas as obrigações, será declarada por sentença o encerramento do processo, ou seja, a finalização do processo judicial de recuperação.

Apresenta-se abaixo, por meio de fluxograma elaborado por este pesquisador, balizado pela Lei n.º 11.101/2005, todo o rito processual da recuperação judicial de empresa.



Quadro 1: Elaborado pelo investigador.

Outrossim, com a finalidade de reestabelecer o equilíbrio entre os credores da devedora, a Lei n.º 11.101/2005 criou uma ordem de preferência ao recebimento dos créditos que são devidos aos credores. Em decorrência da diversidade de créditos a serem habilitados, restaram inseridas peculiares classes de credores, as quais garantem um tratamento mais proporcional para o adimplemento dos créditos.

O princípio da *par conditio creditorum* aplica o tratamento isonômico aos credores nos processos de recuperação judicial e falências. Essa isonomia se refere somente aos credores da igual classe imposta pela Lei, inaplicando-se o princípio às diferentes subclasses de créditos, de tal forma que não é uma limitação absoluta. Assim sendo, haja vista que os credores de uma classe poderão ser muito diferentes em relação aos credores da mesma classe, possibilita a criação de subclasses para receber às características específicas de determinados créditos e sua importância para a recuperação judicial do devedor.¹⁶²

Portanto, são submetidos ao regime recuperacional, de acordo com o art. 49, os créditos existentes na data do pedido, mesmo que ainda que não vencidos. O art. 41 estabelece a classificação dos créditos na recuperação judicial da seguinte forma: i) os créditos derivados da legislação trabalhista ou decorrentes de acidente de trabalho; ii) os créditos originários de garantia real; iii) os créditos quirografários com privilégio especial, geral ou subordinados; iv) os créditos enquadrados como microempresa ou empresa de pequeno porte.

Para a viabilização da recuperação judicial, o legislador pátrio concedeu à recuperanda, nos termos do art. 50 da LRF, dentre outras medidas: (i) as condições e prazos especiais para o pagamento das obrigações; (ii) a possibilidade da realização da cisão, incorporação ou fusão da empresa; (iii) a alteração do controle societário; (iv) a substituição total ou parcial dos administradores; (v) o aumento do capital social, redução salarial, a venda parcial dos bens.

Em linhas gerais, a recuperação judicial consiste num processo judicial destinado a instituir possibilidades concretas para a aberta renegociação entre recuperanda e seus credores. Por esta razão, as disposições previstas no plano de recuperação têm o escopo

¹⁶² SACRAMONE, *op. cit.*, p. 220.

principal de criar um espaço negocial que beneficie a recuperação do devedor em crise e atenda aos interesses dos credores.

Afinal, a utilização do procedimento judicial aqui analisado não substitui a atuação da iniciativa privada pelo controle estatal, bem como não garante a efetividade da recuperação da empresa. Contudo, a recuperação judicial permite às empresas em situação de crise a reorganização interna, o cumprimento da função social e o atendimento aos interesses dos credores, elementos que podem salvaguardar a atividade empresarial.

2.5.1 O controle econômico-social estatal por meio da recuperação judicial

O controle estatal refere-se à mediação do Estado na atividade econômica para ajustar determinados setores da iniciativa privada. Por intermédio da fixação de regras de mercado, o Estado atua com o objetivo de estimular o crescimento da economia e a reparação das deficiências de mercado.

O Estado, desta forma, tem autoridade para intervir sobre o domínio econômico, segundo preceitua o art. 174 da CF/88, o que garante competência aos governos para atuar como agente regulador, de fiscalização e de planejamento à atividade econômica. Para tanto, o Estado intervém por meio dos poderes Executivo, Executivo e Judiciário.

O exercício de competência da intervenção normativa do Estado trouxe a função típica do Legislativo na produção de normas para disciplinar as relações econômicas. Conforme prescreve o art. 24, I da CF/88, compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre “direito tributário, financeiro, penitenciário, econômico e urbanístico”.

Neste sentido, a lei n.º 11.101/2005 foi editada para atender às necessidades dos empresários, empresas e sociedade em geral diante das dificuldades econômico-financeiras vivenciadas pelo setor empresarial, as quais são fundamentais para o desenvolvimento social. A intervenção do Estado, por meio do Poder Judiciário, torna-se indispensável em virtude dos efeitos que pairam em torno da empresa.

O propósito da recuperação judicial, consoante art. 47 da lei, é justamente viabilizar a superação da situação de crise, com a intenção de manter a fonte produtora, o emprego dos

trabalhadores e os interesses dos credores, para assim promover a função social da empresa e o estímulo à atividade econômica.

O instituto da recuperação judicial está protegido pela comprovação de que a reorganização eficaz dos interesses de uma empresa em dificuldade simboliza umas das principais maneiras de maximização dos ativos e de proteção aos direitos dos credores. Então, a atuação Estatal é de extrema importância ao possibilitar a preservação do organismo empresarial e o atendimento da função social da empresa.¹⁶³

A intervenção não representa a atuação do Estado na função de substituto do empresário ou como subsídio à iniciativa privada, mas sim no amparo aos resultados que a crise da empresa ocasiona no mercado. O Estado, por sua vez, tem o dever de zelar pela atividade empresarial, com a finalidade de criar condições para a renegociação das dívidas àquelas empresas viáveis economicamente ou, diante da inexistência de saúde financeira para a recuperação do negócio, sua falência.¹⁶⁴

No entanto, a empresa devedora tem que realizar seu compromisso no processo de recuperação judicial, cuja intenção deve abranger a geração de empregos e receitas, a circulação de bens e serviços, bem como o recolhimento de tributos. É inadmissível que a empresa em recuperação, ao utilizar o benefício estatal para a superação da crise, demita funcionários de forma injustificada, paralise a produção ou deixe de recolher tributos.

De tal foma, a empresa em recuperação judicial, pelo menos, deverá empreender todas as diligências capazes de gerar benefícios para justificar o subsídio estatal à superação da crise. A recuperação judicial não avaliza o êxito da empresa, pois indispensável o encontro dos benefícios sociais e econômicos decorrente da continuidade das atividades empresariais.

Logo, o Estado, por intermédio do poder judiciário, nos processos de recuperação judicial, não interfere nas condições econômicas propostas pelo devedor, as quais cabem aos credores, exceto com relação ao controle de legalidade do plano de reorganização. Essa

¹⁶³ LISBOA, Marcos de Barros; DAMASO, Otávio Ribeiro; SANTOS, Bruno Carazza; COSTA, Ana Carla Abrão. **A racionalidade Econômica da Nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas**. In Direito Falimentar e a Nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas. Coordenação Luiz Fernando Valente Paiva. Editora Quartier Latin do Brasil. São Paulo, 2005.

¹⁶⁴ ZUCCHI, *op. cit.*, p. 93.

postura da atual lei impossibilita ao Estado adentrar no mérito da viabilidade econômica da empresa, o que deve ser sopesado pelos credores. Ao judiciário cabe analisar os requisitos previstos na lei para a concessão da recuperação judicial e o enquadramento do devedor nestas condições.

Compete, assim, aos credores, inspirado principalmente no *Bankruptcy Code* estadunidense, a função de análise de viabilidade econômica do plano de recuperação judicial apresentada pela empresa devedora em assembleia geral de credores, por meio da aprovação ou rejeição do plano proposto. Posteriormente, ao poder judiciário, incumbe a homologação da decisão tomada em assembleia.

Portanto, a análise histórica dessa evolução socioeconômica do Direito Recuperacional e Falimentar conduz à efetividade da função social, uma vez que possibilita à empresa desempenhar suas atividades de acordo com o ordenamento jurídico e com os princípios constitucionais que regem o Direito Econômico, dentre eles a livre iniciativa, a dignidade da pessoa humana, a propriedade privada, a função social da empresa e a livre concorrência.

O Estado, por intermédio do poder judiciário, tem a responsabilidade pela promoção da preservação da atividade empresarial às empresas viáveis economicamente – bem como a dissolução daquelas inviáveis –, com a direção e o controle dos procedimentos para o soerguimento da empresa em crise, através do instituto da recuperação judicial.

O princípio da recuperação da empresa não é soberano e não deve ser proposto indiscriminadamente. Somente será buscado em razão dos benefícios sociais relevantes que serão produzidos em função da preservação da atividade empresarial. Ou seja, por meio da falência o Estado também atua para buscar benefício social ao retirar do mercado as empresas inviáveis economicamente.

Na falência, por conseguinte, o Estado deixa de resguardar os benefícios econômicos e sociais àquelas empresas que não merecem ser preservadas. Porém, a atuação Estatal retira do mercado as empresas inviáveis e cria oportunidades para outras organizações com saúde financeira suficiente para realocar os bens de atividades improdutivas para atividades produtivas.

Em suma, notória é a importância Estatal dada aos institutos da recuperação judicial e da falência, seja pela preservação da empresa viável economicamente, seja pela retirada do mercado da empresa inviável, respectivamente.

Contudo, são poucas as empresas que tiveram suas recuperações judiciais encerradas por cumprimento do plano e que efetivamente soergueram suas atividades empresariais. Tal fato indica, aparentemente, que somente a análise de viabilidade econômica da atividade empresarial à concessão da recuperação judicial deixa de atender ao pressuposto para a superação da crise econômico-financeira.

Como se pode verificar no próximo capítulo, o resultado de uma análise antropológica empresarial possibilita, antes do procedimento judicial, desenvolver modificações estratégicas em questões essenciais que movimentam e transformam os comportamentos e as condutas empresariais para os objetivos econômicos e sociais.

A empresa, enquanto organismo vivo, composta por pessoas que operam e agregam valores aos diferentes grupos, formando ambientes que podem definir os mais variados objetivos e planejamentos. A antropologia organizacional aplicada ao universo empresarial tende a perceber os valores implícitos e as necessidades da organização para alcançar os resultados empresariais.

Em resumo, antes, durante ou depois dos procedimentos judiciais de recuperação das empresas podem ser tomadas diferentes estratégias a partir do conhecimento dos valores, dos comportamentos e dos padrões culturais da organização para ajustar as deficiências e as necessidades da organização.

CAPÍTULO 3. EMPRESA, CULTURA E ANTROPOLOGIA. A ciência antropológica aplicada à empresa

Todas as empresas, públicas ou privadas, têm enraizada uma cultura que determina as características das organizações e individualiza sua “personalidade”. A representação dos proprietários e diretores, os tipos de produtos e fabricação, a realidade dos colaboradores e a região inserida são elementos combinados dessa cultura.

A cultura organizacional é um assunto concretizado na organização das empresas. Desde a década de 80, mais precisamente em 1983, ano da publicação de matérias específicas sobre o assunto nas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, o tema passou a ser objeto reiterado de pesquisas acadêmicas no universo corporativo. Acontece que essa questão ainda é tratada com distanciamento em relação à abordagem antropológica.¹⁶⁵

As empresas e a antropologia trazem preocupações teóricas muito caracterizadas. A empresa é um organismo fundamentalmente prático e seus temas de análise são relacionados a variáveis encontrados nas organizações. Dentre essas variáveis, a cultura organizacional, cada vez mais, repercute os resultados que influenciam os objetivos e planejamentos. De outra forma, a antropologia analisa a cultura com o objetivo principal de transformar a experiência de seus pesquisadores em conhecimento.¹⁶⁶

A obra *Argonautas do Pacífico Ocidental*, fruto da etnografia realizada por Malinowski¹⁶⁷ nos arquipélagos da Nova Guiné, retrata que mais importante do que a própria vontade de apreciar a diversidade das formas de vida é a pretensão de transformar o conhecimento em sabedoria, pois a finalidade é crescer e aprofundar a visão de mundo. Por assim dizer, a etnografia proporciona compreender e conhecer os diversos grupos sem universalizar suas particularidades.

¹⁶⁵ MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. São Paulo. V. 42. N. 2, p. 88-94, 2002, p. 89.

¹⁶⁶ *Ibidem*.

¹⁶⁷ MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia**. São Paulo: Abril, 1976, p. 374.

Semelhantemente, a antropologia interpretativa não avalia a cultura como um sistema formal e fechado, pois se entendesse como tal, consideraria todo um sistema sem suas especificidades. Conforme Geertz, não se pode conferir à cultura, como sistema de significados interpretativos, a generalidade dos acontecimentos sociais. A cultura simboliza todo o contexto dentro do qual podem ser identificadas suas características de forma compreensível. A abordagem superficial da cultura prejudica a análise da lógica informal da vida real.¹⁶⁸

Nesse sentido, a cultura empresarial é discutida por muitos investigadores mediante pesquisas interpretativas, comparativas, classificatórias e metodológicas. A cultura, formada por valores que orientam as condutas organizacionais e o posicionamento no mercado junto aos colaboradores, representa a forma de agir com todos os envolvidos, desde o modelo de negócio, a estrutura administrativa, a comunicação corporativa, as normas éticas e os comportamentos que direcionam para a estruturação da empresa.

Muitas empresas são reconhecidas por culturas que não representam sua verdadeira identidade, pois são “desenvolvidas” pelos líderes com referências nas grandes e renomadas empresas de outras regiões, cujas realidades são diferentes. O planejamento estratégico de qualquer empresa, independentemente do porte societário, deve ser executado em obediência aos princípios, missão e valores dos distintos grupos de colaboradores que compõem o organismo empresarial.

A pesquisa antropológica às empresas permite a diminuição da distância entre a realidade organizacional e o seu entendimento pelos elementos que compõem a organização. Por esta razão, ao admitir o entendimento mais aprofundado da qualidade humana nas organizações, a informação antropológica possibilita o desenvolvimento de um conjunto mais realista dos desafios empresariais.¹⁶⁹

De tal forma, a renomada doutrina de Fabregat demonstra que a antropologia contém a capacidade concreta de solucionar os problemas coletivos dos indivíduos e grupos. O segredo da ciência antropológica se inicia com os procedimentos de investigação e sua abordagem integradora das adversidades da existência humana. Os problemas dos indivíduos estão

¹⁶⁸ GEERTZ, *op. cit.*, 1989, p. 24.

¹⁶⁹ MASCARENHAS, *op. cit.*, p. 93.

vinculados às relações interpessoais, de forma que a produção de um acontecimento social está relacionada com a sociedade na qual está inserida.¹⁷⁰

Como bem observa Sergio López, a essência da antropologia da empresa, enquanto entidade social, econômica e cultural composta por pessoas que trabalham e se relacionam no mesmo ambiente é de procurar a melhoria e o desenvolvimento dos negócios. Essa natureza, em suma, aborda a antropologia empresarial como o conjunto das relações entre os indivíduos e seu ambiente.¹⁷¹

Posto isso, a antropologia aproveitada à prática empresarial, por meio dos procedimentos etnográficos, tem como objeto identificar a cultura nos seus menores detalhes. Essa aproximação, cujo pressuposto é o conhecimento dos grupos internos da empresa, e não da sua totalidade, tem como característica a qualidade de particularidades em relação à *performance* cultural.

3.1 A definição do conceito “cultura”

Neste subcapítulo serão abordadas as diferentes versões e aplicações teóricas ao conceito de cultura, quer seja pela sua complexidade conceitual, quer seja pela essencialidade de seus efeitos para o desenvolvimento da atividade empresarial, sobretudo no ambiente de crise econômico-financeira.

Neste espaço, não será dada uma “nova” concepção à terminologia cultura, mas sim serão reproduzidas algumas ideias comumente aceitas sobre sua definição para posterior aplicação no âmbito empresarial.

A cultura é a principal responsável pela identificação e composição dos grupos, organizações, instituições ou empresas, independentemente de seu porte. Pode ser considerada a base fundamental de toda realidade coletiva, sendo verificada pela interação de seus membros para a busca dos objetivos coletivos. Pode-se dizer que os indivíduos constituem seu fundamento social baseado na participação a uma determinada cultura.

¹⁷⁰ FABREGAT, *op. cit.*, p. 95.

¹⁷¹ LÓPEZ, Sergio D. **Antropología de la empresa**. Edicions Bellaterra, S.L., 2017, p. 14.

Ocorre que este conceito, embora com inúmeros debates e discussões, apresenta grande pluralidade de significados e alcances. Tema de controvérsias entre antropólogos, pois alguns antropólogos acreditam que a cultura está atrelada aos comportamentos habituais dos membros de uma organização, enquanto outros entendem que reproduz a personalidade da empresa.

Inclusive, Sergio López faz uma distinção entre a cultura da empresa e a cultura organizacional. A cultura da empresa é uma forma cultural já existente nas organizações e nem sempre coincide com o planejamento dos diretores. De outro lado, a cultura organizacional é um padrão deliberado pelos diretores para que os membros estejam conectados aos valores da empresa. No entanto, esta última suposição não deixa de completar a primeira.¹⁷²

De igual forma, este conceito enfrenta duas teorias conflitantes: uma afirma que a organização "é" uma cultura e a outra defende que a organização "tem" uma cultura. A teoria "construtivista" acredita que a organização "é" uma cultura, pois a ocorrência de mudança cultural se torna difícil devido à essência da cultura organizacional construída pela criação humana. Não obstante, os "positivistas" confiam que a organização "tem" uma cultura, pois a alteração da cultura é simples de ocorrer, tendo em vista que é originada por fatores e produtos externos, como o ambiente inserido, a religião, os diretores etc.¹⁷³

Entretanto, cada comunidade, grupo ou organização são diferenciados por sua cultura, por seu modo particular de interpretar a realidade social. É composta por um sistema de conhecimento organizado, cujos significados são selecionados pelos indivíduos para sua compreensão em um sentido amplo, assim como interpreta e regula os fatos e dados do comportamento social. Cada cultura produz um modelo de realidade, através da qual encontra sentido o padrão de comportamento humano do grupo inserido.

No caso presente, conforme professora Aguirre Baztán, “No hay grupo sin cultura, ni cultura sin grupo”¹⁷⁴. No entanto, o conceito de cultura, apesar de ter alcançado importância epistemológica, vem crescendo proporcionalmente à sua efetiva aplicação, uma vez que tem

¹⁷² LÓPEZ, *op. cit.*, p. 87.

¹⁷³ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 164-166.

¹⁷⁴ *Ibidem*, p. 105.

sido utilizado nas mais diversas ocasiões. Aqui, cabe tecer maiores explicações sobre o conceito de cultura e sua aplicabilidade ao universo empresarial.

Como se viu, as definições da terminologia cultura são diversas e confusas. O termo cultura é utilizado em sentidos e significados muito diferentes, segundo seu padrão pode ser mais elitista ou popular; pelo seu conteúdo pode ser mais amplo ou limitado; pela sua orientação pode ser mais artística ou tecnológica.¹⁷⁵ Igualmente, tratar do conceito "culturas", no plural, pressupõe a aceitação de diversas formas culturais e significa que não existe tão somente uma única cultura universal, mas que cada organização ou comunidade "é" uma cultura diversa da outra.¹⁷⁶

Daí por que a cultura pode ser definida a partir de uma dupla demarcação, etimológica e conceitual, para ao final abordar uma definição mais precisa do termo cultura e a melhor compreensão da cultura organizacional. Etimologicamente, o termo "cultura" vem do latim "cult", que se refere semanticamente ao "cultivo". De fato, em latim, "colere" e "cultum" significam cultivar, sendo "culturas" ou "cultivar" os campos cultivados.¹⁷⁷

A começar de esta referência etimológica da cultura, verifica-se a incidência do duplo sentido da origem conceitual: a agroultura e a cultura-animi. Em linhas gerais, a diferença básica de ambas as conceituações é que a "agroultura" considera o cultivo do campo, à medida que a "cultura-animi" prioriza o cultivo da alma. Com efeito, um campo trabalhado é um "campo cultivado" e uma mente educada é uma "mente cultivada".¹⁷⁸

Efetivamente, o termo cultura é derivado do mesmo núcleo do verbo "cultivar". Na biologia, as células crescem em uma cultura; na antropologia, a cultura se refere a todo o modo de vida em que os povos crescem. Uma cultura é, portanto, uma maneira de ver o que é comum a muitas pessoas dentro de um mesmo grupo. A própria cultura pode estar sujeita a

¹⁷⁵ SANCHO, José Ramón Lasuén; GRACIA, María Isabel García; PRIETO, José Luis Zoffío. **Cultura y economía**. Madrid: Fundación Autor, D. L, 2005, p. 23

¹⁷⁶ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 131.

¹⁷⁷ *Ibidem*, p. 106.

¹⁷⁸ *Ibidem*. O professor ensina que o ponto de partida da cultura como "cultivo" é a obra de M.P. Catón, de Agricultura; e para o conceito de cultura como "educação" faz-se referência a obra de M. T. Cicerón, no livro Tusculanae Disputaciones.

pequenas transformações ou adaptações, principalmente quando ineficaz para o objetivo proposto.¹⁷⁹

Em sentido literal, a palavra cultura significa o cultivo da terra e, de modo indireto, o cultivo das atitudes próprias do ser humano, tendo um significado metafórico equivalente à educação. Esta definição recebeu maior complexidade quando passou a ter um alcance global que se manifestou em formas de pensamento e comportamento da sociedade.¹⁸⁰

Por sua vez, o professor Aguirre Baztán realiza mais uma demarcação conceitual da cultura em duas etapas: adjetiva e substantiva. A cultura adjetiva é realizada a partir de uma perspectiva isolada de cada homem, de cada grupo ou cada espaço de terra. O indivíduo, isoladamente, deve cultivar seus conhecimentos para ser um homem de sucesso. Da mesma forma, pode-se destacar que o cultivo individual do conhecimento eleva o nível cultural de um povo e sociedade.¹⁸¹

De outro lado, a ideia da cultura substantiva surge na Alemanha sob o ponto de vista da “tradição”. A etapa substantiva da cultura trata mais de uma imersão na essência de um povo e no seu legado histórico. O processo evolutivo de formação da cultura de uma sociedade e suas tradições estabelece a cultura substantiva por meio da identidade radicada existente. Inicialmente, esse legado poderia ser interpretado como mera educação, mas ao final era um objetivo a ser alcançado, algo que torna a comunidade autônoma, pois responde às suas necessidades materiais e espirituais.¹⁸²

O conceito empresarial da palavra cultura, ainda que discutível, está determinado pelo conjunto de maneiras de pensar e atuar. Contudo, está vinculado com o conceito de “cultura social”, definido pela forma de a sociedade entender, interpretar e pensar sobre os fatos e circunstâncias da vida, juntamente com a maneira habitual de atuar.¹⁸³

¹⁷⁹ PHEYSEY, Diana C. **Organizational cultures: types and transformations**. London: Routledge, 1993, p. 2-3.

¹⁸⁰ PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS. **Cultura y cambio organizacional**. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1ª ed, 1997, p. 15.

¹⁸¹ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 109.

¹⁸² *Ibidem*, p. 112-114.

¹⁸³ BARUEL, Josep. **Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la UE**. Barcelona: Escuela Superior de Adninstración y Dirección de Empresas, 2001, p. 37.

Posto isso, há diversas posições doutrinárias sobre o tema cultura e cultura da empresa, o que gera um conflito conceitual pela pluralidade de perspectivas. Para alguns, a cultura é algo muito simples e fácil de ser identificada, para outros, a cultura é complexa e difícil de alcançar, a qual representa o perfil sólido que forma o núcleo da atividade social.

Da mesma sorte, Aguirre Baztán cita um estudo histórico e crítico sobre o conceito de cultura, oferecido em 1952, por A. L. Kroeber e C. Kluckhohn, intitulado de *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*, onde foram analisadas 164 definições de cultura, desde a primeira de Tylor, em 1871, até a publicação do respectivo estudo, em 1952.¹⁸⁴

Pondera que desde a primeira fixação da terminologia de Tylor, em 1871, até 1903, não foi encontrada nenhuma definição científica para a importância cultural que justificasse sua aplicação. Somente a partir do ano de 1903 que se iniciaram as pesquisas mais focadas para chegar a um significado mais concreto do conceito, mesmo que ainda sintético.¹⁸⁵

Nesse espaço de tempo, Aguirre Baztán expõe uma proposta para definir o conceito de cultura, como “Un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”.¹⁸⁶

O professor esclarece e justifica as razões para a conceituação oferecida à cultura. Primeiro, a definição pode ser comum a qualquer outra área, como economia, direito etc., porque essas disciplinas são de conhecimento ou de modos organizados de pensar. Cada comunidade é diferenciada por meio de sua cultura, por seu modo particular de entender a realidade, a fim de produzir atividades sociais coerentes, tanto de atuação material quanto de ação imaterial. Em seguida, a cultura é definida pelo conjunto de elementos participativos

¹⁸⁴ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 123.

¹⁸⁵ *Ibidem*, p. 124. “La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales (es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas) y, sobre todo, de sus valores asociados; los sistemas culturales pueden, por um aislado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro lado, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesiva” (A. L. Kroeber y C. Kluckhohn, 1952, *A Critical Review of Concepts and Definition*).

¹⁸⁶ *Ibidem*, p. 125.

fundamentais e, como decorrência da influência da liderança sob os membros do grupo, alcança os objetivos comuns.

Melhor ainda, os efeitos da cultura nos diversos grupos podem ser considerados “profundos” e “esquemáticos”. A profundidade é encontrada através da percepção dos nossos sentidos e sentimentos sempre que nos deparamos com uma nova cultura, com suas manifestações visíveis e tangíveis, por meio de novos idiomas, costumes distintos etc. A cultura implica, também, num método projetado, por meio da qual as pessoas integrantes do mesmo grupo atuam de igual maneira, não como algo ocasional, mas pelas ações planejadas e esquematizadas.¹⁸⁷

Convém ressaltar que todo sistema cultural, de certa forma, promove a composição de determinado grupo. Pertencer ao novo grupo envolve uma mudança de atitudes ou pelo menos uma adaptação àquela cultura, uma mutação ontológica. Estes processos de inclusão e acesso à cultura são divididos em três etapas: separação, aprendizagem e agregação. A cultura conecta, identifica e resolve problemas individuais que interferem no alcance dos objetivos do grupo.¹⁸⁸

A cultura pode ser interpretada por um processo duplo e complementar. De um lado, pela importação cultural do entorno social de onde está inserido algum grupo; de outro, pela identificação interna da organização concebida pelos valores, princípios e padrões de comportamento.

Em suma, toda organização tem radicada uma cultura característica que direciona e transforma os comportamentos dos colaboradores para o desempenho do exercício empresarial. Apesar disso, a cultura pode sofrer adaptações para ajustar e remodelar as condutas da empresa no ambiente metido. Aliás, aqui está o diferencial à competitividade: conhecer a empresa, identificar o mercado para definir a estratégia de atuação.

3.2 A teoria da empresa no Direito brasileiro

¹⁸⁷ SCHEIN, Edgar H. **La cultura empresarial y el liderazgo**. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés, 1988, p. 42.

¹⁸⁸ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 128.

A nomenclatura “empresa” tem tido aplicação em numerosos e diferentes sentidos conceituais. Essa generalização do termo acaba por acarretar o emprego inadequado e a difícil concepção dos alcances da atividade empresarial. De tal forma, imprescindível identificar as formações terminológicas utilizadas no contexto da empresa com a intenção de obter os elementos para indicar as práticas organizacionais.

Antigamente, no século XIX, na França, Napoleão instituiu dois diplomas jurídicos, o Código Civil e o Código Comercial, nos quais o conceito de Direito Comercial girava sobre a figura do comerciante e sobre os atos de comércio. Posteriormente, deixou de ser matéria de apenas uma classe para disciplinar um conjunto de ações que poderiam, em tese, ser exercido por qualquer cidadão.

Hoje em dia, a qualificação “comerciante” quase não possui aplicação no mercado, já que substituída pela denominada “atividade empresarial” que constituiu um dos marcos divisores entre o antigo e o moderno Direito Comercial. Atualmente, é regulada pela Teoria da Empresa, por meio do intenso desenvolvimento econômico, social e cultural. O Direito Comercial apresentou um progresso vagaroso, porém adequado às novas situações, porquanto acompanhou o crescimento dos ideais econômicos.¹⁸⁹

Desta feita, o Direito Empresarial enfrentou uma grande evolução, destacado por três fases importantes. Primeiro, o período subjetivo corporativista da época primitiva, quando surgiram as primeiras corporações de mercado; depois, o período objetivo determinou o tempo dos comerciantes e a prática dos atos de comércio; em seguida, o período subjetivo moderno deixou a era dos comerciantes e a prática dos atos de comércio para ingressar no Direito Empresarial, no qual foi originada a figura da empresa, do empresário e a prática da atividade econômica.¹⁹⁰

Quer dizer, o Direito brasileiro incorporou a teoria geral das empresas antes mesmo da entrada em vigor do Código Civil, nas lições da doutrina, na jurisprudência e em leis esparsas. No entanto, o Direito Positivo brasileiro deixou de conceituar a empresa. O Código Civil brasileiro, Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002, não definiu a empresa, mas sim o

¹⁸⁹ MIRANDA, Maria Bernadete. **A Empresa, o Empresário e o Empreendedor no Contexto do Moderno Direito Empresarial**. Revista Virtual Direito Brasil. Vol 3, nº 1, 2009, p. 2.

¹⁹⁰ *Ibidem*, p. 3.

empresário, em seu artigo 966: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.¹⁹¹

Por meio da definição do conceito de empresário, Miranda entende e destaca três fatores muito importantes para a compreensão da atividade empresarial. Inicialmente, (i) a imprescindibilidade de que seja atividade econômica, uma vez que a atividade não econômica, mesmo que profissional, não constitui a empresa; também, (ii) que seja organizada, pois a atividade da empresa é realizada com a colaboração de um conjunto de pessoas à produção de riquezas e à geração de lucros; ainda, (iii) deve ser profissional, pois é o elemento essencial para uma atividade especializada.¹⁹²

Neste sentido, o conceito de empresa foi delimitado através das inúmeras doutrinas apresentadas sobre o tema. A empresa traz dois objetivos bem definidos, mas não muito bem compreendidos por determinados segmentos empresariais e sociedade. De um lado, a visão econômica compreende a organização por meio de objetivos econômicos para o sucesso da empresa; de outro, a visão social da empresa entende que a organização possibilita benefícios para a sociedade e por isso consegue a legitimidade para atuar.¹⁹³

De modo geral, a empresa não pode ser considerada como objeto concreto, mas sim abstrato, porque expõe a atividade ou o conjugado de atividades dos empresários. Mediante alguns elementos e fatores, a empresa desenvolve procedimentos repetitivos e metódicos, os quais exteriorizam as condutas e métodos do exercício empresarial.

Além disso, a empresa não pode ser apreciada, simplesmente, como uma máquina, mas sim como uma construção da ação humana. Por intermédio de um conjunto de indivíduos, que utilizam os recursos econômicos, sociais, culturais, humanos, ambientais e materiais para a elaboração de produtos ou prestação de serviços, alcançam determinados resultados, muitas vezes de caráter econômico.

Logo, é um universo criado a partir do encontro de uma série de pessoas que compartilham um projeto comum como centro de socialização capaz de integrar as pessoas

¹⁹¹ Brasil. Código Civil de 2002, *op. cit.*

¹⁹² MIRANDA, *op. cit.*, p. 6.

¹⁹³ LOZANO AGUILAR, José Félix. **Qué es la ética de la empresa**. Barcelona: Editorial Proteus, 1ª ed., 2011, p. 18.

à participação dos objetivos empresariais. As empresas satisfazem os interesses dos diretores e também dos funcionários, colaboradores e todos aqueles que atuam no processo empresarial.¹⁹⁴

Quer dizer, a empresa é uma estrutura do organismo empresarial, representada por um sistema de atividades coordenadas, formada por duas ou mais pessoas, na qual a cooperação recíproca é imprescindível para a sua existência. Somente haverá essa estrutura empresarial se existirem pessoas capacitadas e unidas para alcançar um objetivo comum.¹⁹⁵

As empresas são organismos controlados, pertencentes a um espaço cultural, econômico, social, ideológico e político. Sucede que nem todas as empresas possuem qualidades para sobreviverem em determinados locais. Algumas conseguem a adequação, outras se desenvolvem ordenadamente, enquanto outras ocasionam impactos positivos e negativos ao ambiente. O exercício empresarial está em um ambiente imprevisível que altera suas condições de existência de forma muito dinâmica.

Importante estabelecer uma distinção entre os termos conceituais relacionados à empresa, empresário e sociedade empresária, da seguinte forma: (i) a empresa pode ser definida como a estrutura e o funcionamento econômico propriamente dito; (ii) o empresário é a pessoa: física (empresário individual) ou jurídica (sociedade empresária), que assume os riscos da exploração da tarefa econômica; e (iii) a sociedade empresária é determinada pela pessoa jurídica formada pela junção de pessoas, física ou jurídicas, cujo objetivo é a exploração do negócio comercial.

Da mesma forma, Fábio Ulhoa Coelho ensina que a empresa pode ser cultivada por uma pessoa física, exercente da atividade econômica (empresário individual), ou por outra pessoa jurídica (a sociedade empresária). Além de que, no último caso, como a pessoa jurídica é quem explora a atividade empresarial, não se deve denominar de empresário

¹⁹⁴ DELGADO, Juan Benavides. **Reflexiones en torno a la responsabilidad social en tiempos de crisis**. La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013. Editoras, Anna Bajo Sanjuán, Nuria Villagra García. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2013, p. 46.

¹⁹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Totalmente Revista e Atualizada. Editora: Campus, 2004, p. 7.

aquele sócio da sociedade empresária, pois o empresário nesse caso é a própria sociedade, a própria pessoa jurídica com personalidade autônoma.¹⁹⁶

Portanto, os termos empresa, corporação e organização, relacionados ao universo empresarial, são sistemas econômicos organizados e conscientemente coordenados por pessoas físicas ou jurídicas. Então, no presente trabalho, embora apresentem suas especificidades, têm a mesma aplicação técnica, visto que todos compõem o organismo empresarial.

3.3 As teorias da organização: científica, clássica e burocrática

Para alcançar o conceito da cultura organizacional deve-se esclarecer e deliberar, previamente, sobre as teorias históricas da organização. Todavia, antes de apresentar as teorias, importante definir o conceito de organização pela sua enorme potencialidade de argumentos, seja apenas pelo conceito de ordem formal, seja pela força produzida mediante a diversidade social interna e a enorme capacidade de desenvolvimento material e imaterial.

São inúmeras as contradições quando se trata de distinguir os conceitos das Organizações, Grupos e Instituições, tendo em vista que suas fronteiras conceituais não são muito bem definidas. A organização pode ser entendida como a estrutura empresarial constituída de objetivos específicos, direcionada à necessidade de consolidar lucro e geração de novas receitas; a instituição é percebida, principalmente, pelo caráter social das ações desse tipo de empresa; o grupo é definido por meio do agrupamento de dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo.

Essas três formas de agrupamento incluem o conceito elementar da estrutura formal e da execução de atividades para alcançar finalidades específicas. Não se pode perder de vista que os indivíduos são seres sociais e necessitam viver em grupo, pois estão inseridos em determinado contexto social. Desde sempre, o principal grupo a que todos pertencem é a família, mas com o passar do tempo integram a escola, a religião, o esporte, o trabalho, dentre muitos outros inseridos no contexto social.

¹⁹⁶ COELHO, *op. cit.*, 2013, p. 64.

Da mesma sorte, os indivíduos que pertencem a qualquer grupo definido e minimamente estruturado adquirem costumes e condutas parecidos como todos os demais membros, de tal forma que indicam o ambiente a que estão arraigados. Os grupos, aliás, têm valores, princípios, missões, regulamentos, direitos e deveres que muitas vezes estão implícitos, enraizados na cultura interna, mas que acabam sendo observados e adotados por seus integrantes, ainda que involuntariamente.

Do ponto de vista sociológico, as organizações são orientadas por meio de formações sociais individualizadas, conforme suas finalidades específicas. Apresentam estrutura diferenciada, horizontal e vertical mais avançada do que as pessoas que as desempenham. A interação realizada entre as pessoas gera organização, planejamento, estabelecem normas, costumes, crenças e valores com o fim de promover, através da atuação individual, as ações da coletividade.¹⁹⁷

Registre-se que a organização e a antropologia, tendo em vista suas próprias premissas da conjuntura histórico-social moderna, podem causar importantes desenvolvimentos em suas respectivas áreas de atuação por intermédio de uma ação conjugada de forma coerente, equilibrada e responsável. A ausência dessa reflexão quase sempre ocasiona a aplicação inadequada de conceitos que, infelizmente, têm caracterizado a cultura da organização.

Neste contexto, o homem vive socialmente dentro de uma organização, por meio da qual compartilha conhecimentos que lhe permite atingir objetivos comuns. A cultura interna contamina toda a organização, proporciona uma identidade diferencial, conexão interna e força para atingir os objetivos comuns. Logo, ainda que analisados isoladamente, os conceitos de organização e cultura são indissociáveis, pois não há organização sem cultura, tampouco a existência cultural sem uma organização.¹⁹⁸

Daí porque Aguirre Baztán define dinamicamente a organização como “Un sistema interactivo que crea una cultura propia, a través de la cual el liderazgo coordina las diversas

¹⁹⁷ KRIEGER, Mario. **Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional**. Buenos Aires: Pearson Education, 1ª ed., 2001, p. 8.

¹⁹⁸ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 17-18.

tareas, en situación abierta y contingente hacia el exterior, en cuyo medio trata de alcanzar una misión”¹⁹⁹.

De igual forma, Uriz oferece uma definição mais genérica para as organizações, como “un conjunto estable en el tiempo de personas que se dividen y coordinan racionalmente las tareas, con vistas a conseguir unos fines u objetivos determinados”²⁰⁰. A propósito, a organização não é, tão somente, um organismo estruturado e formal, mas um procedimento indispensável que implica numa cooperação necessária dos indivíduos para com o grupo.

Melhor ainda, a organização é o formato disposto por um sistema para alcançar os efeitos desejados, individuais e coletivos, mediante a divisão de serviços e distribuição de responsabilidades. No universo corporativo compreende-se pelo estabelecimento social composto por duas ou mais pessoas que exercem suas profissões de forma coordenada e planejada visando a um objetivo comum.

No entendimento de Kaufmann²⁰¹, entretanto, as organizações estão divididas de três formas distintas, mas complementares: i) sistemas racionais: orientadas para consecução de finalidades específicas que apresentem um alto nível de estruturas formalizadas; ii) sistemas naturais: os integrantes compartilham de interesses comuns e se comprometem com atividades coletivas, estruturadas de maneira informal para alcançar seus objetivos; iii) sistemas abertos: são coalisões de grupos de interesses conflitantes que desenvolvem metas por meio de negociação e seus resultados são influenciados por fatores socioambientais.

Nesse passo, Fábio Ulhoa Coelho também conceitua as organizações por intermédio da atuação econômica “cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços, gerados estes, mediante a organização dos fatores de produção (força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia)”²⁰².

A teoria das organizações, em verdade, parte de uma visão da cultura como característica de todo um sistema social, que interfere diretamente no comportamento

¹⁹⁹ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 25.

²⁰⁰ URIZ, Javier. **La subjetividad en la organización**. El poder más allá de las estructuras. Siglo XXI Eds., Madrid, 1994, p. 300-301.

²⁰¹ KAUFMANN, Alicia E. **El poder de las organizaciones**: comportamiento, estructura y entorno. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares [etc], 2ª ed. D.L., 1993, p. 180-181.

²⁰² COELHO, *op. cit.*, p. 34.

organizacional como importante fator de contingência, interna e externa, a qual irá determinar e condicionar seu funcionamento. Posto isso, a presente investigação versará sobre a organização de forma universal, como uma estrutura formal da atividade econômica, a qual, por influência da interação social dos indivíduos com os valores e princípios da empresa, desenvolve suas obrigações.

Desta forma, apresenta-se, a seguir, dentro da Teoria Geral da Organização, a chamada Teoria Clássica da Administração, formada pela Teoria da Administração Científica, de Frederick Taylor, a Teoria Administrativa Clássica, de Henri Fayol e a Teoria da Burocracia, de Max Weber. A evolução histórica das teorias científica, clássica e burocrática esclarece, conecta e compara as diferentes percepções e características dos conceitos para a gestão das organizações.

Baseada na teoria da organização científica desenvolvida por Frederick Taylor, no início do século XX, identifica-se os antecedentes da antropologia empresarial. Paralelo a isso, desenvolve-se a teoria da organização clássica, tendo como precursor o engenheiro francês Henry Fayol. Em seguida, com a teoria burocrática desenvolvida por Max Weber apresenta-se o conceito da organização por meio do cumprimento de normas e documentos previamente estabelecidos.

Destarte, a pesquisa defendida por Taylor consiste no modo de produção da organização; o trabalho de Fayol versa sobre a estrutura organizacional; e Weber aplica o modelo de sistema burocrático à teoria. Sem embargo, a lógica dos cientistas é a mesma: a eficiência da organização.

3.3.1 A teoria científica da organização de Frederick Taylor

A teoria da organização científica apareceu como resultado direto dos precários procedimentos organizacionais vigentes no sistema produtivo das indústrias americanas do fim do século XIX.

No ano de 1910, um grupo de empresários que formava o setor de estradas de ferro americanas solicitou autorização à Comissão de Comércio Interestadual para aumentar as tarifas, com a finalidade de compensar o acréscimo de salários. No decorrer da análise, os representantes das categorias do comércio, com o temor no aumento dos fretes ferroviários,

solicitaram a redução dos custos das estradas por meio de melhorias na respectiva administração.

A partir daí, o início do século XX marcou os primeiros trabalhos pioneiros sobre a Organização Científica do Trabalho (OCT), também conhecida como taylorismo. Por tal razão, essa teoria foi instituída com os trabalhos do americano Frederick Winslow Taylor, precursor da chamada Escola da Administração Científica, precedente fundamental para o ingresso da antropologia no universo empresarial.

Preliminarmente, faz-se necessário exibir as origens do taylorismo, denominação oferecida à OCT. Taylor nasceu em Germantown, Philadelphia, no dia 20 de março de 1856. Filho de família rica e culta, pretendia seguir a carreira do pai advogado. Preparado para ingressar na Escola de Direito de Harvard, abandonou o projeto pela descoberta de uma deficiência visual, provocada por excesso de leitura em ambiente impróprio de estudo. Em 1874, aos 18 anos, ingressou como aprendiz de torneiro e maquinista em uma pequena fábrica na Philadelphia. Em 1878, entrou para a empresa de Aço Midvale Steel Company, onde trabalhou como operário e engenheiro.²⁰³

Por ocasião da promoção ao posto de chefe, Taylor passou a ter inúmeros desentendimentos com os subordinados sobre as ideias, comportamentos e conceitos necessários para alcançar a produtividade, padronizar as tarefas e evitar o desperdício de tempo. Tais fatos, motivados por essas diferenças, conferiram sua inclinação para o raciocínio científico, a fim de encontrar, no curso da jornada de trabalho, o *modus operandi* para atingir o maior resultado produtivo.²⁰⁴

No período que antecedeu a OCT, os proprietários das fábricas abasteciam sua estrutura física com toda matéria-prima e maquinário necessário para a produção e contratavam gestores para administrar o serviço. Esses profissionais eram responsáveis por escolher os trabalhadores, organizar as funções básicas da indústria e gerenciar a linha de fabricação. Os donos da empresa tinham uma ideia superficial da produtividade e do

²⁰³ SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1960, p. 14.

²⁰⁴ SILVA, *op. cit.*, p. 14.

rendimento dos serviços, pois preocupados estavam apenas com o produto final, valores, prazo de entrega e lucro.²⁰⁵

Não havia, ainda, reconhecimento pecuniário pelos serviços desempenhados pelo trabalhador, apenas ajuda de custo para motivar alguma pequena melhoria na produção. Tampouco tinha qualquer condição digna de trabalho e qualificação mínima desse profissional. Sem embargo, mesmo com o custo baixo dos proprietários das fábricas, a relação custo-benefício era insustentável, tendo em vista a qualidade precária dos trabalhadores e as demoras da produção obrigavam os empresários a contratar um maior número de trabalhadores para atender à demanda.

Em verdade, foram identificados muitos prejuízos com esse estilo de organização, já que nenhuma pessoa era diretamente responsável pela produtividade da empresa. Esse sistema de produção impossibilitava a prática das normas de mercado e a dignidade dos trabalhadores. Foi então que começou a ser reconhecida a necessidade de promover melhores maneiras de realizar o trabalho e a sistematização do processo produtivo, para assim avaliar a eficiência dos procedimentos alcançados nas indústrias.

A organização taylorista, desenvolvida no âmbito da engenharia, analisada isoladamente, revelou-se insuficiente para aumentar a produtividade, sendo indispensável buscar alternativas nas ciências sociais.²⁰⁶ Preocupado com o progresso da eficiência nas indústrias pela racionalização do trabalho do operário, Taylor se revoltou contra o desperdício de tempo e de energia no trabalho e passou a estudar profundamente os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial.

Inicialmente, o livro *Shop Management*²⁰⁷, publicado em 1903, citado por Chiavenato²⁰⁸, destacou o trabalho de análise efetuado por Taylor junto aos operários no setor de produção para verificar os procedimentos internos, com o intuito de aperfeiçoar as técnicas produtivas, tendo em conta a preocupação exclusiva com as técnicas de racionalização do trabalho operário. Este trabalho reconheceu a necessidade de mudanças físicas, a análise do

²⁰⁵ SILVA, José Carlos Plácido da; PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Da organização científica à ergonomia: a contribuição de Frederick Winslow Taylor**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 40.

²⁰⁶ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 26.

²⁰⁷ TAYLOR, Frederick Winslow. **Shop Management**. Nova York, Harper & Bras, 1903.

²⁰⁸ CHIAVENATO, *op. cit.*, 2004, p. 54.

tempo de produção, a padronização dos instrumentos de trabalho, e a obrigação de estudar cada máquina e operário para o melhor aproveitamento.

É de verificar-se que Taylor assinalou à necessidade de mudanças, sem desconsiderar as dificuldades dessa efetivação. Quanto mais rapidamente estas informações da produção forem aprimoradas, melhores resultados seriam destinados para as empresas. Por isso, a substituição do sistema de iniciativa e incentivo pelo da administração científica, gradualmente, acarretou na completa revolução no comportamento intelectual e nos hábitos de todos os elementos da direção e trabalhadores.²⁰⁹

Neste sentido, o estudo de Taylor recomendou diversos pontos essenciais para existir uma relação saudável da organização e trabalhadores, tais como: i) pagar salários superiores aos empregos e ter baixos custos unitários de produção; ii) a administração da empresa ser capaz de aplicar métodos científicos de pesquisa para solucionar seus problemas; iii) os empregados desempenharem suas atribuições com as condições e materiais de trabalho adequados; iv) o treinamento dos empregados para aperfeiçoar suas aptidões; v) a colaboração entre os trabalhadores e a administração da empresa para garantir a permanência de ambiente positivo.

Posteriormente, com a publicação do livro *Princípios da Administração Científica*, em 1911, Taylor concluiu que a racionalização do trabalho do operário deveria ser acompanhada da estruturação das empresas para possibilitar a adequação dos seus princípios antes assinalados. Nesse período, sinalizou que não havia métodos de trabalho previamente planejados. Os diretores até conheciam a rotina de trabalho, por sua própria experiência, mas raramente pela observação da produção máxima, o que indicaria o tempo mínimo na realização do trabalho. Quer dizer, o tempo dispendido para produção era maximizado e os trabalhadores não produziam conforme suas capacidades.²¹⁰

Em geral, aos trabalhadores compreendia a execução de suas tarefas de trabalho por meio da observação dos trabalhadores mais próximos, o que conduzia às distintas formas e métodos de realização do mesmo trabalho. Para Taylor, “há diferentes maneiras em uso para fazer a mesma coisa; talvez quarenta, cinquenta ou cem modos de realizar as tarefas em cada

²⁰⁹ TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Trad.: Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1970, p. 85.

²¹⁰ *Ibidem*, p. 25.

ofício e, por esta mesma razão, há grande variedade de instrumentos, usados em cada espécie de trabalho”.²¹¹

Com efeito, a substituição dos métodos empíricos para a introdução da administração científica permitiu às organizações gerenciar as funções do trabalhador e os métodos de trabalho que serão desenvolvidos. Esse método de trabalho ofereceu uma nova forma e a padronização do trabalho, a Organização Racional do Trabalho.

Cumprе salientar que a ausência da organização racional possibilitava que o funcionário produzisse muito menos do que sua disposição permitia e, em geral, o operário mais produtivo, ao perceber que recebia a mesma remuneração que o menos produtivo, perdia o interesse e não rendia de acordo com a sua capacidade. Consequentemente, o autor reconheceu a necessidade de gerenciar e instituir os métodos de trabalho para padronizar as tarefas.

Por sua vez, March e Simon²¹² mencionam uma pesquisa mais específica executada por Taylor que estabeleceu a teoria da organização por meio da investigação do uso efetivo dos indivíduos nas organizações industriais. Foi estudada, inicialmente, a utilização dos homens como adjuntos das máquinas na realização de trabalhos produtivos de rotina. Neste estudo, designado de “tempo e métodos”, os cientistas se dedicaram a delinear as características do organismo humano como se fosse a descrição de uma simples máquina que estivesse realizando um trabalho comum.

O objetivo dessa pesquisa foi de utilizar o organismo humano, bastante ineficiente no processo produtivo, se comparado à máquina, da melhor forma possível, para realizar um método de comportamento e comparação que transformaria um mecanismo genérico, como o indivíduo, em um mecanismo específico e mais eficiente. Verificou-se que a preparação dos empregados para qualificar seus conhecimentos e a participação dos diretores possibilitavam a maior produção no menor espaço de tempo.²¹³

²¹¹ TAYLOR, *op. cit.*, p. 26.

²¹² MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoría de la organización**. Con la colaboración de Harold Guetzkow. Barcelona: Editorial Ariel, 1980, p. 13.

²¹³ *Ibidem*, p. 14.

Os elementos capitais da percepção taylorista foram o tempo, o controle e a medida. As linhas de montagem das fábricas, como combinação dos procedimentos específicos e repetidos, estabeleciam o tempo e as unidades de medida essenciais à maior produção. A produtividade, identificador essencial das finalidades da organização no período, restou determinada pela quantidade de produtos feitos por unidade de tempo. Atualmente, a captação de clientes parece ser bem mais importante às empresas do que o aumento da produção.²¹⁴

Isto posto, tanto a organização quanto o gerenciamento devem ser compreendidos e utilizados de maneira científica e não mais empírica. O trabalho improvisado e desestruturado deu lugar ao planejamento e uniformização dos serviços, ao mesmo tempo em que reconheceu a importância dos trabalhadores, isto é, a ciência em substituição ao empirismo.²¹⁵

De acordo com a lição de Sergio López, é possível entender a importância social da organização científica do trabalho por meio de um princípio antropológico. Os indivíduos podem ser culturalmente condicionados para ter diferentes percepções das coisas e, no momento de produzir, não é presumível que apresentem as mesmas ideias. Exemplifica que a visão de um trabalhador é totalmente distinta da ideia de quem planeja o processo produtivo.²¹⁶

Logo, a administração científica consiste na combinação de informações não antes identificadas, o que compõem uma ciência seguida de completa mudança no comportamento mental dos trabalhadores e diretores nas respectivas atribuições e responsabilidades. Assim sendo, o organismo científico estabelece uma combinação completa de elementos através da (i) ciência, em lugar de empirismo; (ii) harmonia, em vez de discórdia; (iii) cooperação, não individualismo; (iv) rendimento máximo, em lugar da produção reduzida; (v) desenvolvimento de cada indivíduo para alcançar maior eficiência.²¹⁷

Além disso, Taylor também destaca que a administração científica aborda, ao lado da combinação de elementos acima expostos, a associação de quatro grandes princípios fundamentais da administração: i) Desenvolvimento de uma verdadeira ciência; ii) Seleção

²¹⁴ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 30.

²¹⁵ BONOME, João Batista Vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009, p. 14.

²¹⁶ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 23.

²¹⁷ TAYLOR, *op. cit.*, p. 89.

científica do trabalhador; iii) Instrução e treinamento científico; iv) Cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores.

Como se nota, a presente teoria da organização direciona maiores benefícios às organizações, trabalhadores e sociedade, já que o indivíduo neste período, com o mesmo tempo e dedicação, produz e contribui muito mais do que produzia o antigo trabalhador. Quer dizer, esta administração, por meio do trabalhador – qualificação e consideração de seu serviço – e dos diretores – conhecimento do sistema de produção –, alcançou o melhor rendimento de cada indivíduo e, conseqüentemente, o maior progresso na produção.

Em verdade, a doutrina ensina que o taylorismo representa uma versão produtiva totalmente contraposta ao trabalho artesanal, no qual apenas um trabalhador poderia integrar um complicado conjunto de atribuições que dependia de conhecimentos qualificados. Por isso, distingue 5 (cinco) componentes sistemáticos do trabalho: i) a fragmentação das tarefas do processo produtivo; ii) a qualificação mínima do trabalhador; iii) a distinção entre planejamento e execução; iv) a mínima utilização de ferramentas; v) a habilidade dos trabalhadores para a execução de tarefas de maior complexidade.²¹⁸

É de ser relevado que esse último componente sistemático foi desenvolvido por Charles Babbage, cientista inglês que programou o primeiro computador da história. Esse inventor, mencionado por López, notou que muitos trabalhadores qualificados, mais bem remunerados que outros, empregavam seu tempo na prática de tarefas mais simples, muitas vezes relacionadas com a preparação para seu trabalho, mas que poderiam ser realizadas por outros trabalhadores. Ou seja, o trabalhador era utilizado para o cumprimento de atividade-meio para, adiante, alcançar sua atividade-fim, o que provocava a ineficiência produtiva.²¹⁹

Quanto ao mais, a administração científica desenvolvida por Taylor corresponde, inicialmente, à supressão completa dos desentendimentos e ineficiências do sistema produtivo. Depois, com o alcance da eficácia produtiva, sobrevém a divisão justa dos resultados mediante o reconhecimento recíproco dos esforços despendidos, pois essa administração busca perceber vantagens proporcionais ao trabalho desempenhado.

²¹⁸ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 28.

²¹⁹ *Ibidem.*

Finalmente, a divisão do trabalho e a especialização do trabalhador foram responsáveis pela promoção do nível de produtividade. Em virtude da constatação de que a divisão do trabalho, mediante a subdivisão das atribuições, poderia ser realizada de maneira mais econômica, comprovou-se que o trabalho individual deveria estar concentrado ao cumprimento de tarefas específicas, conjugadas às qualidades do trabalhador.

Portanto, cada funcionário direciona seus afazeres para a elaboração de serviços exclusivos, de acordo com suas distinções; ou ainda, à execução de tarefas básicas repetitivas e sucessivas, o que representa o modelo da linha de produção.

Em síntese, o estudo de Taylor sobre a administração científica mostrou-se fundamental para o avanço da teoria das organizações, haja vista que permitiu a profissionalização dos trabalhadores, a padronização dos serviços e a colaboração recíproca por intermédio do pagamento justo de salários pelos empregadores e da maior capacidade produtiva dos trabalhadores.

3.3.2 A teoria clássica da organização de Henry Fayol

Engenheiro de formação e responsável por uma grande empresa, Henri Fayol, nascido em 29 de julho de 1841, é comumente equiparado a Frederick Winslow Taylor, responsável pela teoria científica do trabalho, como um dos pilares do pensamento administrativo clássico.

Igualmente à teoria disciplinada por Taylor, Henri Fayol também mereceu ser considerado um “inventor social”. De tal forma, desenvolveu experimentalmente as ideias, inventou normas e concretizou sua doutrina, denominada de Teoria Administrativa, conhecida por fayolismo. Para esta teoria, nada é hipotético ou ambíguo, tudo emana do comportamento humano.²²⁰

A *Administração Industrial e Geral*, principal obra de Fayol, foi publicada na mesma década que o livro *Princípios de Gestão Científica*, de Taylor. Enquanto Taylor direcionou sua atenção para a fábrica, Fayol visou à administração. Ambos os autores, contudo, estabeleceram os princípios da gerência clássica para a organização do trabalho nas indústrias.

²²⁰ SILVA, *op. cit.*, p. 45.

A teoria clássica, concomitantemente à científica, tentou desenhar a organização de uma forma similar. Essa teoria foi concebida com as mesmas várias ramificações independentes, tais como: produção, técnica, comercial, financeiro, recursos humanos, desenvolvimento etc. A responsabilidade desempenhada por cada setor representou uma engrenagem, na qual os respectivos responsáveis contribuíram com seu conhecimento para formar a organização homogênea.²²¹

Em contrapartida, diferentemente da Administração Científica, a Teoria Clássica teve seu início com o envolvimento da teoria da administração como ciência na formatação e estruturação das organizações. Inclusive, essa teoria foi constituída para aumentar a eficiência da empresa mediante a organização e a aplicação dos princípios gerais da administração.

Anteriormente à teoria idealizada por Henry Fayol, acreditava-se que os gestores nasciam prontos e não poderiam ser adaptados à realidade empresarial. Todavia, Fayol persistiu no conceito de que a Administração era uma habilidade a ser desenvolvida como qualquer outra, a qual poderia sim ser doutrinada. O estudo da Teoria Clássica da Administração caracterizou-se pela ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência.

A contribuição de Fayol ajudou a compreender como os gestores foram transformados numa nova categoria profissional, conquistada nas duas primeiras décadas do século XX, galgando seu lugar na empresa contemporânea. Nessa sociedade organizacional, os gestores passaram a constituir um grupo essencial, originado pelo aumento contínuo do poder. Aliás, a Teoria Clássica demonstrou que suas pesquisas poderiam ser aplicadas não apenas às empresas, mas a qualquer outra modalidade de organização.

Daí pois, identificou seis grandes funções organizacionais: i) técnicas (produção); ii) comerciais (vendas); iii) financeiras (gestão do capital); iv) preventivas (segurança de pessoas e bens); v) contabilísticas (inventários); e vi) administrativas/gestionárias (organização). No entanto, ponderou que foram dedicados muitos estudos às primeiras cinco funções

²²¹ MORGAN, Gareth. **Images of organization**. 2ª ed. Thousand Oaks, California: Sage, cop., 1997, p. 18.

organizacionais, ao passo que sobre a função administrativa/gestionária pouco foi pesquisado.²²²

Em vista disso, uma das contribuições mais respeitáveis de Fayol foi proposta através dos 14 (quatorze) princípios da função administrativa ou gestionária, até então pouco explorados. A proposta do autor destacou que estes princípios deveriam guiar os cinco procedimentos essenciais de toda gestão, quais sejam: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar.

Fayol preferiu utilizar a terminologia princípios, ao invés de regras, normas ou leis para evitar qualquer pensamento de rigorismo exagerado. Para o enfoque do autor, a gestão administrativa não é ortodoxa ou absoluta, tendo em vista que depende da perspectiva analisada. Cada um dos princípios formulados, descritos no quadro abaixo, foi fundamentado na *performance* institucional das empresas.

Princípio	Descrição
Divisão do trabalho	As formas de organização superior caracterizam-se pela existência de órgãos especializados. Quanto mais as pessoas se especializam, mas eficientemente realizam o seu trabalho.
Autoridade e responsabilidade	A autoridade (i.e., o direito de comandar e o poder para exigir obediência) deve coexistir com a responsabilidade. Embora os gestores tenham autoridade formal que lhes permite dar ordens e comandar, apenas conseguirão «verdadeira» obediência se também tiverem autoridade pessoal (e.g., inteligência, experiência, valor moral).
Disciplina	Os empregados devem obediência e conformidade às regras e às convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes. A disciplina resulta de boa liderança em todos os níveis da organização, acordos justos (e.g., esquemas de recompensa para desempenhos superiores) e penalizações para as infrações.
Unidade de comando	Para uma dada ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior. Caso contrário, surgem conflitos entre diferentes instruções e emerge a confusão de autoridade.
Unidade de direção	Para alcançar um objetivo, ou para atividades com o mesmo objetivo, deve existir um único superior e um único plano de ação. Por exemplo, o departamento de pessoal não deve ter dois diretores, cada qual com a sua política de recrutamento e seleção.
Subordinação do	Numa empresa, os interesses desta prevalecem sobre os interesses

²²² FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Tradução: Magda Bigotte de Figueiredo. Edições Sílabo, 1ª ed. Lisboa, janeiro, 2018, p. 13.

interesse particular ao interesse geral	particulares.
Remuneração do pessoal	A remuneração deve ser justa e satisfatória, tanto para os empregados como para a empresa.
Centralização	As decisões devem emanar da gestão. Os gestores devem ter a responsabilidade final, mas também devem conceder autoridade suficiente aos seus subordinados para que executem corretamente o trabalho. A dificuldade reside em encontrar, para cada caso, o grau apropriado de centralização/descentralização.
Hierarquia	A informação deve percorrer, passo a passo, a hierarquia vigente, devendo ser respeitado o princípio da unidade de comando. No entanto, a hierarquia deve ser quebrada quando a obediência escrupulosa possa ser prejudicial.
Ordem	Dois tipos de ordem/organização permitem evitar desperdícios de tempo e de material. Por um lado, a ordem material (um lugar para tudo, e tudo no seu lugar). Por outro lado, a ordem social (um lugar para cada pessoa, e cada pessoa no seu lugar).
Equidade	Mais do que justiça (i.e., a aplicação das convenções estabelecidas), deve haver equidade (i.e., a capacidade de interpretação das convenções). Equidade, neste sentido, pode ser entendida como uma combinação de justiça, benevolência, lealdade e devoção.
Estabilidade do pessoal	A organização deve esforçar-se por reter os seus empregados. As mudanças devem limitar-se a razões relacionadas com a idade, a doença, a reforma ou a morte.
Iniciativa	As pessoas devem ter, de acordo com a sua função, liberdade de conceber e de executar. Uma força maior de uma empresa será a capacidade de combinar a iniciativa dos empregados com a dos gestores. A capacidade de iniciativa individual poderá mesmo suplantar a dos gestores.
União do pessoal	A promoção do espírito de equipe confere à organização um sentido de unidade. Para tal, é necessário que haja harmonia entre os membros de uma organização e que, sempre que possível, se use comunicação verbal em vez de comunicação formal ou por escrito.

Quadro 2: Os princípios da função administrativa/gestionária elaborado por Henry Fayol.²²³

Os princípios expostos simbolizam o conjunto de referências para a gestão eficaz das organizações atuais, mesmo que alguns deles possam ser considerados menos aplicáveis em determinados tipos de organizações e atividades. A simples leitura dos princípios parece presumir que um administrador contemporâneo os utilizaria, sob uma perspectiva direcional, para balizar suas ações e decisões na empresa.

Essa Teoria Clássica idealizou a organização como uma estrutura, uma maneira de arquitetar a composição organizacional influenciada pelas concepções mais antigas da

²²³ FAYOL, *op. cit.*, p. 14-15.

organização (familiar, militar e religiosa). Atualmente, a denominação organização é utilizada, sobretudo, para ilustrar os negócios, grupos sociais, esportivos etc.²²⁴

Os efeitos da teoria para o progresso das funções da administração tornaram-se únicos ao universo corporativo. Fayol foi o encarregado (i) de entender e assinalar os aspectos profissionais da chefia executiva, (ii) de identificar e divulgar a necessidade de preparação específica para os administradores e (iii) de destacar a quase impunidade que protegia os maus administradores. Confirmou, assim, a necessidade de ensinar administração não somente aos administradores, mas para todos os envolvidos na atividade. Para isso, elaborou a teoria precisamente para orientar os chefes de administração com instrumentos para nortear e avaliar as decisões administrativas.²²⁵

A Teoria Clássica, portanto, constituiu uma organização hierarquizada em termos estruturais e formais. A estrutura organizacional é escalonada através de uma cadeia de comando, uma linha hierárquica que vincula as posições da organização. Essa estrutura baseia-se no princípio da unidade de comando, ou seja, cada empregado deve se reportar a apenas um superior.²²⁶

Desse modo, Fayol propôs funções organizacionais às qualidades necessárias para um bom administrador (planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar), pois confiava que este deveria ser o responsável pelo desempenho apropriado dos trabalhadores e da organização. Também indicou os princípios que podem ser aplicados à função administrativa moderna em qualquer tipo de organização, o que não deve ser tratado de forma rígida e absoluta.

Enfim, a Teoria Clássica retratou duas ideias fundamentais, a racionalização do trabalho e a estrutura formal das organizações. Taylor analisou, essencialmente, a organização do trabalho fundada nos trabalhadores restritos ao processo produtivo, enquanto Fayol organizou suas convicções baseadas nos acontecimentos limitados à direção da organização.

²²⁴ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 19. “Estas organizaciones tradicionales, como la Iglesia, el Ejército o la Familia, o las nuevas como las empresas, son descritas en su todo o en alguna de sus partes, desde la metáfora del organismo corporal, como: «cuerpo místico» en la Iglesia; «cuerpo de ejército», «cuerpo de operaciones», «brazo armado», «pertenecer al cuerpo», etc., en referencia al Ejército; «cabeza de familia», «miembros de la familia», etc., respecto a la Familia; «espíritu corporativo», «cuerpo de funcionarios», etc., en lo que atañe a la Empresa”.

²²⁵ SILVA, *op. cit.*, p. 49.

²²⁶ CHIAVENATO, *op. cit.*, 2004, p. 84-85.

3.3.3 O modelo burocrático da organização de Max Weber

É indubitável que a grande contribuição à teoria burocrática foi concretizada por Max Weber. Os estudos sobre a burocracia acarretaram em diversos entendimentos para as organizações, categoria social ou poder político. Devido às características interdisciplinares, o modelo burocrático teve aplicação direta às matérias organizacionais.

Os estudos elaborados por Max Weber, jurista e economista alemão, considerado um dos fundadores da sociologia ao lado de Émile Durkheim e Karl Marx, demonstram que "a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseada no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional".²²⁷

Neste sentido, Chiavenato²²⁸ afirma que o primeiro teórico das organizações burocráticas foi, indiscutivelmente, Max Weber, sendo a base para vários outros pesquisadores de diversas teorias do conhecimento. No início do século XX, o sociólogo alemão publicou uma bibliografia sobre as grandes organizações da sua época, denominada de burocracia, considerando o século XX o centenário das burocracias.

A origem da burocracia pode estar relacionada com a necessidade de introdução de métodos teóricos que permitam uma abordagem completa e integrada das dificuldades organizacionais. Conforme anteriormente exposto, Taylor e Fayol defenderam em suas respectivas teorias, basicamente, a organização estrutural e o desempenho humano. Entretanto, diferentemente das demais teorias, o fundamento para a burocracia é o crescimento das organizações através de padrões bem determinados e aplicados às estruturas.

A teoria burocrática, base fundamental para o desenvolvimento do sistema capitalista industrial, provocou a divisão de trabalho e o crescimento das empresas desde o final do século XIX. A maior organização interna permitiu às grandes empresas o desenvolvimento de atividades mais complexas, por meio da economia de escala, ampliação de produtos e abertura de canais de distribuição de bens e serviços.²²⁹

²²⁷ WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. In: Campos, Edmundo. Sociologia da burocracia. 4ª ed. Rio de Janeiro. Zahar, 1978. p. 27.

²²⁸ CHIAVENATO, *op. cit.*, 2004, p. 254.

²²⁹ ALONSO; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, *op. cit.*, p. 3.

No entanto, mesmo com a notória vinculação entre a burocracia e o capitalismo, desde os anos 1920, iniciou-se uma progressiva insatisfação em relação aos procedimentos e à natureza da burocracia. Alguns episódios, como o período de desenvolvimento do socialismo estatal soviético, intensamente burocratizado, simbolizou um desafio respeitável para os economistas e provocou diversos posicionamentos críticos e negativos à economia de mercado, sob a acusação de a burocracia ser um problema institucional conectado à intervenção estatal na economia e ao totalitarismo.²³⁰

Nesse espaço de tempo, a burocracia pode ser analisada por diferentes perspectivas, já que não há uma só maneira de avaliá-la. Para àqueles que percebem a aplicação positiva, a burocracia é sinônimo de organização, cujas normas que fundamentam o seu funcionamento são aparelhadas. Ainda para este conceito, a burocracia constitui um nível de qualificação próprio dos sistemas avançados. A burocracia positiva é baseada no padrão weberiano, o que indica o surgimento da profissionalização com o desenvolvimento da economia monetária, quer dizer, com o capitalismo.²³¹

No entanto, os defensores da burocracia negativa entendem que o conceito está conectado com o excesso de papel, repetições desnecessárias de procedimentos, metodologias complicadas e sem objetivo concreto. Essa ideia deposita na burocracia a responsabilidade pela degradação da qualidade de vida e pelo atraso de todos os procedimentos internos das organizações público e privados.²³²

Além do mais, a burocracia negativa é reconhecida como a teoria responsável pelo abuso de poder e influência estatal, acúmulo de documentos e pela impossibilidade de soluções rápidas ou eficientes, assim como sua conceituação é banalizada para todos os defeitos e imperfeições provenientes das organizações.

Os defensores da inaplicabilidade da burocracia às organizações sustentam a ideia de que se trata de uma “enfermidade organizacional”, tendo em vista que o trabalhador deveria estar livre de qualquer restrição para ter mais facilidade nos negócios. Outros posicionamentos, ainda, aplicam a oposição entre a burocracia e a gestão empresarial. Alonso

²³⁰ ALONSO; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, *op. cit.*, p.4

²³¹ JUNIOR, Wilson Pizza. **Burocracia(s) e (Des)burocratização**. Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 18(3): 4-17, jul./set. 1984, p. 7.

²³² *Ibidem*, p. 8.

e Fernández Rodríguez²³³ citam a posição de Kenichi Ohmae, para quem toda organização deveria ser orgânica e empreendedora ao invés de mecânica e burocrática.

Ocorre, entretanto, que o conceito de burocracia idealizado por Weber é exatamente o oposto, porque vincula a prática da burocracia a uma organização competente e próspera. Aliás, a burocracia, organizada, está intimamente integrada com a eficiência, pois ilustra, nos pequenos detalhes, como os procedimentos deverão ser realizados.

A teoria burocrática, distante de ser oponente do mercado e das empresas, tem sido a base sólida para as organizações, porquanto representa a ordem racional e legal que organiza as sociedades, com a finalidade de colocar o negócio em movimento e permitir a sua autorregulação imediata.²³⁴

Obviamente que a burocracia sem propósito bem estipulado pode representar um dano à atividade empresarial, na hipótese de impedir o crescimento da empresa e desrespeitar o planejamento das organizações para a consecução e alcance de suas metas. De acordo com o ensinamento de Aguirre Baztán²³⁵, em diversas sociedades “el mantenimiento de la propia burocracia está por encima de la misma misión de la organización”, fato este que prejudica a execução e êxito das organizações. No geral, a burocracia deve ser introduzida para organizar e direcionar o exercício das organizações, e não como empecilho ao ofício empresarial.

Contudo, a burocracia positiva ou a negativa sustenta igual especialidade, qual seja, a regulação das normas e regras por intermédio da rotina e dos processos formais, as quais expressam a reprodução das tarefas e a padronização das técnicas. A rotina e o procedimento são consequências das normas e regras impostas pela burocracia, o que origina a padronização e vinculação aos processos.

Por esta razão, Chiavenato contribui que é imprescindível para qualquer organização, pública ou privada, a inserção de métodos para balizar as condutas e os comportamentos. De sorte que a burocracia é a “organização que fixa as regras e normas técnicas para o

²³³ ALONSO; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, *op. cit.*, p. 12.

²³⁴ ALONSO; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, *op. cit.*, p. 19-20.

²³⁵ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 263.

desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça”.²³⁶

É certo que a principal dificuldade da burocracia não é organizacional ou administrativa, mas sim política. O problema da ciência burocrática está na impossibilidade de idealizar uma organização específica, pois inexistente organização típica, senão aquela que se baseia num sistema formal bastante flexível.²³⁷

Essa abordagem burocrática observou as empresas sob a perspectiva estrutural da organização, preocupada com a racionalidade dos meios e com os recursos utilizados pelas organizações para alcançar os objetivos. Para a teoria weberiana, a organização por excelência é alcançada por intermédio da burocracia, a qual se assemelha à Teoria Clássica da organização quanto à ênfase na eficiência técnica e na estrutura hierarquizada da organização.

O benefício técnico da organização burocrática no capitalismo é a superioridade simplesmente técnica sobre os outros tipos de organização. Weber confere o método burocrático desenvolvido para as organizações proporcionalmente à maneira que a máquina se compara com as formas não mecânicas de produção. De forma que essa técnica organizacional precisa ser realizada independentemente das características individuais, pois o cumprimento deve se revestir de impessoalidade.²³⁸

Como se observa, toda essa “estrutura”, também denominada de teoria estruturalista, por meio do conjunto de elementos que se relacionam no tempo e no espaço, forma uma totalidade interna e relaciona as organizações com o ambiente externo. Sob a análise organizacional, essa estrutura corresponde à maneira como as empresas estão organizadas e estruturadas, interna e externamente.

Sem a intenção de adentrar nas suas particularidades, abre-se um parêntese para exibir, brevemente, as diferentes teorias estruturalistas e seus respectivos precursores, conforme

²³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Markon Books, 1993, p. 285.

²³⁷ MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração**. Revista do Serviço Público. Ano 48, Número 1, Jan-Abr, 1997, p. 45.

²³⁸ WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982, p. 249.

exposto por Chiavenato²³⁹: i) Estruturalismo Abstrato: considera a estrutura uma construção abstrata para conceber a realidade empírica, seu maior representante é Lévy-Strauss; ii) Estruturalismo Concreto: considera a estrutura o conjunto de relações sociais em um determinado momento, Gurwitch e Radcliffe-Brown são os maiores nomes; iii) Estruturalismo Dialético: tem sua estrutura constituída de partes que se diferenciam e de forma dialética auferem autonomia, mantendo a integração e a totalidade pela reciprocidade constituída, seu principal representante é Karl Marx; iv) Estruturalismo Fenomenológico: é um conjunto estrutural que tem a característica de constituir, organizar e alterar os fatores que impossibilitam determinada estrutura, retratar fielmente a diversidade e os acontecimentos nas organizações, tem em Max Weber o seu mais importante representante.

A burocracia é o procedimento necessário para o funcionamento das organizações, por intermédio da divisão de trabalho, organização hierárquica, conhecimentos e habilidades diferenciais, regras e normas preestabelecidas. A burocracia foi implementada para simplificar e padronizar os procedimentos organizacionais, e não o contrário. Em verdade, se aplicada equilibradamente, sem exageros, possibilita às empresas a racionalidade para assegurar a máxima eficiência ao alcance dos objetivos.

Em linhas gerais, a organização foi inicialmente concebida por meio da aplicação da administração científica, da teoria clássica e do modelo burocrático. A científica enfatiza a divisão de trabalho dos funcionários pelas tarefas e produtividade desenvolvida, pois fundamental à organização; a teoria clássica destaca a importância da composição interna para aumentar a eficiência da empresa mediante a formatação da estrutura organizacional; e o modelo burocrático ressalta a forma detalhada de explicar como as atividades serão realizadas.

Posto isso, defini-se a organização pelo conjunto de normas, formas e valores de pensar que caracterizam o comportamento das pessoas em todos os níveis da empresa, assim como representa sua própria imagem. É o modo de viver, pensar, agir e tomar decisões individuais, porquanto gera uma infinidade de costumes, hábitos e comportamentos coletivos.

²³⁹ CHIAVENATO, *op. cit.*, 2004, p. 320.

Em síntese, podem-se resumir as teorias apresentadas quanto à sua estrutura: a Administração Científica tem sua estrutura analisada de baixo para cima (dos funcionários aos diretores), enquanto a Teoria Clássica apresenta sua composição organizacional analisada de cima para baixo (dos diretores aos funcionários), e a Teoria Burocrática traz sua estrutura baseada nas normas e regulamentos.

3.4 A contribuição da ciência jurídico-antropológica às empresas brasileiras

A história aponta que a metodologia inicial dos negócios foi constituída tipicamente pela teoria taylorista. Tal razão decorre do fato de que um dos antecedentes da antropologia empresarial, trabalhado na teoria das organizações por Taylor, foi o de controlar as relações sociais do trabalho.

Taylor previu a necessidade de promover melhores relações sociais de trabalho e aprimorar a sistematização do processo produtivo para alcançar a eficiência dos procedimentos nas indústrias, pois apenas os incentivos salariais se mostravam insuficientes. Porém, as relações sociais eram contraditórias e sem alguma correlação aparente.

Por este motivo, foi necessário desenvolver o estudo pela escola de relações humanas para identificar os resultados originados pelas relações sociais. O antropólogo Lloyd Warner e o psiquiatra Elton Mayo, ambos de Harvard, analisaram os efeitos e tentaram alterar a metodologia com medições fisiológicas e entrevistas. Porém, de igual forma, não obtiveram as respostas esperadas.²⁴⁰

A primeira investida da antropologia na indústria, por Elton Mayo, foi motivada e inspirada pela filosofia política conservadora. Categorias de análise social como a solidariedade, a cooperação e a associação espontânea foram aplicadas por Mayo à descrição da sociabilidade da fábrica como oposição à sua insatisfação com as políticas de governança democrática.²⁴¹

Inclusive, Mayo e os primeiros estudos das relações humanas patrocinaram o alcance das relações industriais organizadas sob a perspectiva individualista. De sorte que se os

²⁴⁰ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 40.

²⁴¹ JIMENEZ, Alberto Corsin. **The Anthropology of Organisations**. The international library of essays in anthropology. Routledge, 2016, p. xvi.

trabalhadores não respondessem positivamente aos incentivos seriam vistos como irracionais, pois incapazes de fazer escolhas adequadas. Contudo, as críticas para este conceito foram rapidamente expostas, já que necessário expandir não apenas os tipos de relações individuais, mas também as relações coletivas como ações racionais.²⁴²

A origem da antropologia empresarial cresceu paralelamente à disciplina geral. O precursor da antropologia nos negócios, Bronislaw Malinowski (1884-1942), na obra *Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia*, com a pesquisa sobre o sistema *Kula*, no Pacífico Ocidental, apresentou um sistema econômico e iniciativa não ocidental.²⁴³

A pesquisa pioneira teve como intenção, por intermédio dessa dinâmica social, compreender as ferramentas de trocas de objetos estruturadas pela hierarquia, regras, normas e condutas aplicadas ao grupo. Igualmente, buscou entender a sociabilidade da tribo investigada como uma estrutura social, tendo em vista as múltiplas particularidades dos indivíduos.

Conquanto, Malinowski não foi “apenas” um antecessor da antropologia nos negócios, mas sim um dos mais importantes autores das ciências sociais do século XX, o qual distinguiu, também, a competência da antropologia para influenciar a lei e a jurisprudência. Desta forma, compreendeu a relevância do sistema legal no estudo das sociedades, uma vez que definiu a lei como regra social, cuja consequência permitiu a imposição de medidas repressivas.²⁴⁴

Neste espaço, convém conectar, também, a ciência do Direito ao estudo antropológico para envolver o relacionamento social, imprescindível à compreensão da ciência empresarial. Para Radcliffe-Brown²⁴⁵, a lei é responsável por estabelecer essa relação social exercida por meio do controle sistemático da força numa sociedade organizada, o qual indica inexistir leis naquelas sociedades de organização informal. Ao mesmo tempo, Max Gluckman²⁴⁶ assinala

²⁴² JIMENEZ, *op. cit.*, p. xiii.

²⁴³ MALINOWSKI, *op. cit.*, 1976, p. 18.

²⁴⁴ MALINOWSKI, Bronislaw. **The Family Among the Australian Aborigenes**. Londres: University of London Press, 1913.

²⁴⁵ RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. **Estructura y función en la sociedad primitiva**. Barcelona: Península, 1974.

²⁴⁶ GLUCKMAN, Max. **Política, derecho y ritual en la sociedad tribal**. Madrid: Akal, 1978.

que a intenção da lei é precisamente de orientar e direcionar o emprego da força nas sociedades.

Com base no trabalho de Gluckman, os etnógrafos empresariais adotaram o estudo de caso estendido como método para analisar as distintas situações sociais. Inicialmente, essas pesquisas demonstraram a preocupação e o interesse às práticas de constituição de significados partindo do pressuposto de que a sociedade é formada pelo contato entre pessoas em diferentes funções numa estrutura social.²⁴⁷

Cumprir observar que o Direito ampara diferentes correntes sobre o pensamento jurídico, tanto a existência de um Direito Natural, quanto o Direito Positivo e o Pluralismo Jurídico. Para isso, é imprescindível a abrangência dos fenômenos jurídicos e da função da antropologia à aplicação às empresas.

Na visão de Hans Kelsen, “É evidente que o pensamento jurídico difere do pensamento sociológico e histórico”²⁴⁸. Em sua obra *A Teoria Pura do Direito*, recomenda o afastamento do Direito, como ciência, de tudo aquilo que não encontra uma conexão com o fenômeno jurídico. Para o autor, a Teoria Pura do Direito versa sobre o procedimento constituído para o estudo específico do Direito Positivo, de forma que não indica ao estudo do Direito Natural, tampouco ao do Pluralismo Jurídico, este último entendido pelos antropólogos como o universo jurídico.²⁴⁹

Essa teoria do Direito adota a terminologia “pura” em razão de sua proposta de estudar o Direito unicamente pelas leis sucedidas das legislações, excluindo qualquer outra extensão. Ou melhor, a teoria pura recusa todos os elementos que deixam de sustentar alguma vinculação direta com seu objeto de estudo e afasta a ciência jurídica de quaisquer fatores alheios.

Por sua vez, Niklas Luhmann oferece sua compreensão para o estudo do Direito de modo distinto, pois reconhece a conexão para/com a sociedade. Essa teoria possibilita pensar o Direito sob a óptica da sociedade, já que “nem todo o direito pode ser cunhado na forma

²⁴⁷ WRIGHT, Susan. "Culture" in *Anthropology and Organizational Studies*. In Susan Wright (ed.), *Anthropology of Organizations*, London and New York: Routledge, 1994, p. 13.

²⁴⁸ KELSEN, Hans. *O que é justiça?* São Paulo: Martins Fontes, 2001, p. 291-292.

²⁴⁹ *Ibidem*.

genérica da lei, que as fixações programáticas do legislador não podem captar integralmente o sentido do direito vigente”²⁵⁰. Isto é, por intermédio do estudo de diferentes panoramas nasce a criação do Direito e sua interpretação.

No mesmo sentido, o filósofo e jurista italiano Norberto Bobbio²⁵¹ doutrina que a cientificidade do Direito deve aplicar as ciências sociais às normas jurídicas. O Direito, como ciência humana, analisa as alterações das normas jurídicas para harmonizar às novas realidades sociais. Bobbio define, ainda, que o jusnaturalismo constitui uma gama de princípios éticos e de supremacia da razão que servem de base fundamento à lei, estabelecendo a superioridade do Direito Natural em face do Direito Positivo.

A contribuição dada pelo filósofo ao entendimento do Direito é compreendê-lo como norteador das deliberações intituladas como justas, equilibradas e corretas. A teoria desenvolvida por Bobbio é identificada pelo reconhecimento do progresso social, haja vista que o Direito se molda conforme os ditames da sociedade vigente.²⁵²

Para o Direito Natural as normas nascem por ocasião da aceitação dos valores sociais e pelo desenvolvimento da sociedade, as quais não decorrem, somente, das normas positivadas resultantes da constituição, mas também do conjunto de princípios balizadores para a criação de novas leis. O homem, enquanto ser natural e social, deve ter suas necessidades atendidas pelo Direito, conforme suas especificidades.

Aliás, o Direito, como regulador das relações pessoais, e a Antropologia, como ciência de alteridade se encontram, pois o indivíduo e a forma social de organização são a essência da ciência jurídica e social. Ora, ambos os institutos se preocupam com os conflitos, as diferenças, as regras e as normas de condutas da sociedade e dos indivíduos, para assim concretizar o controle social.

De tal forma, com o passar dos anos, a aplicação das técnicas antropológicas se tornou indispensável ao universo das organizações para o mundo moderno. A história da antropologia está repleta de resultados admiráveis, como os debates sobre a herança colonial

²⁵⁰ LUHMANN, Niklas. **Sociologia do Direito I**. Tradução de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1983, p. 235.

²⁵¹ BOBBIO, Norberto. **O positivismo jurídico**: lições de filosofia do direito. São Paulo: Ícone, 1999, p. 22.

²⁵² BOBBIO, Norberto. **Teoria da norma jurídica**. São Paulo, EDIPRO, 2001, p. 23.

da antropologia ou seu serviço à indústria e ao capitalismo. Além disso, o aproveitamento dessa ciência costuma ser determinado por certo pragmatismo, com a formulação de políticas e práticas dos negócios.²⁵³

A antropologia, enquanto disciplina que estuda o ser humano de forma ampla, por meio de métodos científico e humanístico, tem mostrado eficiência para investigar as organizações. Desta maneira, “a antropologia jurídica oferece um olhar diferente sobre o Direito, seja no que se refere às sociedades tradicionais, às antigas e às atuais”.²⁵⁴

Posto isso, credita-se como episódio clássico e marcante da antropologia corporativa o conhecido Estudo Hawthorne. Entre os anos de 1928 e 1931, a Western Electric Company, localizada no bairro de Hawthorne, em Chicago, começou um audacioso projeto de gerenciamento científico, para o qual foram contratados mais de 30 assistentes para realizar mais de 20.000 entrevistas não estruturadas com seus funcionários.

A pesquisa teve início com a insatisfação dos diretores da fábrica Western Electric com a baixa produtividade de seus empregados. Mesmo com o reconhecimento salarial da empresa e as boas condições de trabalho oferecidas aos funcionários, os resultados não surgiam nos planos almejados. Assim sendo, os administradores da indústria procuraram ferramentas que pudessem recomendar as maneiras de aumentar a motivação dos trabalhadores e a produção da empresa.²⁵⁵

A investigação desenvolvida em Hawthorne permitiu a criação de um programa de auxílio e aproximação com os funcionários de forma permanente, já que as entrevistas não estruturadas foram muito úteis aos diretores. Possibilitou, ainda, analisar e conhecer o comportamento dos trabalhadores e as variáveis que influenciavam diretamente na produtividade.

A observação sistemática percebeu, dentre outras coisas, que além de interesses individuais havia uma cultura coletiva guiando o comportamento dos funcionários. Da mesma

²⁵³ JIMENEZ, *op. cit.*, p. XIII.

²⁵⁴ MACHADO, Ronny Max; BARBOSA, Marco Antonio. **Dialética entre Direito e Antropologia: Concepções acerca do Papel da Lei e do Direito sob a Perspectiva Antropológica**. PRIM@ FACIE, João Pessoa: PPGCJ, v. 15, n. 30, 2016, p. 16.

²⁵⁵ FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 76.

forma, a presença e o acompanhamento dos pesquisadores alterou o modo de produção dos empregados, o que restou denominado de efeito Hawthorne. Quer dizer, os funcionários mudavam seus comportamentos simplesmente por saberem que estavam sendo observados.²⁵⁶

As experiências adquiridas com o caso Hawthorne, por intermédio da escola das relações humanas, formaram o componente essencial e a “pedra fundamental” ao enfoque comportamental, as quais revelaram a importância dos aspectos psicossociais do trabalho e as influências no rendimento dos trabalhadores.²⁵⁷

No caso em discussão, o experimento proporcionou, segundo Chiavenato, a análise de 4 (quatro) fases distintas²⁵⁸. A primeira fase observou dois grupos de trabalhadores, um deles em ambiente com iluminação variável e o outro com intensidade constante da luz. No decorrer da análise, os pesquisadores verificaram que o aumento da luminosidade ampliava a produção, porém constataram que com a diminuição da luz a produção também aumentava. De tal modo, a maior produtividade dos funcionários não estava vinculada com a intensidade da iluminação, mas com a existência de fatores psicológicos, tendo em vista que os trabalhadores estavam sendo observados.

A segunda fase consistiu em designar dois grupos de trabalho independentes, um deles em condições experimentais e outro em condições de trabalho permanente. Essa fase concluiu que os funcionários desenvolviam melhor suas atividades no grupo experimental, pois a administração era menos rigorosa, e o ambiente mais amigável, o que majorou a satisfação dos empregados e, por consequência, a produção da empresa.

Na terceira etapa, os pesquisadores focaram os estudos nos aspectos humanos do trabalho. Para isso, de 1928 até 1931, foi elaborado e desenvolvido o programa de entrevistas, já citado, cuja finalidade procurou identificar e compreender os sentimentos e atitudes dos empregados.

²⁵⁶ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 43.

²⁵⁷ MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000, p. 66.

²⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 107-113.

A última etapa da análise Hawthorne consistiu na organização informal dos trabalhadores, possibilitando, desse modo, um estudo aprofundado sobre as relações entre a disposição informal dos trabalhadores com a disposição formal da fábrica. Tal fase demonstrou que a relação humana interfere diretamente nas atividades dos funcionários.

Como se pode verificar, a produtividade, à época, estava atrelada muito mais aos aspectos informais e sociais dos grupos de trabalho do que aos próprios elementos físicos e materiais, tais como capacidade técnica, maquinários, equipamentos, iluminação etc.²⁵⁹

Por esta razão, o episódio Hawthorne foi admirável para reconhecer: (i) a denominada organização informal conectou a cultura organizacional, os funcionários e os líderes, bem como, (ii) a especialização não foi a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Desde então, começou o entendimento à inversão de posição dos operários na produção para evitar a monotonia do trabalho, à elevação da moral do trabalhador, à modificação na sua satisfação e à importância da função.

Neste sentido, Sergio López²⁶⁰ traz um conceito relacionado ao efeito Hawthorne, conhecido como panóptico, estudado por Michael Foucault. Esse termo foi exemplificado pela construção de um modelo que facilitou o controle dos presos pelos agentes carcerários. A criação do protótipo imaginou que todos os presos poderiam ser observados ao mesmo tempo, por intermédio de uma torre de observação, sob o campo de visão de apenas um guarda. O diferencial desse sistema consistiu, principalmente, pela incerteza do detento em saber o momento exato em que estava a ser notado, o qual acreditava ser constante e, com isso, mesmo nos períodos sem vigia, permanecia controlado.

Ocorre que o conceito panóptico não se limitou tão somente ao sistema carcerário, pelo contrário, se estendeu às demais disciplinas. Pode-se encontrar nas instituições, organizações, universidades e empresas, sendo convertida numa técnica de controle que distribui responsabilidades e diminui custos de fiscalização.

²⁵⁹ NOGUEIRA, Arnaldo M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007, p. 133.

²⁶⁰ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 42.

O princípio do panóptico permite que o controle não tenha que ser praticado e manifestado de forma continuada, já que o próprio indivíduo gerencia suas tarefas. O modelo social do panóptico, de Foucault, aplica-se ao ambiente dos negócios, no qual os funcionários autodisciplinam-se por acreditarem que os diretores podem visualizar suas ações.

A analogia ao caso Hawthorne se estabelece com o autocontrole encontrado nos funcionários da empresa, principalmente nas situações em que estavam sob supervisão ou que acreditavam estar sendo supervisionados, porque alteravam suas condutas e aumentavam a produtividade. Tal fato acabou por trazer, psicologicamente, a iniciativa individual do funcionário e a transferência de responsabilidade do supervisor para o empregado.

A antropóloga e professora na *Wayne State University*, Marietta Baba, define, em seu livro *Business and Industrial Anthropology*, a antropologia de empresas como as práticas reiteradas da ciência antropológica que aplicam teorias, métodos e comportamentos da matéria para a resolução de problemas no setor privado das organizações.²⁶¹

Os métodos e técnicas da antropologia, progressivamente, são identificados como fundamentais à compreensão das empresas e seus mercados, bem como ao planejamento de seu futuro. Por isso, conhecer e revelar os hábitos e costumes dos consumidores, por meio da antropologia e da etnografia, permite às empresas o planejamento de novos produtos e serviços, bem como a melhor condução das normas de conduta dos funcionários.

Aliás, esse é o fundamento à antropologia empresarial, aproveitar os métodos empregados pela antropologia aplicada, especialmente a observação participante, para compreender a empresa, o mercado e projetar o futuro. Tais fatos possibilitam conhecer e aperfeiçoar as qualidades e deficiências da empresa sob a perspectiva dos consumidores, do negócio, dos colaboradores, dos fornecedores e da sociedade.

Igualmente, o recente estudo realizado pela equipe de investigação de Cultura Urbana da UNED, denominada de *Sectores de la Nueva Economía 20+20*, a qual analisou os novos conceitos da economia espanhola e permitiu detectar um conjunto de processos sociais e culturais pouco destacados. A pesquisa sugeriu a transformação econômica das empresas,

²⁶¹ BABA, Marietta. **Business and Industrial Anthropology: an overview**. Napa Bulletin. Washington, D.C., American Anthropological Association, n. 2, 1986.

com a finalidade de modificar as características dos atores econômicos, a visão dos empresários, o perfil dos trabalhadores, a ética organizacional, as relações negociais com os envolvidos e a cultura e organização social em geral.²⁶²

A investigação constatou, nas 20 (vinte) empresas pesquisadas, que se trata de um conjunto de experimentos e tentativas que influenciam nas relações humanas das organizações, sem constituir um padrão único ou um novo paradigma. Pelo contrário, apesar de sustentar condições estruturais semelhantes, cada empresa expressa uma resposta diversa e heterogênea aos acontecimentos empresariais. Esses procedimentos, apesar de emergentes, têm um grande potencial de transformação, assim como envolvem riscos e desafios importantes.²⁶³

Isto posto, depreende-se que a antropologia empresarial, mais além dos exclusivos objetivos econômicos, representa um diferencial às organizações. É através da adoção de novas práticas empresariais que serão identificados os fatores favoráveis à produtividade, como a compreensão da importância do trabalho conjunto, o incentivo aos trabalhadores, a importância do ambiente saudável e a cultura organizacional.

Obviamente que o emprego da antropologia, por si só, não garante o êxito do organismo empresarial. Contudo, é exatamente isso que a ciência antropológica procura replicar. Para encontrar as respostas para a melhoria da atividade empresarial, a antropologia aplicada às empresas opera, principalmente, em duas direções: i) os recursos humanos e estudo organizacional e ii) o marketing e consumo.²⁶⁴

De tal forma, o atual cenário de crise tem sido para as empresas e empresários tempos de aprendizagem. Nessa conjuntura, a empresa necessita ser competente, ter estrutura organizacional e pessoal qualificado para produzir com qualidade e disponibilizar o melhor serviço aos consumidores.

A única certeza concreta deste século XXI é a de que as empresas precisam se reinventar, remodelar suas estratégias e inovar o mercado. É imperioso conhecer cada vez

²⁶² SECTORES DE LA NUEVA ECONOMIA 20+20. **Empresas de Humanidades**. Escuela de organización industrial: Madrid, 2012, p. 262.

²⁶³ *Ibidem*.

²⁶⁴ CHIAVENATO, *op. cit.*, 2000, p. 112.

mais e melhor os funcionários, consumidores e mercados. Daí o porquê a importância oferecida à antropologia empresarial, pois abrange as necessidades de mudanças corporativas e estabelece, por pesquisas de observação participante, as realidades existentes e as projeções necessárias para alcançar o sucesso.

A antropologia corporativa permite encontrar os fundamentos, muitas vezes desconhecidos da cultura empresarial, para provocar aos membros da organização a responsabilidade, coerência, equilíbrio e competitividade. Esses atributos motivam os indivíduos a trabalharem com mais empenho e satisfação, o que proporciona à empresa uma maior capacidade de enfrentar ou minimizar suas dificuldades.

O desenvolvimento econômico, a expansão dos negócios e a crise do setor empresarial fazem da antropologia corporativa um instrumento indispensável e significativo, pois o saber antropológico pode compreender, interpretar e adaptar as políticas e práticas das empresas às necessidades dos funcionários, consumidores e sociedade local. O conhecimento econômico, social e cultural sobre as empresas, diante de uma crise econômico-financeira, encaminha à preservação do organismo empresarial.

Afinal, a prática jurídico-antropológica promove às empresas uma variedade de aplicações para o bom desenvolvimento da atividade empresarial, cuja essência envolve as relações sociais e aprimora os negócios como entidades sociais e econômicas.

CAPÍTULO 4. A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS CONSEQUÊNCIAS ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS

Para interpretar a teoria e aplicar a prática organizacional às empresas foram utilizadas inúmeras doutrinas, de variados autores, por meio de teóricos e cientistas das organizações para desenvolver, diferenciar e especificar as categorias de entendimento para cada organização.

O encontro entre a teoria da organização e a teoria da cultura é manifesto em várias áreas temáticas ou de conteúdos que são de interesse de pesquisadores. A forma como o conceito de cultura é usado nas diferentes áreas de conhecimento pode ser atribuída diretamente às suas maneiras peculiares de idealizar a organização.

Por isso, as diferentes concepções da organização e da cultura fundamentam a pesquisa de cinco programas diferentes, como: (i) gestão comparativa, (ii) cultura corporativa, (iii) percepção organizacional, (iv) simbolismo organizacional e processos inconscientes e (v) organização. A pesquisa, procedente da vinculação entre os termos cultura e organização, analisa suas diferentes hipóteses.

Cada um desses cinco elementos representa uma forma possível de investigação. De um lado, a gestão comparativa e a cultura corporativa são variáveis culturais da organização, independente ou dependente, externa ou interna. De outro, a percepção organizacional, o simbolismo organizacional e a organização não são de jeito algum variáveis, mas sim uma representação fundamental para conceituar a organização. Ou seja, se considerados em conjunto, demonstram que o conceito de cultura para o estudo da organização é diversificado e farto.²⁶⁵

Desta forma, diante dos conceitos apresentados à teoria das organizações e à interpretação da ciência jurídico-antropológica às empresas, torna-se essencial repensar a temática para compreender a eficácia da cultura organizacional às organizações.

²⁶⁵ SMIRCICH, Linda. **Concepts of Culture and Organizational Analysis**. In *The Anthropology of Organisations*. JIMENEZ, Alberto Corsin (Ed.). The international library of essays in anthropology. Routledge, 2016, p. 258.

4.1 Como se forma a cultura organizacional: perspectiva teórica

O conceito de cultura organizacional representa, atualmente, um dos conceitos essenciais para identificar a atividade dos diversos grupos, sejam as organizações, instituições ou empresas. Contudo, a combinação dos termos “cultura” e “empresa” provoca a utilização de um conceito impreciso, o que torna imperioso expor seu adequado significado e alcance.

A doutrina espanhola de Aguirre Baztán²⁶⁶, um dos expoentes da matéria, descreve os diferentes empregos das terminologias da cultura organizacional. Para tanto, cita os trabalhos de Pettigrew, que expressou a terminologia “cultura organizacional”, em 1979, e, em 1982, Deal e Kennedy optaram pelo termo “cultura corporativa”. Por sua vez, Peters e Waterman, na obra *In Search of Excellence*, também em 1982, contribuíram para discorrer sobre a “cultura corporativa e da empresa”.

Terminologicamente, Aguirre Baztán prefere a utilização da expressão “cultura organizacional” como forma genérica para qualquer organização (aberta ou fechada), da mesma forma como o termo “cultura da empresa”, para tratar a cultura do organismo empresarial. Por outro lado, tece críticas e considera não apropriadas diversas outras expressões habitualmente usadas, tais como “cultura industrial”, “cultura de valores”, “filosofia da empresa”, “ideologia da empresa”, “imagem da empresa” etc., pois estas não explicam a fundamentação de uma cultura empresarial.

Outrossim, Sergio López²⁶⁷ oferece uma distinção entre os termos cultura organizacional e cultura da empresa. Basicamente, a cultura da empresa é a cultura existente nas organizações, pois todas as empresas possuem suas tradições independentemente da vontade dos indivíduos, as quais nem sempre coincidem com os pensamentos e ideias de seus diretores. Já a cultura organizacional é projetada pelos diretores da empresa para que os colaboradores e funcionários estejam conectados com os ideais da empresa por meio de objetivos preestabelecidos.

Posto isso, a presente investigação, de forma universal, utilizará as nomenclaturas “cultura organizacional” e “cultura da empresa” para expressar a essência de toda atividade empresarial, seja pela cultura existente na organização, seja pela cultura idealizada pelos

²⁶⁶ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 155.

²⁶⁷ LÓPEZ, *op. cit.*, p. 87-88.

diretores, uma vez que uma não deixa de fazer parte da outra. Essa aplicação da cultura refere-se aos valores, crenças e princípios implícitos que servem à formação do sistema organizacional e aos comportamentos da organização.

A cultura, como processo dinâmico, aproxima e conecta as teorias dos grupos e de suas lideranças. Conforme bem define Schein, “Sin un grupo no puede existir cultura, y sin la existencia de un cierto grado de cultura en realidad todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas, y no de un grupo”²⁶⁸. Ou seja, não haverá grupo se não houver cultura, e o contrário também é verdadeiro, não haverá cultura se não houver grupo.

O professor americano Edgar Schein é um dos autores mais respeitados do campo de estudos organizacionais, conhecido internacionalmente por ser um dos principais precursores da definição de cultura organizacional. Para o autor, a cultura é a resposta encontrada pela organização no seu processo de conexão interna e adequação externa, assim como a cultura nasce e se desenvolve a partir da crença dos indivíduos na figura central do seu líder.

Além do mais, a visão mais comum da cultura é principalmente sobre as relações humanas na organização. A cultura, muitas vezes confundida com o clima, com o sentimento da organização e com a moral do empregado tem uma forte tentação de buscar categorias amplas como “flexibilidade *versus* estabilidade”, “comando e controle” ou “autocrático *versus* democrático”, por meio dos níveis de sociabilidade interna e externa. Quase todas essas tipologias destinadas a dimensionar a extensão cultural baseiam-se em algum aspecto das relações humanas dentro da organização ou em conexão com o ambiente externo.²⁶⁹

A cultura organizacional contém muitos sentidos usuais, alguns sequer são reconhecidos como conceitos culturais pelas empresas e empresários. Alguns conceitos refletem a cultura das empresas, mas não simbolizam sua essência: i) comportamentos observados na relação entre indivíduos, como o tratamento empregado e as formas de conduta; ii) as normas desenvolvidas nos grupos de trabalho, por exemplo, a jornada de trabalho ajustada com a remuneração recebida; iii) os valores aceitos pela empresa, tais como a qualidade dos produtos e a valor das lideranças; iv) a filosofia que orienta a política da

²⁶⁸ SCHEIN, *op. cit.*, 1988, p. 65.

²⁶⁹ SCHEIN, Edgar H. **The Corporate Culture Survival Guide**. New and Revised Edition. Jossey-Bass, 2009, p. 37.

empresa com o devido respeito aos empregados e clientes; v) as normas de condutas necessárias para ingressar e fazer parte da empresa; vi) o ambiente estabelecido pela empresa.²⁷⁰

Da mesma sorte, acredita que a cultura organizacional tenha sua aplicação distorcida a outros conceitos empresariais individuais, tais como a ideologia, estilo, formas de tratamento, perfil dos líderes, dentre outros. Cada um desses elementos pode incorporar corretamente aos aspectos da cultura empresarial, todavia não representam, isoladamente, a cultura organizacional na sua totalidade. É necessário desmistificar o conceito de cultura para entender os aproveitamentos empresariais e as perspectivas individuais.²⁷¹

O professor Aguirre Baztán, por seu turno, professora que “la cultura organizacional constituye la «vía regia» para entender con profundidad las organizaciones”. Ocorre que, para alcançar o conceito de cultura organizacional, faz-se necessário o estudo através de quatro temas fundamentais: i) a demarcação conceitual da cultura organizacional; ii) os elementos básicos da cultura organizacional; iii) a vitalidade e funcionalidade da cultura organizacional; e iv) a importância da cultura na ação das lideranças.²⁷²

Desde logo, expõe-se, mesmo que brevemente, a análise de temas essenciais para compreender o significado da cultura: i) a demarcação conceitual ocorre por meio da cultura organizacional como um sistema de conhecimento que oferece um padrão de realidade e simboliza o conjunto de elementos fundamentais dos indivíduos, por intermédio das ações dos líderes das empresas; ii) os elementos básicos da cultura organizacional são divididos em 5 (cinco) indicadores, os quais são considerados imprescindíveis à cultura organizacional: (a) etnohistória (e etnoterritória), (b) as crenças e visão de mundo (religião, mitos, filosofia, ideologia), (c) os valores e normas, (d) a comunicação (idiomas e rituais) e (e) os produtos (materiais e formais); iii) a vitalidade e funcionalidade da cultura organizacional aplicada analogicamente ao desenvolvimento dos seres vivos: nascimento, amadurecimento e morte; iv) a importância da cultura na ação das lideranças, já que a cultura organizacional

²⁷⁰ SCHEIN, *op. cit.*, 1988, p. 23.

²⁷¹ *Ibidem*, p. 61.

²⁷² AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 153-155.

desenvolvida pelo líder começa a se transformar em um "patrimônio" da empresa, com a capacidade de trazer significados e comportamentos compartilhados pela organização.²⁷³

Daí por que, cumpre oferecer alguns dos concisos conceitos frequentes da extensa definição da cultura. Para Spender²⁷⁴, é um sistema de crenças entre os membros da organização; O'reilly²⁷⁵ entende que é um sistema de valores fortemente compartilhado; Peters e Waterman²⁷⁶ definem como o conjunto dominante e coerente de valores compartilhados, veiculados por meios simbólicos como a marca, símbolos etc.; Schein²⁷⁷ acredita que é o modelo inventado e desenvolvido para aprender a lidar com problemas de adaptação externa e interação interna; Kotter e Heskett²⁷⁸ referem que a cultura da empresa é representada por determinados valores e práticas exercidas por todos os membros da organização ou pelos seus diretores.

O conceito antropológico de cultura define a organização como um sistema sociocultural, conjugados tanto os componentes ideológicos – valores, costumes e crenças –, como os estruturais – conhecimentos, normas e condutas –, os quais formam um conjunto integrado e coerente. O organismo empresarial, enquanto um sistema aberto, de natureza socioeconômica, é composto por pessoas, culturas, organização e planejamento.

A cultura organizacional pode ser encontrada em dois diferentes grupos, como um sistema sociocultural e como um sistema de ideias. A cultura das organizações recebe influência de todos os níveis e identifica as particularidades de um grupo da mesma forma que a personalidade determina um indivíduo. De outra forma, a cultura organizacional como um sistema de ideias não representa um padrão de conduta, mas um conjunto de ferramentas de controle para padronizar os comportamentos.

No mesmo sentido, Smircich distingue as abordagens da cultura organizacional em duas categorias distintas. Inicialmente, acredita que o desempenho da organização é resultado

²⁷³ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 156-260.

²⁷⁴ SPENDER, J. C. **Myths, recipes and know-ledge basis in organizacional analysis**. Universidade de California, Los Ángeles, Graduate School of Management, 1983, p. 2.

²⁷⁵ O'REILLY, Charles O. **Corporations, cults and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms**. Documento inédito. Anuário (*Annual*) de la Academia de Management, Dallas (Texas), 1993, p. 1.

²⁷⁶ PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert G. **In Search of Excellence**. New York : Harper & Row, 1982.

²⁷⁷ SCHEIN, Edgar H. **El rol del fundador en la creación de la cultura organizativa**. En *Organizational Dynamics*, 1985, p. 14.

²⁷⁸ KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Cultura de la empresa y rentabilidad**. Díaz de Santos, Madrid, 1995, p. 7.

dos valores compartilhados e pelos compromissos assumidos. Considera a cultura organizacional como uma variável que pode ser empregada em estratégias pontuais para direcionar o destino da empresa com mais celeridade. De outra forma, apresenta a cultura pelo resultado de uma construção social.²⁷⁹

Ressalta-se a posição de Ramos Hidalgo, para quem a cultura empresarial é representada pelo binômio “cultural *versus* natural”, pois estes dois elementos determinam os comportamentos dos indivíduos em sociedade. Enquanto o “natural” engloba todas as informações disponíveis e não transformadas pelo homem, o “cultural” é originado pelo homem em contato com a natureza, definindo comportamentos e situações dos desempenhos humanos e disposição de recursos.²⁸⁰

A Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas assinala três formas de culturas que podem ser encontradas nas organizações: i) a “cultura forte” (organizações hierarquizadas) ressalta a importância de definir normas e valores consistentes que permitam controlar, motivar uma equipe de pessoas e influenciar no comportamento da organização. Este padrão alcança um espírito distinto e sólido, sendo percebido, de forma unitária, por todos os membros da empresa; ii) a “cultura adaptada com a estratégia da empresa” apresenta a importância de formular estratégias que se ajustem as condições nas quais se desenvolvem a cultura organizacional. Quanto mais elevada a harmonia entre estratégia e cultura, maior será a possibilidade de êxito da organização; iii) a “cultura flexível” destaca os valores de comportamento os quais ajudam a empresa e sua cultura a enfrentar adaptações que facilitem a exploração de novas oportunidades. Neste padrão de cultura podem ser identificados alguns valores, como a assunção de riscos na tomada de decisões, a proatividade, a criatividade e a busca pela inovação.²⁸¹

Mesmo com a diversidade de definições, alguns conceitos e particularidades comuns se destacam, tais como o conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados em uma mesma organização. Da mesma forma que o reconhecimento da dimensão das características empresariais é responsável pela identificação e direcionamento dos membros da organização.

²⁷⁹ SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, New York, v.28, n.3, Sept., 1983, p. 347.

²⁸⁰ RAMOS HIDALGO, Encarnación. **La ética del marketing: importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional**. [Sevilla]: Caja San Fernando, D.L., 2001, p. 42.

²⁸¹ PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS, *op. cit.*, p. 46-47.

Além do mais, Kaufmann leciona que a cultura corporativa, dentre outras atribuições, novamente cumpre uma função adicional, menos explícita, de diminuir a “ansiedade individual” frente às incertezas da organização. Assim, transmite segurança aos empregados e permanece como a base de sustentação da estrutura organizacional nas situações adversas.²⁸²

Nessa esteira, a cultura da organização está presente na importante tríade empresarial: missão, visão e valores corporativos. Contribui para a harmonia e relação dos comportamentos profissionais e reduz os riscos de condutas desagregadoras e contrárias às normas da empresa para, com isso, formar a identidade corporativa e unificar todos os membros da organização, tendo em conta determinados princípios e valores unificados.²⁸³

Com efeito, a cultura organizacional torna-se fundamental para que exista um alinhamento entre o perfil da empresa, funcionários e sociedade. É necessário ter identidade empresarial para direcionar as ações da organização para um objetivo comum, cuja finalidade é obter um “vocabulário interno” determinado para facilitar a comunicação e evitar a incoerência nas decisões. Vale ratificar o ensinamento de Aguirre Baztán, para quem “La «misión central» de una organización es el motor que impulsa la interacción grupal, es la «razón de ser» de la organización”.²⁸⁴

Todas as organizações trazem suas distinções culturais individualizadas, com valores, crenças, princípios, costumes, e como um sistema sociocultural, incluem métodos de socialização. A cultura da organização é a ferramenta capaz de acelerar ou frear a operação empresarial, assim como proporcionar segurança a todos que nela estão envolvidos.

Como se nota, a cultura apresenta um sistema de comportamento social transmitido com o passar do tempo para integrar a formação e estruturar as organizações. Igualmente, permite a atuação como mecanismo adaptativo para satisfação das necessidades básicas, integração na comunidade, participação da vida social, tudo pela aquisição de valores e princípios.

²⁸² KAUFMANN, *op. cit.*, p. 171.

²⁸³ CALLEJA, Enrique Campomanes; MARCOS, Luis Díaz. **Ética empresarial: ideas, reflexiones y casos**. Prólogo de Antonio Garrigues Walker. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, D.L., 2013, p. 63.

²⁸⁴ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 263.

Daí por que Luna²⁸⁵ classifica a empresa como “socialmente obsoleta” quando seu comportamento social interno (empregados) e o externo (sociedade) não evoluem com as condições sociais da região em que exerce a função econômica. O entendimento dessas variáveis culturais é imprescindível para compreender o que sucede numa organização, da mesma forma para que os líderes possam identificar as questões prioritárias da empresa e sociedade.

Cita-se, como exemplo, uma passagem do livro *O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*, do autor Charles Duhigg²⁸⁶, que relata um episódio ocorrido no Hospital Rhode Island, nos Estados Unidos. O hospital, reconhecido pelo sucesso no tratamento de seus pacientes, não apresentava uma relação saudável dos médicos para com as enfermeiras, fato que automaticamente refletia na péssima qualidade de atendimento aos usuários. As enfermeiras, pelo tratamento recebido, exteriorizavam e reproduziam os maus-tratos e o descaso no atendimento aos seus pacientes.

Nesse momento, após identificação do conflito interno, a liderança responsável pela qualidade do hospital interveio e adotou condutas simples para mudar e melhorar o comportamento até então utilizado. Logo, estabeleceu novos padrões de atendimento, introduziu o uso de *checklists* para conferências de diversas situações e instituiu um sistema de avaliações para permitir que as enfermeiras evitem possíveis erros técnicos e aprimorem o tratamento aos necessitados. Estas pequenas medidas instituídas refletiram a cultura do renomado hospital e formaram novos hábitos de atendimento aos médicos e enfermeiras.

De acordo com o descrito na Revista Pymes, “En una empresa, para bien o para mal, todo cuanto acontece en ella depende de la cultura que posea”²⁸⁷. Além disso, Aguirre Baztán informa que “la cultura es un sistema de conocimiento, un modo de pensar organizado, un esquema cognitivo para comprender la realidad que, a través de él, damos sentido al nuestro comportamiento”²⁸⁸.

²⁸⁵ LUNA, Francisco Parra. **La empresa contra sí misma: la perentoria necesidad de una nueva formación empresarial como salida de la crisis**. Madrid: Ediciones Deusto, D.L., 1993, p. 35.

²⁸⁶ DUHIGG, Charles. **O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Editora: Objetiva, 2012, p. 210-217.

²⁸⁷ PYMES: **las claves del éxito del empresario**. IV, Dueños y directivos como líderes del cambio. Madrid: Cinco Días, D.L., 1994, p. 29.

²⁸⁸ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 159.

Em verdade, conectar a cultura de uma organização com a dos seus membros não é tarefa simples, requer persistência, visto que muitas das ações adotadas pelos indivíduos são automáticas e impensadas e, em algumas situações, contrárias à atividade empresarial. É imprescindível o comprometimento de todos os atores envolvidos na organização – funcionários, diretores, clientes e sociedade – para a observação da estrutura, formas de trabalho e princípios estabelecidos.

A ausência de engajamento da empresa e indivíduos faz com que os costumes operacionais contraditórios sejam retomados, sendo necessária a compreensão cultural como um fator importante e valioso para a produtividade da empresa, bem como para cada um dos envolvidos. Para isso, o empresário assume papel fundamental na liderança e motivação para atender aos valores da empresa e sociedade.

Vale lembrar que a cultura não é construída pela organização, mas sim identificada. Toda empresa, grupo e sociedade traz sua cultura interna, a qual pode ser adaptada para atender a determinadas necessidades. A cultura deve ser eficiente para a organização na tarefa de alcançar a missão, valores e crenças. Se a consecução desses objetivos é o que dá sentido à existência da organização, quando uma cultura não é efetiva, ela deve ser modificada.

A cultura não simboliza a solução para as dificuldades empresariais, todavia pode resolver alguns dos problemas básicos das organizações, como controle, organização, planejamento e coordenação. Nesse sentido, a cultura proporciona melhores condições para a prosperidade da atividade empresarial e aumenta os mecanismos de defesa contra as possíveis dificuldades.

Por tais razões, a cultura empresarial possibilita definir as alternativas para adaptar a empresa à realidade social, com a elaboração de elementos estratégicos para integrar os processos decisórios e permitir alcançar os objetivos da empresa, sejam econômicos, sejam sociais.

4.1.1 Dos ativos tangíveis e intangíveis

Muito se debate sobre os conceitos, importâncias e classificações dos ativos tangíveis e intangíveis das organizações. Algumas empresas acreditam que o diferencial competitivo esteja inserido na tecnologia, maquinário e matéria-prima empregada. Outras entendem que o

investimento tem que ser direcionado para o capital humano, para a marca e seus modelos de negócios. Conveniente, assim, apresentar algumas características e diferenças básicas entre os dois ativos.

Os ativos tangíveis e intangíveis, aparentemente, proporcionam uma diferenciação simples de ser identificada. Os tangíveis são ativos palpáveis, facilmente quantificáveis, com rendimentos mensurados, suscetíveis de cópias, depreciáveis com o uso e período de vida pré-estipulados. Já os ativos intangíveis são invisíveis e intocáveis, difíceis de quantificar, com rentabilidade complexa de demonstrar, impossíveis de copiar e inclui ciclo de vida longo.²⁸⁹

Atualmente, no mundo globalizado, “internetizado” e com a evolução da alta tecnologia, as organizações têm investido e mobilizado capital em ativos tangíveis, como máquinas, equipamentos, produtos tecnológicos, com intuito de adaptar-se à modernização. No entanto, estes capitais são apenas uma parte do processo de fortalecimento e crescimento empresarial e, na grande maioria dos mercados, é apenas um meio para atingir vantagem competitiva.

Não se desconhece a importância dos produtos e serviços tangíveis das empresas, mas não podem mais ser considerados como os grandes diferenciais competitivos, uma vez que não são capazes de assegurar a manutenção da atividade empresarial. Ressalta-se que em tempos de grave crise econômico-financeira, as empresas necessitam concentrar esforços e investimentos na busca pela diferenciação e singularidade a partir dos ativos intangíveis.

Destaca-se que essa é uma das dificuldades encontradas, complicada de ser reconhecida nas organizações, pois até mesmo em momentos de dificuldade financeira as empresas precisam contratar, seja pela necessidade de troca salarial ou readequação de perfil profissional, seja pela inovação ou qualquer outra obrigação inerente ao exercício empresarial.

O ativo intangível das organizações, por seu lado, pode ser classificado como ativo de conhecimento ou intelectual, o qual pode ser dividido em capital humano, capital estrutural e capital relacional. Como ativo emocional, ainda é responsável por transmitir grande energia e

²⁸⁹ CALVÍN, José Castro; SIMÓN, Miguel González; GARAY, Galder Guenaba; CAMPO, Juan José Mijangos. **El factor liderazgo y los activos intangibles en las organizaciones...** [et al.]. [Bilbao]: Universidad del País Vasco, D.L, 2009, p. 42.

entusiasmo para estimular as atuações dos membros da empresa na obtenção de melhores resultados.²⁹⁰

A teoria do capital humano é extremamente relevante às empresas, pois tem a educação como essência. É responsável pelo incremento da “função social” em diversos planos, tais como: (i) econômico: pelo fator de crescimento, (ii) político: pela competitividade tecnológica e (iii) ideológico: para garantia da mobilidade e progresso social. Para esta teoria, a educação é o mecanismo idôneo para identificar e selecionar adequadamente os talentos disponíveis os quais terão oportunidades. Como qualquer outra forma de capital físico, é considerado um investimento que possibilita uma melhoria na taxa de rentabilidade que o indivíduo pode conhecer.²⁹¹

Desde logo, a educação é a chave para incrementar as capacidades pessoais, garantir maior igualdade de oportunidades e facilitar a participação social. Em termos econômicos, pode-se dizer que o capital humano capacita melhor as pessoas para desenvolver suas obrigações profissionais com o aumento e qualidade da produtividade e, por consequência, o enriquecimento dos resultados empresariais.

Utilizado pela primeira vez em 1961, por Theodore W. Schultz, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1979, o capital humano foi empregado, inicialmente, para designar a realização de trabalho das pessoas nas empresas. A partir de então, deu-se início às aplicações dos recursos humanos como fonte de geração de riquezas às empresas e aos negócios.

Aqui, o capital humano adquire valor para as organizações mediante a correta junção de três dimensões que caracterizam a inteligência humana: o capital intelectual, o capital emocional e o capital ético.²⁹² O intelectual refere-se à inteligência e ao raciocínio empregado pelos indivíduos à organização; o emocional utiliza questões psicológicas para analisar o desempenho e a produção dos membros; enquanto que o ético aproveita as boas condutas e práticas empresariais para a preservação e fidelização do trabalho.

²⁹⁰ *Ibidem*, p. 12.

²⁹¹ ANTÓN, Antonio. **La educación ante la crisis**. Madrid: GPS, 2009, p. 36.

²⁹² CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 46.

Outra questão merece destaque. Os ativos intangíveis, pela sua essência, trazem um período de maturação e um ciclo de nascimento muito superior se comparado aos ativos tangíveis. Esses pontos convertem em obstáculos para a instituição da cultura social e a valorização do capital humano em muitas empresas, o que poderá acarretar em consequências negativas para o futuro.

A obra de Calvín *et. al.*²⁹³ expõe alguns desafios das organizações e lideranças – este último também considerado um ativo intangível – para permanecer com as empresas saudáveis economicamente no mercado de trabalho. Para o autor, as empresas precisam apresentar velocidade e capacidade de reação ante as mudanças sociais advindas, do mesmo modo como ter capacidade para fazer gestão e desenvolver os ativos intangíveis.

Indubitavelmente é mais acessível e fácil adquirir e equipar as organizações com os ativos tangíveis, uma vez que são concebidos, sobretudo, por bens materiais e econômicos. No entanto, a preocupação com os ativos intangíveis e sua devida identificação poderá representar um diferencial das organizações e uma vantagem competitiva, tendo em vista que o capital humano oferece ferramentas específicas à prática empresarial.

Do mesmo modo, Nordström e Ridderstrale lecionam que o “universo econômico” está sendo transformado e se dirige rapidamente para um “universo cultural”, no qual os valores essenciais dos bens econômicos das organizações dispõem de percentual cada vez mais elevado de ativos intangíveis, por meio dos elementos imateriais.²⁹⁴

Nessa oportunidade, parece apropriado trazer uma metáfora muito utilizada no ambiente dos negócios que representa e identifica a realidade das empresas: a metáfora da árvore. A saber: existe uma parte visível, os frutos, e uma parte oculta, as raízes. Se houver preocupação apenas com os frutos, não haverá sustentação e estes morrerão. Então, para que cresça e continue dando frutos é necessário que as raízes estejam saudáveis e alimentadas. Assim, faz-se o paralelo à empresa, porque se somente concentra suas ações nos frutos (resultados financeiros) e ignora as raízes (valores internos), a empresa não resistirá a médio e longo prazo.

²⁹³ CALVÍN; SIMÓN; GARAY; CAMPO, *op. cit.*, p. 12.

²⁹⁴ NORDSTRÖM, Kjell.; RIDDERSTRALE, Jonas. **Funky Business**. Prentice Hall, Madrid, 2000, p. 28.

Por meio da metáfora exibida podem ser caracterizadas e comparadas as empresas mais antigas, aquelas dedicadas apenas à geração de ativos tangíveis, com as empresas competitivas do mercado atual, preocupadas à formação dos ativos intangíveis.

4.1.2 Da importância da liderança organizacional

O tema liderança organizacional já foi amplamente discutido pela doutrina. Primeiramente, os estudos identificavam somente as características e os comportamentos dos líderes. Em seguida, as pesquisas foram direcionadas para a abordagem dos líderes em situações contingenciais das empresas.

A primeira investida clássica do assunto “liderança” concentrou-se na identificação de qualidades pessoais que caracterizavam os líderes das empresas. Algumas particularidades muito específicas eram encontradas, tais como autoconfiança, integridade e honestidade. Os estudos, todavia, tinham o objetivo de buscar apenas a identificação do líder, sem a preocupação com os aspectos comportamentais e o bom relacionamento com os liderados.²⁹⁵

Depois, o estudo sobre o papel das lideranças foi alterado para um caráter mais motivacional e pessoal entre líderes e liderados, por meio da definição de responsabilidades e pela hierarquia. As maneiras de liderar foram direcionadas para as necessidades e características dos funcionários, dos grupos, do objetivo a ser alcançado pela empresa e pelo contexto sociocultural inserido.

Adverte Block²⁹⁶ que essa hierarquia da empresa, importante para a definição e identificação das tarefas, deve ser cautelosa, pois aumenta as distâncias entre os diretores e funcionários. Essa separação organizacional entre líderes e liderados, tendo em vista o aumento substancial da cadeia hierárquica, poderia acabar por diminuir, consideravelmente, a influência da cultura sobre a empresa.

Como se observa, existe uma nítida relação entre a cultura da organização e sua liderança. Aos líderes compete a elaboração dos padrões de conduta organizacional e do

²⁹⁵ BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** R.Ad., São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar., 2013, p. 37.

²⁹⁶ BLOCK, Lory. **The leadership-culture connection: an exploratory investigation.** Leadership and Organization Development Journal, Bradford, England, v. 24, n. 6, p. 318-334, Autum, 2003, p. 325.

avanço cultural capazes de delimitar as regras, reagir diante das crises e, dessa maneira, preparar e alterar as normas culturais conforme o foco de direcionamento das ações empresariais.

As culturas empresariais, de tal modo, são desenvolvidas pelos seus líderes, e uma das funções mais decisivas dessas lideranças é a capacidade de concepção e condução da cultura. Schein, inclusive, destaca que a cultura e a liderança da empresa “son dos caras de la misma moneda”, as quais não podem ser concebidas de maneira individualizada.²⁹⁷

Aliás, a doutrina apresentada por Deal e Kennedy não acredita que os líderes tenham condições de desenvolver os valores da organização, pois são os próprios valores já existentes na empresa que determinam a conduta dos diretores, logo, os diretores nascem destes mesmos valores.²⁹⁸ Em compensação, Sanz de la Tajada entende que os valores da organização formam o coração da empresa, valores estes implantados e estimulados pelos posicionamentos de seus diretores.²⁹⁹

Ou melhor, além de pertencer aos líderes a responsabilidade de propagar a cultura nas empresas, considera-se como uma das tarefas mais importantes da liderança. Do ponto de vista de Aguirre Baztán, o papel da liderança é dividido em três atos: i) a ação da liderança para gerar e compartilhar a cultura na organização; ii) a ação de liderança para administrar e promover a cultura organizacional; e iii) a ação da liderança para conduzir a cultura aos novos membros.³⁰⁰

Ocorre que o objetivo da cultura organizacional é cultivar valores, expectativas e costumes que sustentem melhor e com mais eficiência à tomada de decisões. As lideranças carregam, em parte, o dever de desenvolver estas ações, uma vez que os membros da organização são orientados pelas suas iniciativas. Obviamente, o êxito empresarial passa pelas atitudes dos líderes, mas depende do empenho de toda a organização.

²⁹⁷ SCHEIN, *op. cit.*, 1988, p. 20.

²⁹⁸ DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA, Addison Wesley, 1982, p. 21.

²⁹⁹ SANZ DE LA TAJADA, L. A. **Integracion de la Identidad y la Imagen de la Empresa**. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid, 1994, p. 33.

³⁰⁰ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 270.

Interessante a visão de Chiavenato, para quem os aspectos exclusivos de cada organização – estratégias, análises de situações, equalização de recursos, planejamento, inovação e competitividade – são definidos e orientados pelos líderes da empresa em conformidade com a cultura da empresa. Com efeito, torna-se possível, tendo em vista as culturas específicas de cada organização, que o “administrador bem-sucedido em uma organização pode não sê-lo em outra”.³⁰¹

Por sua vez, Fromm³⁰² relaciona e qualifica três dimensões dessa liderança empresarial para qualquer organização: a produtividade de pensamento, o sentimento e a ação. O pensamento constitui a base do capital intelectual da empresa; o sentimento gera a força que mobiliza todas as emoções dos membros; e a ação moralmente adequada é o resultado do capital ético utilizado.

Como se pode compreender, muitas são as circunstâncias influenciadas pela cultura empresarial. Por exemplo, a região na qual se desenvolve o trabalho da empresa; o porte, a evolução e a dispersão geográfica empresarial; a política de desenvolvimento de pessoas. Todos esses modelos, somados ao comportamento das lideranças, são fatores que comprometem, positivamente e negativamente, a cultura organizacional.

Não é por outra razão que os fracassos empresariais atuais não são originados, meramente, pela crise financeira externa, mas também pela falta de planejamento da empresa, ausência de visão dos empresários e lideranças em identificar a necessidade de realizar alterações estruturais e culturais profundas, bem como de adaptação da organização à nova realidade social.

É notório que muitos empresários e líderes deixam de vislumbrar os benefícios que poderiam alcançar com a aplicação de estratégias internas em harmonia com a cultura organizacional. A propósito, direcionam sua gestão exclusivamente para definir, planejar e executar as ações e políticas com o desejo de gerir as ações da empresa, porém sem perceber a estrutura da organização.

³⁰¹ CHIAVENATO, *op. cit.*, 2004, p. 2.

³⁰² FROMM, Erich. *¿Tener o Ser? Fondo de Cultura Económica*. Editorial: F.C.E. España, 1982, p. 114.

A liderança empresarial representa uma parte essencial do conjunto de ativos intangíveis dos organismos empresariais. O fator liderança exerce influência decisiva para provocar a sinergia e o empenho para o melhor rendimento dos recursos humanos. Igualmente, contribui para a melhoria da competitividade da empresa, alcança o conhecimento crítico para melhorar os efeitos empresariais e apresenta instrumentos de diferenciação empresarial.

De igual forma, os autores Calvín *et al.* dividem o capital intelectual – ativo intangível –, também encontrado na pessoa do líder, em três subclasses: i) o capital humano tem a capacidade individual, os conhecimentos e experiências dos funcionários e diretores; ii) o capital estrutural incorpora, forma e sustenta o capital humano; iii) o capital relacional mantém a relação com os clientes e público externo em geral.³⁰³

Efetivamente, a liderança, a nível empresarial, está contemplada dentro do conceito da subclasse “capital humano”, que representa a valorização dos ativos intangíveis criados pelo ingresso de conhecimento e capacidade emocional à empresa. Esse alinhamento das lideranças com os membros dos grupos pode ser avaliado como o capital mais difícil de construir e manter no organismo empresarial.

O autor Charles Duhigg³⁰⁴ oferece uma constatação importante na relação entre os líderes e suas atitudes desempenhadas nos momentos de crise. Através das implicações geradas pela crise, os líderes podem e devem se reinventar, porque nas dificuldades as empresas encontram flexibilidade para estabelecer novas ideias e reinventar dispositivos não identificados no período de equilíbrio econômico.

Quer dizer: as crises, obviamente, não são desejadas ou esperadas pela classe empresarial. Todavia, o cenário de dificuldade econômica pode representar não apenas prejuízos e desesperanças, mas sim em novas oportunidades e reestruturação do organismo empresarial. Muitas vezes a comodidade, estabilidade e “zona de conforto” impedem a atuação dos líderes e as alterações da estrutura organizacional, necessárias para o crescimento.

³⁰³ CALVÍN; SIMÓN; GARAY; CAMPO, *op. cit.*, p. 23.

³⁰⁴ DUHIGG, *opus citatum*, p. 236. “Durante uma turbulência, os hábitos organizacionais se tornam maleáveis o bastante tanto para alocar responsabilidade quanto para criar um equilíbrio de poder mais imparcial. Na verdade, as crises são tão valiosas que às vezes vale a pena avivar um senso de catástrofe iminente em vez de deixar a coisa assentar”.

Antes de tudo, a cultura empresarial exige liderança e compromisso dos seus dirigentes para com a organização. O ser humano necessita de padrão e boas práticas para modificar sua maneira de agir. Para isso, é necessário delimitar os princípios, valores e objetivos da empresa. Líderes, empresas, funcionários e sociedade necessitam estar conectados para a obtenção das consequências positivas das empresas.

Enfim, o empresário, como liderança que deve ser, é um dos responsáveis pela exposição da cultura organizacional. A liderança exerce influência sobre a cultura e a cultura influencia diretamente o desempenho organizacional.

4.2 Ritos e cerimônias empresariais – os rituais de passagem

Embora pouco explorados nas organizações, os rituais são importantes para a compreensão e distinção da cultura da empresa. Não obstante, antes de entender os mecanismos e aplicação dos rituais, ritos e cerimônias às empresas, deve-se compreender a importância e os ensinamentos desses métodos à história.

Em todas as coletividades acontecem eventos especiais e únicos, cada um com suas peculiaridades e significados diferentes. Os rituais, reconhecidos nas diferentes divisões sociais e culturais, utilizam-se dos elementos, marcas e símbolos para identificar a cultura e as crenças das distintas classes envolvidas.

Com efeito, segundo Benveniste³⁰⁵, o conceito de rito deriva do latim *ritus*, que significa “ordem prescrita”. Rito, de maneira genérica, é a sucessão de palavras, sinais e ações que, repetidamente, compõe um ritual. Além do mais, é um conjunto de movimentos organizados, no qual as pessoas se expressam por meio de gestos, símbolos, linguagem e comportamento, o que transmite um sentido coerente ao ritual.

Os ritos, rituais e cerimônias são reconhecidos pelo conjunto de atos planejados e organizados que têm consequências práticas e significativas, seja à sociedade, seja às empresas, o que torna a cultura mais tangível e coesa. São diversos os exemplos das ações

³⁰⁵ BENVENISTE, Émile. **Le vocabulaire des institutions européennes**. Tomo 1, Paris, Ed. de Minuit, 1969, p. 121.

organizacionais que formam parte do que é desenvolvido no dia a dia, como nos casos de admissão, promoção, regressão, demissão etc.³⁰⁶

Nesse passo, parte da doutrina destaca a extensão dos ritos e rituais através da execução dos atos formalizados, os quais assumem formatos apropriados em cada conjuntura social. O rito pode ser caracterizado por uma configuração temporal específica, pelos objetos, linguagens e comportamentos particulares que constituem uma das propriedades adequadas à sociedade.

Pode-se entender, por meio das conceituações, que os ritos e rituais são uma expressão da linguagem dos diferentes grupos, uma maneira de organizar e estruturar por meio da execução de determinadas cerimônias, ao mesmo tempo em que traduz os valores culturais, sociais, políticos e econômicos para a empresa.

O trabalho apresentado por Freitas e Guerra³⁰⁷ assevera que as representações simbólicas inerentes à cultura organizacional ou qualquer outra manifestação constituem a origem comum do pensamento, da linguagem e da sociedade.

Daí por que, Da Matta acredita que alguns aspectos comuns da vida social são transformados em símbolos e demonstrados pela realidade sociocultural. Entende, também, que é necessário compreender os ritos como um momento de passagem das etapas da vida, conectadas às formas culturais e suas manifestações por meio dos símbolos.³⁰⁸ Pode-se dizer, assim, que os ritos estão presentes no cotidiano da vida em sociedade.

Como bem observa Espina, o indivíduo necessita marcar socialmente as mudanças no transcorrer da sua vida, pois “o tempo passa de maneira contínua; entretanto, é necessário estabelecer saltos e datas tanto nos ciclos vitais como nos anuais”.³⁰⁹ Quando há alteração de uma condição para outra, como a passagem de ano, de estação, uma nova contratação, uma promoção, ocorre o marco que simboliza os denominados ritos de passagem.

³⁰⁶ FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Jul./Set. 1991, p. 75.

³⁰⁷ FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. **A Linguagem Comum dos Lingüistas e dos Pesquisadores em Relações Públicas** – resultados parciais de um trabalho interdisciplinar. Trabalho apresentado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Porto Alegre, 2004, p. 3.

³⁰⁸ DA MATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987, p. 6.

³⁰⁹ ESPINA BARRIO, *op. cit.*, p. 187.

Esses símbolos representam uma das maiores manifestações da cultura, pois são facilmente identificados pelos seus objetos, formas, ações, cerimônias, relações, imagens etc. Os símbolos representam inúmeros sentidos, provocam paixões, incentivam os indivíduos e conduzem à realização de atos. A implementação e a preservação simbólica servem como instrumento para a formação da identidade organizacional.

Semelhantemente, os rituais, ritos e cerimônias aplicados às organizações são identificados como todas aquelas reuniões, comemorações e momentos pontuais organizados e planejados pela empresa. A finalidade é de destacar a passagem de determinado evento marcante à empresa e aos empregados, os quais fortalecem as crenças da cultura organizacional e conectam os envolvidos com o exercício empresarial.

As crenças das organizações servem de orientação, motivação, aprendizado para a atuação dos colaboradores das empresas e direcionam aos melhores resultados empresariais. De acordo com Yves Bertrand³¹⁰, em apontadas situações é possível comparar o valor organizacional com essa crença organizacional, já que ambos os conceitos estabelecem a conexão entre os envolvidos com a atividade empresarial. É possível afirmar, ainda, que por meio da crença de uma empresa nascem seus principais valores.

Da mesma forma, Schein entende que a crença de uma empresa é a essência que baliza a cultura organizacional, uma vez que condiciona os valores, ações, comportamentos e interpretações dos membros integrantes da empresa. As crenças e valores gerados nas organizações são responsáveis por constituir a base estrutural da cultura empresarial.³¹¹

Por isso, as crenças e os valores das organizações são muito parecidos na sua aplicação e de complicada diferenciação, porquanto são identificados, muitas vezes, com o mesmo sentido. Contudo, o “valor” está intimamente relacionado com as finalidades impostas pelas empresas, sendo considerado um dos elementos mais importantes da organização, pois fundamenta toda sua composição. Já a “crença” é simbolizada pela alma e sentimento da empresa e, da mesma forma, compõe a estrutura da organização. Em suma, o valor é a estrutura de formação, ao passo que a crença é a estrutura de comportamento.

³¹⁰ BERTRAND, Yves. **Culture Organisationnelle. Communication Organisationnelle.** Presses de l'Université du Québec. Télé-université, 1991, p. 72.

³¹¹ SCHEIN, Edgar H. **Organisationnelle Culture and Leadership, A Dynamic View.** Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, 1991, p. 15-17.

A definição dos valores, na visão de Freitas, torna-se importante para alcançar as metas e o sucesso da organização. De maneira ampla, as empresas definem poucos valores que permanecem ao longo do tempo, mas preservam algumas características comuns, como o valor dado ao consumidor, o padrão de desempenho excelente, a qualidade e a inovação etc.³¹²

De outro lado, a autora defende a crença como uma forma de expressar tudo aquilo que é trazido como verdade à empresa. A organização, quando delibera sobre seus problemas, abrange uma concepção de mundo mais genérica, com presunções sobre a realidade e a natureza da empresa. Na hipótese de suceder o êxito nos negócios, aquela presunção passa a ser considerada válida.

Nesse ínterim, aos líderes empresariais cabe o encargo de impulsionar as crenças e os valores de uma empresa, uma vez que estes são acompanhados pelos diretores e orientam as ações dos colaboradores. Por isso, é fundamental a atuação correta dos líderes para identificar a cultura da empresa através dos valores e crenças, pois estes princípios conectados aos empregados podem direcionar ao êxito empresarial.

Uma vez reconhecidas as crenças e os valores das empresas, devem ser realizadas ações para configurar os “ritos de passagem”. O rito de passagem revela uma mudança, a alteração de *status* por meio de algum acontecimento. Os ritos simbolizam as ideias de transformação, de passagem, de variação de um estado para outro, igualmente chamado de “renovação”.

Essas manifestações rituais dirigem os comportamentos individuais e coletivos e incorporam sinais físicos de transição da passagem, o que não deixa dúvidas quanto à ocorrência de uma mudança, por menor que represente. Os diferentes fenômenos culturais concentram os processos de mudanças para alcançar os indivíduos e as empresas. Os ritos de passagem asseguram uma nova fase, um novo momento que começa para o grupo social.³¹³

³¹² FREITAS, *op. cit.*, 1991, p. 75.

³¹³ SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Ritos, rituais e cerimônias e suas implicações políticas nas organizações contemporâneas**. Universidade Estadual de Londrina - UEL. Revista NIC. Edição n.º 35. Ano 1 / 2008.

Efetivamente, os ritos possibilitam essa mudança social e cultural das sociedades e empresas. Nesse sentido, conferem autoridade e legitimidade para estruturar e organizar as posições dos indivíduos e organizações. Esta cerimônia que sucede na esfera social estende à aplicação cultural, imprescindível para a consolidação das pessoas e das empresas.

Como ressalta Rivière, há uma infinidade de ritos e rituais, uns mais expressivos que os outros, porém todos com a sua devida importância, pois desenvolvem a transformação de uma qualificação social. Em todos os acontecimentos ocorrem modificações da posição social e de comportamentos, os quais conferem a cada uma das etapas novas peculiaridades a serem desempenhadas.³¹⁴

Em geral, um ritual pode ser executado em situações específicas ou genéricas, assim como ser desempenhado por um único cidadão, pela coletividade, por uma comunidade inteira ou por uma organização em diferentes locais. Do mesmo modo, ensina Durkheim que os ritos são, antes de qualquer outro fundamento, os meios responsáveis pela inserção e afirmação social dos indivíduos e sociedade.³¹⁵

Neste mesmo sentido, Mauss afirma que há ritual em todos os atos, até naqueles menores e individualizados, desde que possua algum caso ou episódio a ser regulamentado. Para o autor, todos os ritos devem ter um propósito para retratar alguma finalidade, ainda que inexpressivo, ou seja, sempre existirão cerimônias de passagem quando produzirem algum sentido a determinada classe social.³¹⁶

Pensando bem, a sociedade celebra inúmeros rituais de passagem, muito bem definidos, para individualizar as diversas etapas da vida. Podem-se citar alguns exemplos para identificar os rituais sociais que simbolizam o fim de um período ou a transição para uma próxima fase, tais como: o aniversário de 15 anos; o casamento; a formatura; a passagem para a vida adulta; e até mesmo a morte. Todos esses exemplos citados são exaltados e compartilhados em cerimônias para destacar a nova etapa e suas respectivas responsabilidades.

³¹⁴ RIVIÈRE, Claude. **Os ritos profanos**. Tradução: Guilherme João Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 55.

³¹⁵ DURKHEIM, Émile. **A divisão do trabalho social**. Tradução: Eduardo Freitas e Inês Mansinho. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1989, p. 553.

³¹⁶ MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo, Cosac&Naify. Edição francesa: Mauss, M. 1999, Sociologie et anthropologie. 8ª ed. Paris, PUF, 2003, p. 205-207.

Não obstante, as empresas não tratam dos rituais de passagem de forma incisiva ou muitas vezes nem mesmo os destacam. A admissão na empresa, ou mesmo a demissão, não produz um período de interação e entendimento dos seus motivos determinantes, assim como a promoção para um novo cargo não possibilita entender as novas responsabilidades e interagir com os demais líderes. Tais fatos fazem com que as alterações sejam imperfeitas e demore mais tempo para a maturação e a adaptação à cultura da empresa.

Esses procedimentos, uma vez realizados, preenchem várias funções internas e externas das organizações, seja pela implementação de valores para a empresa e responsabilidade da função, seja pela cerimônia de destaque do novo momento e desafio dos indivíduos envolvidos. Estes métodos demonstram os exemplos positivos das empresas, o modo como devem ser cumpridos, a integração entre os diretores e os empregados e, por fim, estabelecem a cultura e as experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade.³¹⁷

Quando a cultura organizacional da empresa não é compreendida e identificada pelos colaboradores, pode acarretar em conflitos, dificuldades nas realizações das tarefas, no comprometimento das metas, nos objetivos e, como consequência, nos resultados. De outro lado, as empresas bem organizadas apresentam adequação do indivíduo à cultura da organização, estabilidade do grupo e compartilhamento das regras com relação à maneira de agir em determinadas situações.

Quer dizer, a função dos ritos no processo organizacional é fundamental para tornar expressiva e compreendida a cultura. De outra forma, estes mecanismos conduzem o comportamento do indivíduo por intermédio dos valores básicos que representam as crenças essenciais das organizações e oportunizam que outros membros do grupo possam compreender a cultura.³¹⁸

Nesta esteira, Freitas menciona alguns outros tipos de ritos e cerimônias que podem ser realizados pelas organizações: i) Os rituais de passagem: inserção do indivíduo ao grupo através de um evento interno ou externo; ii) Os rituais de reforço e reconhecimento: comemoração dos resultados com premiações, títulos ou aplausos; iii) Os

³¹⁷ FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**: evolução crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2010, p. 17.

³¹⁸ DEAL; KENNEDY, *op. cit.*, p. 21.

rituais de integração: festas e eventos sociais para conectar o grupo; iv) Os rituais de redução de conflitos: negociações e mediações internas; v) Os rituais de renovação: discussões e debates para implementar novos projetos; vi) Os rituais de degradação: retirada de poder por meio do rebaixamento de cargo e demissão.³¹⁹

Os ritos e rituais desempenham função privilegiada, pois conservam a empresa coesa e são essenciais para manter a plena conexão entre as empresas e os indivíduos, por meio dos quais possibilitam a resolução de conflitos antes não resolvidos.

Por fim, a cultura representa um dos principais ativos, intangíveis, de uma empresa. Compreender o simbolismo das ações empresariais permite uma adaptação mais fácil aos colaboradores. Para os diretores e funcionários, sobretudo em situações de crise, conhecer o significado essencial dos mecanismos faz com que as estratégias adotadas sejam mais eficazes.

4.3 A responsabilidade social como padrão de comportamento e a cultura como identidade organizacional

Até os anos 1980, os negócios e os aspectos financeiros se destacavam como as principais potências estratégicas das organizações. Os recursos humanos eram considerados importantes, porém somente quando estivessem destinados aos serviços econômicos, pois a estrutura organizacional era pouco valorizada.

Primeiramente, a responsabilidade social foi vinculada à dimensão social e filantrópica das empresas. Depois, essa dimensão passou a abordar os aspectos ambientais, o que ganhou muita notoriedade nas últimas décadas pelo desenvolvimento sustentável. Com a sociedade cada vez mais informada e exigente, o contexto empresarial incorporou estratégias de responsabilidade social para, ao final, vincular a cultura organizacional como estratégia de negócio das empresas.³²⁰

³¹⁹ FREITAS, *op. cit.*, 2010, p. 17.

³²⁰ ROBLES, Marco; VILLAGRA, Nuria. **La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013. Crisis y Responsabilidad Social Corporativa: Necesidad de Redefinir su naturaleza y su Marco Teórico de Estudio.** Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2013, p. 67.

A partir da década de 1990, diferentes alterações consideráveis foram identificadas. As decisões dos líderes das empresas passaram a ser direcionadas pelas necessidades e valores dos consumidores e não pelo oferecimento de produto sem qualquer predicado. Essa estratégia permitiu uma maior flexibilidade e adaptabilidade ao mercado e, à vista disso, foi possível identificar a importância da cultura empresarial sobre o enfoque estratégico da organização.³²¹

Semelhantemente, Gracioso apresenta cinco temas institucionais que passaram a prevalecer a contar dessa década: i) a valorização do consumidor e o respeito aos compromissos assumidos com o mercado; ii) o respeito à natureza e a preocupação com a proteção e preservação do meio ambiente; iii) a empresa cidadã, a integração com a comunidade e a participação nas causas de interesse coletivo; iv) a ética nos negócios e o devido cuidado com a moral; v) a empresa parceira e o respeito e estímulo à participação dos funcionários, colaboradores e fornecedores.³²²

Além do que, o autor adverte que os temas institucionais apresentados nas organizações devem ser empregados à promoção de um comportamento social responsável. Não haverá o crescimento da responsabilidade social nas hipóteses em que as ações desempenhadas pelas empresas não estejam envolvidas com a sociedade na qual estão inseridas.

Em seguida, Zenone argumenta que a responsabilidade social empresarial “cultiva e pratica livremente um conjunto de valores, muitas vezes explicitados em um código de ética, que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos”³²³. Além de que a “soma das vontades individuais” faz com que a responsabilidade social seja corporativa, sendo a razão pela qual deve ser recebida como cultura de gestão.

Embora exista o entendimento de alguns doutrinadores clássicos de que o benefício único das empresas seja obter benefícios, cada vez mais se apresentam os defensores de que os negócios empresariais devem ser pautados, também, pela ética e responsabilidade social. A dificuldade ainda deparada pelas empresas é de descobrir os sistemas de gestão que mais se

³²¹ PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS, *op. cit.*, p. 22.

³²² GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional**: nova arma estratégica da empresa. São Paulo: Atlas, 1995, p. 66.

³²³ ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006, p. 11.

adequem às necessidades da empresa e conhecer a relevância que inclui a ética e a responsabilidade social na efetividade organizacional.

Autores como Friedman e Carson defendem que os diretores e líderes devam conduzir seus negócios unicamente aos interesses individuais e privados, pois são eles que investem os recursos necessários para o funcionamento da organização. Além disso, reforçam que a preocupação e o interesse em ações sociais poderiam, até mesmo, colocar em perigo a manutenção e a evolução da atividade empresarial, porque não é de sua competência e conhecimento.

Aliás, a doutrina de Friedman ensina que “only people have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense”³²⁴. Ou seja, a organização, por se tratar de pessoa jurídica, não tem responsabilidades, a não ser uma responsabilidade “artificial”, uma vez que apenas pessoas físicas têm essa capacidade.

Em outra obra, *Capitalism and Freedom*, o professor Friedman manifesta que em uma economia aberta, a responsabilidade social das empresas deve estar baseada, unicamente, em atuações destinadas ao crescimento de seus lucros, porquanto é somente esta a responsabilidade social dos negócios.³²⁵

Posteriormente, Carson corrobora com o posicionamento de Friedman. Ao publicar *Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility*, conclui que os atos que desconstituam uma concorrência aberta e livre não são necessariamente contrários às tradições de uma sociedade ou de seus costumes éticos. Para essa teoria, o simples fato de não prejudicar a sociedade já representa e justifica a conduta legal da empresa, pois não há obrigação de trazer benefícios sociais.³²⁶

³²⁴ FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**. The New York Times Magazine, 122-126, 1970, p. 123.

³²⁵ FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press. Fortieth Anniversary Edition, 2002, p. 133. “In [a free economy] there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game”.

³²⁶ CARSON, Thomas. **Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility**. Business & Professional Ethics Journal, vol. 12, nº 1, pp. 3-32, 1993, p. 3. “Maximizing profits while engaging in "open and free competition without deception or fraud" is not the same as maximizing profits while obeying the laws and ethical customs of one's society”.

Em contrapartida, outras doutrinas discordam da posição anteriormente apresentada. Para autores como Vitell e Davis e Singhapakdy *et al.*, como os negócios são elementos essenciais que influenciam diretamente na sociedade, as empresas são responsáveis e assumem a obrigação de contribuir para o comportamento ético e à resolução de problemas dos indivíduos, estando à frente, até mesmo, aos interesses dos seus diretores.

A análise *Ethics and Job Satisfaction*, realizada por Vitell e Davis, apreende que as condutas éticas praticadas pelos líderes das empresas fazem com que os funcionários trabalhem com mais satisfação e tenham maior produtividade, pois é possível que um ambiente ético possa ajudar a aumentar a satisfação no trabalho.³²⁷

Ou seja, provavelmente, há algum grau de causalidade entre a satisfação no trabalho e o comportamento ético.

Igualmente, o estudo executado por Singhapakdy *et al.* complementa a pesquisa precedente, visto que a ética corporativa e a responsabilidade social nos negócios diminuem os comportamentos irregulares dos funcionários, ao mesmo tempo em que aumentam o seu desempenho. Por isso sustentam que existe uma relação positiva entre os valores éticos corporativos de um profissional e suas percepções sobre a importância da ética e da responsabilidade social.³²⁸

Entretanto, existem posições mais modernas e equilibradas que abordam as condutas corretas e éticas como oportunidade competitiva de negócios para as empresas, bem como uma forma de estimular os funcionários à produção mais qualificada. Este é o motivo pelo qual se torna extremamente importante e atraente para as empresas buscarem as ações sociais para a efetividade e melhores resultados nas organizações.

A teoria de Velásquez, por exemplo, considera o comportamento ético e socialmente responsável mais benéfico às empresas, pois os indivíduos são incentivados a trabalharem de maneira mais eficiente e produtiva para atingir as metas organizacionais. Também, os

³²⁷ VITELL, Scott J.; DAVIS, D. L. **The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction**: Na Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 9: 489-494, 1990, p. 493.

³²⁸ SINGHAPAKDY, Anusorn.; KRAFT, Kenneth. L.; VITELL, Scott J.; RALLAPALLI, Kumar C. **The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness**: A Survey of Marketers. *Academy of Marketing Science*, 23: 49-56, 1995, p. 55.

membros confiam que a integridade de uma organização tem reflexos diretos na sua estabilidade, já que a empresa terá capacidade de manter as funções essenciais durante os períodos de estresse e em ambientes turbulentos.³²⁹

Realmente, a incorporação destes valores e princípios no cotidiano favorece os indivíduos, colaboradores e empresa, pois quanto mais dedicação e eficiência dos funcionários, maiores serão os benefícios econômicos. Esta nova perspectiva entre a empresa e o indivíduo, na qual os membros são motivados a trabalhar de forma mais produtiva para atingir as metas organizacionais, através do reconhecimento do capital humano, transforma significativamente a concepção e se converte em uma estrutura humana detentora de cultura ética individualizada.

Em verdade, os valores corporativos estão mais direcionados à maneira de agir e fazer de seus membros para alcançar o objetivo planejado. Ainda, definem as condutas da empresa que deverão ser seguidas pelos profissionais para atingir as metas (econômicas, sociais e culturais) e ajustar as condutas individuais para sincronizar o esforço de todos até a formação da cultura corporativa.

Pode ser difícil o reconhecimento das particularidades específicas da cultura empresarial, porém é possível e essencial. A saber, a cultura está presente e determinada pela exploração de muitos fatores, como o ritmo de trabalho, os objetivos empresariais, os métodos para resolver conflitos, o ambiente competitivo, os incentivos a todos participantes, a estrutura hierárquica, a ética empresarial, dentre diversos outros elementos.

Ressalta-se que por mais que em determinadas situações as normas não propiciem um resguardo adequado para a tomada de decisão, a cultura organizacional poderá ser o elemento determinante à deliberação, uma vez que as empresas éticas são capazes de encontrar fatores que permitam as atuações socialmente responsáveis. Num ambiente de cultura empresarial ética, os diretores e funcionários terão mais propriedade para resolver questões com relação à moralidade.³³⁰

³²⁹ VELÁSQUEZ, Manuel. **Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations**. Business Ethics Quarterly, 6, 201-222, 1996, p. 216.

³³⁰ HARTMAN, Laura P.; DESJARDINS, Joe; ESPINOZA, Francisco A. **Ética en los negocios: decisiones éticas para la responsabilidad social e integridad personal**. México; Madrid: McGrawHill, 2ª ed., 2011, p. 72.

A responsabilidade social, de fato, é a contribuição de valores para a formação de uma sociedade mais justa e equilibrada. Nessa conjectura, a gestão corporativa não pode e não deve ser dirigida, tão somente, ao cumprimento dos interesses individuais privados, mas também pelos interesses da coletividade, dos trabalhadores, das comunidades e da sociedade em geral.

À vista disso, as ações de responsabilidade social, gradualmente, transformaram-se em um novo elemento estratégico das organizações. As sociedades contemporâneas começam a reconhecer a responsabilidade social como valor permanente e a responsabilidade social empresarial como fator de avaliação e preferência para investidores e consumidores, ou melhor, um elemento diferencial para a concorrência.

Ocorre que o direcionamento da responsabilidade social para colocá-la a serviço da empresa, com o intuito de obter maior competitividade e angariar melhor retorno financeiro, pode gerar discussões. Por um lado, pode ser visto como algo saudável, por ampliar as condições dos envolvidos com a atuação empresarial e, de outro, como prejudicial, por utilizar dessa ferramenta para buscar maiores retornos financeiros. Entretanto, não se pode olvidar, o lucro é essencial para existência da empresa e faz parte da identidade social de todo e qualquer negócio.

Em contrapartida, a dificuldade, quem sabe, não seja a simples obtenção de receitas, mas sim “como” e “quanto” se aufera com o exercício da atividade empresarial. A responsabilidade social deixou de ser um exercício complementar isolado – ação social, ambiental, filantropia etc. – e passou a integrar a identidade cultural da empresa para interagir com todos os atores envolvidos.³³¹

Efetivamente, a responsabilidade social não pode ser considerada uma iniciativa individual, e mesmo que ponderemos possível, essas ações independentes não poderão configurar numa postura socialmente responsável. Da mesma forma, a responsabilidade social não será atendida enquanto não for exercitada nas práticas dos grupos de indivíduos que atuam na empresa.

³³¹ ROBLES; VILLAGRA, *op. cit.*, p. 67.

Dessarte, existe uma sobreposição de conceitos da cultura organizacional e da responsabilidade social. No entanto, há uma grande diferença na colocação das teorias da cultura e da responsabilidade social nas organizações. Nessa oportunidade, Leandro e Rebelo instruem que existe uma “construção inevitável *versus* a imposição desejada da cultura organizacional e da responsabilidade social, respectivamente”.³³²

Antes de tudo, a cultura é identificada pelos valores, objetivos e missão das organizações, enquanto a responsabilidade social é o conjunto de políticas e práticas atribuídas pela gestão da organização, com o objetivo de que seja difundida para todos envolvidos. Ou seja, a responsabilidade social tem implicações na cultura organizacional, e essa cultura facilita as práticas da responsabilidade social.

A responsabilidade social como componente diferencial e a cultura organizacional como essência das empresas são responsáveis por equilibrar e manter a organização saudável diante dos infortúnios culturais, sociais, políticos ou econômicos. Contudo, Robles e Villagra destacam que a responsabilidade social será um diferencial competitivo quando não for direcionada apenas ao cumprimento de ações sociais, como cuidado com o meio ambiente ou simples ações de marketing para alcançar mais visibilidade. Necessita, para tanto, “transformar” e incorporar à estrutura organizacional uma verdadeira consciência social para reformular os padrões econômicos de crescimento que se mostraram deficitários diante das dificuldades.³³³

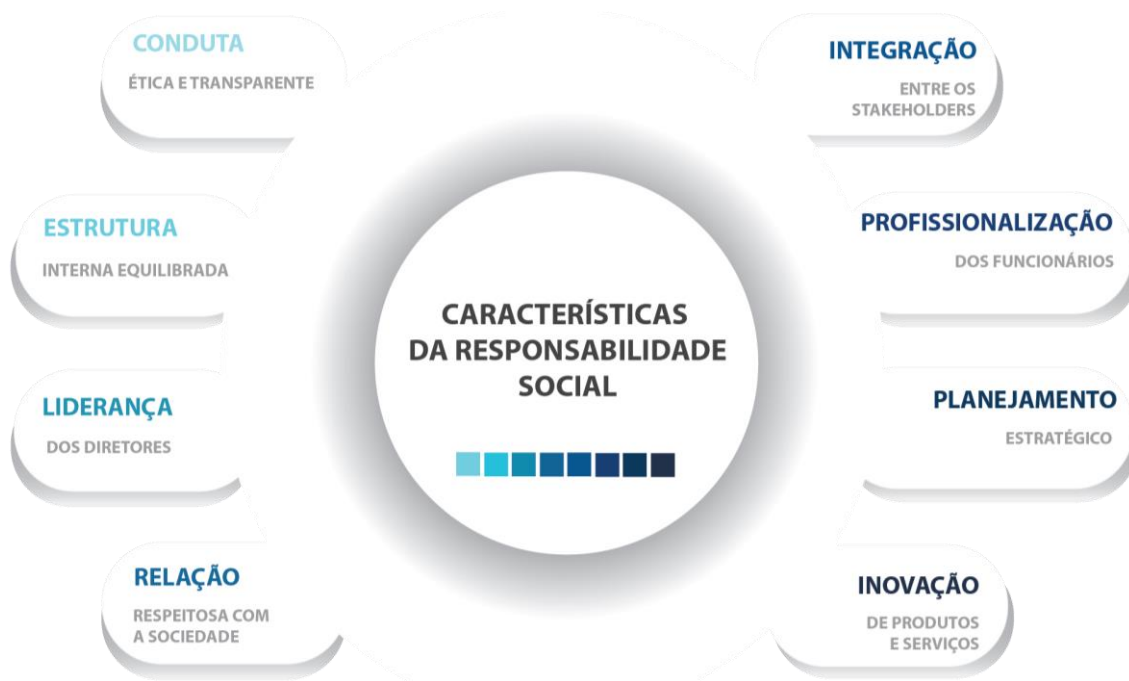
Em síntese, a responsabilidade social e a cultura organizacional são responsáveis por manter o equilíbrio do funcionamento empresarial no contexto de crise econômica. Todavia, devem ser entendidas como medidas transformadoras, o que não implica apenas no comprometimento de realizar boas práticas e minimizar os impactos negativos de suas operações, mas também na inovação dos negócios e no remodelamento estrutural da empresa.

Por tal razão, foram elaborados infográficos – forma visual de apresentar informações e dados para auxiliar a compreensão do leitor –, com o intuito de elucidar as principais

³³² LEANDRO, Alexandra; REBELO, Teresa. **A responsabilidade social das empresas**: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. Exedra, número especial, 2011, p. 34.

³³³ ROBLES; VILLAGRA, *op. cit.*, p. 68.

características encontradas pelo investigador sobre as ações da responsabilidade social e os efeitos da cultura organizacional, a saber:



Quadro 3: Elaborado pelo investigador.



Quadro 4: Elaborado pelo investigador.

No contexto atual da crise, a responsabilidade social contribui para deliberar sobre os problemas de eficiência nos mercados e à análise dos consumidores que nem mesmo o Estado, como titular em última instância, teria condições de solucionar.³³⁴ Com igualdade, Aguirre Baztán define essa cultura como “responsável” pela solução da crise empresarial, pois é o instrumento capaz de recuperar as organizações.³³⁵

Sendo assim, as empresas socialmente responsáveis, em situação de crise econômica, possuem maior capacidade de suportar e/ou evitar os efeitos prejudiciais e oferecer soluções inovadoras e eficientes para sua preservação, para de tal sorte obter vantagem competitiva por diferenciação nos negócios.

³³⁴ ROBLES; VILLAGRA, *op. cit.*, p. 73.

³³⁵ AGUIRRE BAZTÁN, *op. cit.*, p. 176.

CAPÍTULO 5. A CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL BRASILEIRA

Com o passar dos anos pode-se perceber uma mudança significativa nos objetivos e práticas empresariais. Proprietários e dirigentes têm ampliado o alcance e o respeito pelas atuações das empresas, tanto com a sociedade, quanto com seus funcionários. A consciência com a potencial consequência das atividades à sociedade alterou as prioridades empresariais para o envolvimento em questões sociais.

O cenário contemporâneo reconhece diversas transformações da ordem econômica, social e cultural que se adaptam aos novos padrões da sociedade. A multiplicidade de conflitos e as deficiências das sociedades diante dos limitados recursos, juntamente com a necessidade de sua utilização equilibrada, impuseram às empresas o compromisso de estabelecer um novo padrão de desenvolvimento social.

Com efeito, a evolução da responsabilidade social empresarial é um dos motivos que colaboram para a valorização das empresas e empresários junto à sociedade. Os desempenhos das empresas em projetos de interesse social, cultural e ambiental identificam as manifestações de um novo padrão ético corporativo que amplia o sentido e a função das organizações econômicas.

Inclusive, as atividades sociais das empresas, distantes da intenção exclusiva de benefício econômico, já procuram obter o reconhecimento e uma melhor aceitação social, difícil de alcançar apenas com a produção de bens e serviços dispostos no mercado. Porém, a crise econômico-financeira também prejudica o processo de desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, pois muito deprecia a classe pelas consequências negativas geradas à sociedade.

Dessa forma, principalmente neste cenário de crise econômico-financeira, torna-se imprescindível identificar as características e os benefícios da atuação voltada à responsabilidade social empresarial, pois poderá representar um ativo intangível de competitividade frente às dificuldades financeiras impostas pela economia.

Numa situação de crise econômico-financeira é possível identificar conexões e dependências das ações socialmente responsáveis com a melhoria do desempenho financeiro, tendo em vista que as ações sociais têm possibilidades de gerar valor para a empresa reforçando a consistência da atividade empresarial nos momentos de insegurança econômica.³³⁶

Convém exemplificar que os movimentos desempenhados para estimular o desenvolvimento social, a diminuição de emissão de gases, a importância ao meio ambiente, o respeito aos direitos humanos, os produtos e serviços sustentáveis, a transparência de questões sociais e o bom governo formam parte de algumas possibilidades nas quais as empresas podem exercer suas ações sociais. Cada vez mais está evidente que os investidores, clientes e funcionários valorizam a gestão socialmente responsável.³³⁷

No caso presente, cumpre observar, preliminarmente, que as empresas começam a compreender, ante as dificuldades econômico-financeiras, a imprescindibilidade de evolução e adaptação de novas demandas direcionadas ao desenvolvimento social. Além disso, este cenário propicia encontrar novas oportunidades de implementação de produtos e serviços, bem como descobrir outros mercados para satisfazer as necessidades e contribuir para os desafios da sociedade neste novo paradigma.

Nessa oportunidade, Germán Granda apresenta 6 (seis) desafios do século XXI que fazem repensar a necessidade e a configuração das alterações socioeconômicas, quais sejam: (i) a transformação de um planeta rural para urbano: em 100 anos o planeta passou de ser predominantemente rural para eminentemente urbano; (ii) a convergência das economias emergentes: a convergência econômica das áreas emergentes gera uma maior tensão sobre os recursos naturais, industriais e financeiros; (iii) a alteração demográfica: coloca em grande perigo a viabilidade do estado de bem-estar; (iv) acesso à água: mais de um quinto da população mundial carece de acesso à água em condições salubres; (v) alteração climática: afeta grande parte da população e grandes indústrias, a qual poderá afetar o potencial crescimento da economia mundial; (vi) a transparência em tempo real: o avanço da internet

³³⁶ GONZÁLEZ, José Vicente. **Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 108.

³³⁷ GRANDA, Germán. **Fundamentos de la Gestión Socialmente Responsable**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 162.

permite transmitir tudo em tempo real, o que gera maior concorrência dos preços e mais risco ante condutas inapropriadas.³³⁸

Enfim, a responsabilidade social proporciona melhores condições de suportar as dificuldades oriundas de crise econômico-financeira, todavia não garante a manutenção do negócio empresarial. Todos estes grandes desafios narrados pressupõem o enfrentamento de riscos, da mesma forma que poderão oportunizar inovações e capacidade criativa para as empresas desenvolverem suas atividades.

5.1 A construção da responsabilidade social: aspectos históricos

Não se pode precisar quando iniciou efetivamente a aplicação do instituto da responsabilidade social, pois inúmeras são as doutrinas e teorias históricas que abordam o tema.

Os primeiros conceitos informais ocorreram na Revolução Francesa, em 1789, com os distintos ideais de liberdade, igualdade e fraternidade e com os direitos do cidadão e questões sociais. Nesse período foi criada na França a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão e, mais tarde, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, pela Organização das Nações Unidas (ONU).³³⁹

Em 1899, Andrew Carnegie, citado por Bazanini *et al.*, fundador do U.S. Steel Corporation, publicou o livro intitulado *O Evangelho da Riqueza*, que previa a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas e os princípios da caridade e da custódia.³⁴⁰

Nesse ínterim, o livro apresentou a responsabilidade social baseada em dois princípios básicos: da caridade e da custódia. A caridade exigia que os integrantes mais bem-sucedidos da sociedade contribuíssem com os grupos menos favorecidos; ao passo que o princípio da custódia ordenava que as empresas cuidassem do seu patrimônio para multiplicar a fortuna da sociedade.

³³⁸ GRANDA, *op. cit.*, p. 162.

³³⁹ ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001 / SA 8.000: implantação e prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, p. 05.

³⁴⁰ BAZANINI, Roberto; SANTOS, Suzana Bierrenbach de Souza; JUNIOR, João Chang; GASPARG, Marcos Antonio; DOS SANTOS, Silvio Aparecido. **As ações de responsabilidade social como elemento estratégico da cultura organizacional**. REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 241-260, mai/ago, 2008, p. 243.

Conforme Zarpelon, os principais aparecimentos científicos dessa temática surgiram no início do século com trabalhos de Charles Eliot, em 1906, Arthur Hakley, em 1907, e John Clarck, em 1916.³⁴¹ Nesse período, os trabalhos estavam baseados na demonstração da importância das empresas em oferecer bens e serviços necessários ao bem-estar da comunidade.

Até o século XIX, em países como EUA e grande parte dos países da Europa, a ética e a responsabilidade social eram consideradas tão somente como doutrinas, uma vez que o direito de desenvolver as atividades da empresa era prerrogativa do Estado. Somente no início do século XX que esse cenário sofreu alterações e a finalidade das corporações foi modificada para o compromisso na efetivação dos lucros para seus diretores.³⁴²

Em 1919, um caso emblemático na justiça norte-americana simbolizou o início da abordagem da responsabilidade social. O julgamento do caso Dodge *versus* Ford, no qual os irmãos Dodge processaram a Companhia Ford, na pessoa do presidente e acionista majoritário Henry Ford, pelas decisões que contrariaram os interesses de um grupo de acionistas da Ford, representados pelos irmãos John e Horace Dodge.

Poucos anos antes, em 1916, Henry Ford, sob o argumento de atendimento aos objetivos sociais, não distribuiu parte dos dividendos aguardados pelos diretores, direcionando-os para investimentos de maior capacidade produtiva, por meio de melhores salários e fundo de reserva para a diminuição de receitas devido à redução nos preços dos carros. No entanto, a justiça americana posicionou-se contrária à atitude de Ford, justificando que os lucros deveriam beneficiar aos diretores e não aos objetivos sociais.³⁴³

Todavia, esse fato marcou o início das aplicações sobre a teoria da responsabilidade social. Posteriormente, na década de 1950, a responsabilidade teve sua mais notória difusão. Um dos principais expoentes da teoria, o economista Howard Bowen, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), organizou o conceito de que os negócios são centros essenciais de poder, tendo em vista que as ações das empresas alcançam a vida da

³⁴¹ ZARPELON, *op. cit.*, p. 05.

³⁴² ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 45.

³⁴³ ARANTES, André Luiz Ferreira; LIMA, José Dias de. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial nas Empresas do Setor Educacional Superior Privado**. Revista Negócios em Projeção, V. 2, Nr. 3, pp. 09-14, 2011, p. 10.

sociedade em muitos aspectos. Percebeu, ainda, o pensamento de que as empresas devem atingir melhor seu impacto na sociedade e que o desempenho social deve ser incorporado à gestão de negócios.

Nessa ocasião, prevaleceu a visão de que a responsabilidade das empresas deveria acompanhar a necessidade da sociedade, a fim de que fossem utilizados para finalidades sociais e não apenas aos interesses privados. A responsabilidade empresarial não poderia, tão somente, objetivar a maximização de lucros e atender aos interesses dos diretores, sem a consideração dos fins sociais.

Com isso, um dos responsáveis pela expansão e definição desta temática, Bowen, citado por Ashley, apresentou, em 1953, a responsabilidade social como “(...) a obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e os valores da sociedade”.³⁴⁴

Outro acontecimento que distinguiu a responsabilidade social ocorreu na década de 60, nos Estados Unidos, com o conflito do Vietnã. A sociedade, com profunda insatisfação, desencadeou manifestações contra a produção e uso de armamentos bélicos, principalmente relacionados às armas químicas. Com a sociedade cada vez mais consciente e engajada na fiscalização de práticas empresariais e em defesa dos direitos dos cidadãos, começaram as atividades em defesa dos direitos do consumidor, como o direito à segurança, à informação e à livre escolha.³⁴⁵

Portanto, os primeiros movimentos não versavam sobre uma responsabilidade social propriamente dita. Inicialmente, atendiam apenas à satisfação dos objetivos dos diretores para, posteriormente, direcionar aos objetivos sociais. Segundo Ashley, as ações das empresas, até a década de 70, estavam direcionadas aos interesses dos diretores, numa visão conservadora de que as empresas deveriam gerar benefícios somente para os acionistas. Com o passar do tempo, esta visão foi alterada e voltada, também, às ações para a sociedade e funcionários.³⁴⁶

³⁴⁴ ASHLEY, *op. cit.*, p. 06.

³⁴⁵ KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004, p. 50.

³⁴⁶ ASHLEY, *op. cit.*, p. 47.

Para sintetizar todos os antigos acontecimentos que originaram as ações de responsabilidade social, observa-se, no quadro abaixo, conforme formulado por Karkotli e Aragão, a evolução histórica e cronológica da responsabilidade social, com seus principais autores e ideias.

Ano	Responsável	Observação
1899 – França	Andrew Carnigie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation	Estabelecia dois princípios às grandes empresas. O primeiro era o da caridade, exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os grupos de excluídos e o segundo era o da custódia, em que as empresas deveriam cuidar e multiplicar a riqueza da sociedade.
1919 - Estados Unidos	Henry Ford	Contraria um grupo de acionistas ao reverter parte dos lucros à capacidade produtiva, aumento de salários e constituição de fundo de reserva. A justiça americana posicionou-se contrária à atitude de Ford, justificando que os lucros deveriam favorecer aos acionistas.
1929 - Alemanha	Constituição da República de Weimar	Passa a ser aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas, assumam uma função social basicamente em ações de caráter filantrópico ou voluntário.
1953 - Estados Unidos	Justiça Americana	Julga um caso semelhante ao de Ford, mas neste processo a decisão é favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando interesses de grupo de diretores e criando uma lacuna para o exercício da filantropia empresarial.
Década de 60 – Estados Unidos	Conflito no Vietnã	A sociedade se manifesta contra a produção e uso de armamentos bélicos, principalmente armas químicas.
Década de 70 – Estados Unidos	Novo contexto econômico	Os aumentos dos custos de energia e a necessidade de maiores investimentos para reduzir a poluição e a proteção dos consumidores fazem as empresas buscarem ações para maximizar os lucros, deixando de lado as responsabilidades sociais.

Quadro 5: A evolução histórica da responsabilidade social elaborado por Karkotli e Aragão.³⁴⁷

³⁴⁷ KARKOTLI; ARAGÃO, *op. cit.*, p. 59-60.

Do mesmo modo, essa reprodução sintetizou os acontecimentos históricos e cronológicos que originaram as ações de responsabilidade social. A partir dos anos 1970, a responsabilidade social das empresas ganhou notoriedade e integrou os debates em questões relacionadas com a pobreza, desemprego, meio ambiente, diversidade, desenvolvimento urbano e crescimento econômico. Em virtude disso, motivou a participação de diversos grupos na busca de soluções eficientes e novas ferramentas para a constituição da responsabilidade social.

Como se observa, esse movimento da responsabilidade social das empresas teve repercussão nos EUA e na Europa em meados dos anos 1960. No Brasil, por sua vez, a responsabilidade social das organizações também despertou interesse nessa década, mais precisamente em 1965, com a publicação da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, pela ACDE, baseada na função social direcionada aos trabalhadores e à comunidade em geral, sendo esse o marco da utilização da expressão Responsabilidade Social.³⁴⁸

Contudo, esse tema somente integrou a discussão dos empresários brasileiros, com mais notoriedade, durante os anos 1980 e 1990, impulsionados pela Constituição Federal de 1988. A responsabilidade social empresarial passou a ser objeto de aplicação pela perspectiva de melhores resultados empresariais.

Em verdade, a prática da responsabilidade social empresarial brasileira somente obteve popularidade na década de 1990. Ocorre que no meio acadêmico as reflexões sobre o assunto se iniciaram nos anos 1980. A responsabilidade social empresarial no Brasil, pelo agravamento dos problemas sociais e pela capacidade de solução, não podia mais ser desconsiderada.

Cita-se, como exemplo, uma das primeiras citações acadêmicas brasileiras sobre a matéria, a qual definiu a responsabilidade social das empresas pela "(...) responsabilidade direta e condições de abordar os muitos problemas que afetam a sociedade (...)".³⁴⁹

³⁴⁸ KARKOTLI; ARAGÃO, *op. cit.*, p. 128.

³⁴⁹ TOMEI, Patrícia Amélia. **A responsabilidade social da empresa: análise quantitativa da opinião do empresariado nacional**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez, 1984, p. 189.

Com efeito, ainda na década de 1990, justamente em 1998, foi criado, por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada brasileira, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social. O Instituto tem o objetivo de movimentar, sensibilizar e contribuir com as empresas para administrar seus negócios e disseminar as práticas da responsabilidade social, tornando-as parceiras no desenvolvimento de uma sociedade justa e sustentável.

Em geral, as empresas não são as únicas responsáveis pelos problemas sociais surgidos na sociedade, todavia possuem capacidades de empregar instrumentos organizacionais para seu enfrentamento. A responsabilidade social das empresas destaca a possibilidade de colaboração da empresa para com a sociedade, considerando seus valores e princípios para que empresa e sociedade possam alcançar seus objetivos.³⁵⁰

Não distante disso, o processo de globalização da economia contribui para a maior precaução das empresas com a manutenção de suas atividades e com sua reputação pública, para assim provocar um diferencial competitivo no mercado. Em razão disso, acredita-se que o investimento em ações sociais pode estar conectado à eficácia da produção e à melhor rentabilidade da empresa.

A responsabilidade social, para melhor compreensão, também foi dividida em quatro aspectos importantes: i) aspecto legal: as legislações vigentes que afetam diretamente os consumidores, empregados, ambiente e sociedade em geral; ii) aspecto político: a pressão externa exercida sobre as empresas; iii) aspecto competitivo: as organizações afetam umas às outras e à sociedade; iv) aspecto ético: a tomada de decisão tem que ser baseada nos valores e princípios da empresa.³⁵¹

Entretanto, o atual cenário econômico mundial apresenta dois problemas principais que impedem o desenvolvimento da sociedade. Por um lado, determina as ações empresariais pela urgência e pela receita imediata; de outro, as condutas das empresas são impessoais, sem

³⁵⁰ OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez, 1984, p. 205.

³⁵¹ CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

qualquer responsabilidade social com a sociedade, preocupada apenas em prestar contas a seus diretores.³⁵²

Tal fato decorre do posicionamento de alguns diretores que somente identificam os resultados das condutas sociais a longo prazo, o que, nesta visão bitolada empresarial, tão somente poderá aumentar os custos e causar a diminuição dos lucros da empresa. A fim de equilibrar o lucro das empresas e a sensibilidade dos empresários, são indispensáveis estratégias organizacionais para atender às necessidades dos clientes, à qualidade dos produtos e serviços e à ética nas relações.

Portanto, Schwartz e Carroll³⁵³ expõem o modelo de “Responsabilidade Social Corporativa de Três Domínios”, o qual sustenta o conceito de que todas as classes devem ser atingidas em conjunto com condutas éticas, sociais e econômicas. Da mesma forma, a responsabilidade social pode ser alcançada isoladamente com a utilização de diferentes sobreposições entre as categorias, o que demonstra as diversas possibilidades de atuações das organizações diante das suas classes.

Afinal, as empresas estão presentes num ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo, no qual questões sociais são extremamente importantes para garantir o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. A responsabilidade social poderá apresentar, no cenário de crise econômico-financeira, benefícios em diversos seguimentos, tanto à sociedade, quanto à classe empresarial.

5.2 Análise da responsabilidade social e cultural das empresas

A responsabilidade social simboliza o cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e empresas para com a sociedade em geral. São inúmeras as definições e interpretações para o conceito e aplicabilidade da responsabilidade social. Muitas vezes este conceito não representa o verdadeiro significado, mas apenas atende ao interesse particular.

Nesse sentido, quando um empresário demonstra sua visão sobre este tema, na maioria das ocasiões, relaciona com a forma de encontrar eficiência e sustentabilidade do seu negócio.

³⁵² RATTNER, Henrique. **Brasil no limiar do século XXI: alternativas para a construção de uma Sociedade Sustentável**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2000, p. 02.

³⁵³ SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: a three-domain approach**. Business Ethics Quarterly, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003, p. 503.

Já uma organização social costuma imaginar as causas sociais que requerem uma maior atenção à sociedade ou aos direitos dos trabalhadores, enquanto as administrações públicas imaginam o compromisso da empresa com a sociedade, de acordo com as aspirações que movem o governo.³⁵⁴

Vale ratificar que o debate teórico sobre o significado da responsabilidade social da empresa oferece diferentes significados, normalmente condicionados pelos interesses de quem emite a respectiva definição. Entretanto, torna-se necessário desconsiderar os interesses individuais dos diferentes grupos para, desta forma, esclarecer e definir o conceito e os efeitos da responsabilidade social empresarial.

A origem da terminologia *Responsabilidade Social* foi consagrada pela Organização das Nações Unidas, em janeiro de 1999, pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan. Defendeu, no Fórum Econômico Mundial, na Suíça, que a globalização se encontrava seriamente ameaçada e que sua recuperação estaria no desenvolvimento de valores sociais. Com esses ideais, indicava um Pacto Global, o qual foi traduzido para a responsabilidade social das empresas.

A responsabilidade social, enquanto movimento estrutural da empresa, objetiva estender os benefícios às dimensões econômicas, sociais e culturais. Igualmente, é uma ferramenta de gestão que forma o núcleo da empresa, cujas responsabilidades são capazes de criar estratégias e tomar as decisões mais importantes. Este conceito de responsabilidade social afeta diretamente o seu desempenho e competitividade.³⁵⁵

Daí por que Carroll indicou um modelo conceitual sobre a responsabilidade social que inclui uma variedade de responsabilidades conexas das empresas para com a sociedade. O modelo de pirâmide proposto pelo autor vincula quatro tipos de estruturas que refletem a visão da responsabilidade social empresarial, da base para o topo: econômica, legal, ética e

³⁵⁴ OTEYZA, Miguel Osorio García. **La RSE en Europa y en España: la empresa en el siglo XXI**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 90.

³⁵⁵ CRISTÓBAL, Montoro. **La responsabilidade social corporativa**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 219.

discricionária. Ou seja, a empresa consiste em “se empenhar para obter o lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa”.³⁵⁶

Na pirâmide da responsabilidade social, a categoria “econômica” representa a base e o fundamento para estruturar todas as outras dimensões, isto é, sem o atendimento do setor econômico não há sustentação. A pirâmide é complementada pela categoria “legal”, responsável pelas legislações e normas vigentes que afetam diretamente os consumidores, empregados, ambiente e sociedade em geral; pela dimensão “ética”, para observar as decisões e tratos com todos os envolvidos na empresa; e pela “discricionária”, também denominada de filantrópica ou voluntária, a qual engloba as ações correspondentes às expectativas da sociedade por intermédio do comprometimento à promoção social.



Quadro 6: Elaborado pelo investigador.

Como se nota, a responsabilidade social corporativa é o comprometimento das empresas direcionado ao comportamento ético e à contribuição para o desenvolvimento socioeconômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus funcionários, da sociedade local e de todos envolvidos.

A sistematização da responsabilidade social no território brasileiro foi citada por Pereira, através da apresentação de três tipologias para a organização das empresas no território: as ações concentradas, pontuais e dispersas. Em todas as ações foram consideradas as especificidades territoriais das atividades para a compreensão da problemática.³⁵⁷

³⁵⁶ CARROLL, Archie B. **A Three dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review (pre-1986); Oct; 4, 000004; ABI/INFORM, 1979, p. 282.

³⁵⁷ PEREIRA, Evelyn Andrea Arruda. **A empresa e o lugar na globalização: A “Responsabilidade Social Empresarial” no território brasileiro**. Dissertação de mestrado do departamento de Geografia da Universidade de São Paulo, 2007, p. 105.

Segundo a autora, as ações concentradas são preparadas nas áreas de maior proximidade das empresas, com o intuito de fortalecer os vínculos com a comunidade e estabelecer uma identidade com o local; as ações pontuais são próprias das empresas com diferentes unidades produtivas, pois produzem práticas sociais em todos os lugares em que estão presentes, sem alterar os valores da empresa; as ações dispersas são oportunas àquelas empresas que elegem determinados lugares de forma seletiva para suas funções sociais.

No mesmo sentido, Wood apresenta o conceito da responsabilidade social empresarial como uma organização de princípios, processos de receptividade social e programas associados às relações entre empresa e sociedade. Diferentemente, ação social da empresa imagina um comportamento empresarial orientado a produzir menos danos e resultados mais vantajosos para a sociedade.³⁵⁸

Prossegue o autor com a distinção de três princípios que embasam a responsabilidade social, quais sejam: i) a legitimidade: a empresa é uma instituição reconhecida socialmente; ii) a responsabilidade pública: tem a obrigação de contribuir para resolver os problemas que sua atuação tenha originado à sociedade; iii) discernimento individual: a responsabilidade é assumida pelas ações individuais e as decisões são tomadas pelas pessoas que dirigem a empresa.

Cumprido ressaltar que a responsabilidade social aborda o cumprimento de inúmeros direitos e deveres dos indivíduos, empresa e sociedade, levando em consideração a economia, a educação, o meio ambiente, a saúde, o transporte e a moradia. Por isso, o exercício da prática empresarial pressupõe a gestão da empresa em duas dimensões: a responsabilidade social interna e a responsabilidade social externa.

Melo Neto e Froes definem o conceito da responsabilidade social nesses dois níveis, interno e externo. O *nível interno* está relacionado aos trabalhadores e às partes atingidas diretamente pela empresa, cujos elementos podem influenciar nos resultados. Enquanto o

³⁵⁸ WOOD, Donna J. **Corporate Social Performance Revisited**. *Academy of Management Review*, V. 16, N. 4, p. 691-718, 1991, p. 699.

nível externo decorre das ações da organização sobre os seus componentes externos, como o ambiente, os parceiros de negócio, os colaboradores e a comunidade.³⁵⁹

Do mesmo modo, do ponto de vista de Ibarreche, a dimensão interna da responsabilidade social abrange os problemas vinculados aos recursos humanos, saúde, segurança e gestão dos recursos naturais utilizados na produção. Já a dimensão externa envolve a participação da empresa com o ambiente em que está situada, com a coletividade, as entidades e comunidades locais, os clientes, investidores e até mesmo a administração pública.³⁶⁰

Melhor ainda, a dimensão interna representa a atividade da empresa pelas condutas socialmente responsáveis que afetam, inicialmente, os trabalhadores, qualidade do local de trabalho e gestão de recursos humanos, o que possibilita administrar as mudanças empresariais e conciliar o desenvolvimento social com maior competitividade. De outro lado, a dimensão externa da responsabilidade social não se limita, tão somente, ao perímetro das empresas, pois alcança uma ampla relação de atores, como os fornecedores, consumidores, autoridades públicas e sociedade em geral que participam dos interesses empresariais.

A responsabilidade social, aliás, alcançou e atualmente representa um espaço significativo na sociedade, de tal forma que pode ser considerada como um novo termo na linguagem do Terceiro Setor. Essa responsabilidade nasce com o indivíduo, no exercício da sua vida pessoal e profissional, independentemente de como exerça sua profissão.³⁶¹

Na questão ambiental, por exemplo, a responsabilidade social pode ser encontrada com a economia de matérias-primas, de energia e no descarte adequado de resíduos; em assuntos relacionados ao ambiente social e cultural, os benefícios podem estar na relação ética com seus consumidores e fornecedores, em participar de forma cidadã para o desenvolvimento da sociedade; no aspecto econômico a empresa não visa apenas angariar

³⁵⁹ MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, p. 85.

³⁶⁰ IBARRECHE, Rafael Sastre **La ética en el sistema de producción: economía social y responsabilidad social empresarial**. Purificación Morgado Panadero, coordinadora. [Madrid]: Civitas Thomson Reuters, 1ª ed., 2012, p. 157.

³⁶¹ KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Planejamento circunstancial. Economia social – Terceiro Setor**. 2ª ed. revisada e ampliada. Porto Alegre, Edipucrs, 2008, p. 27.

lucro, mas também desenvolve a organização, essencial à qualidade de vida dos gestores, das famílias envolvidas e das comunidades as quais está inserida.

A responsabilidade social empresarial, dentre outros fatores vantajosos, possibilita inúmeros critérios competitivos, como (i) a motivação dos colaboradores para aumentar a produção, (ii) a melhoria da imagem da marca e reputação da empresa, (iii) a melhora da percepção dos clientes e colaboradores, aumentando a confiança e fidelidade, (iv) a melhoria na percepção dos investidores pela redução de riscos sistêmicos e (v) permite a geração da cultura empresarial com base na confiança. Em outras palavras, as ações de responsabilidade social originam um ativo intangível de valor incalculável por intermédio dos recursos geradores de vantagem competitiva.³⁶²

A fim de exemplificar alguns dos benefícios provocados pelas ações de responsabilidade social e os efeitos da cultura organizacional, este investigador preparou os infográficos a seguir:



Quadro 7: Elaborado pelo investigador.

³⁶² GALÁN, *op. cit.*, p. 199.



Quadro 8: Elaborado pelo investigador.

De tal forma, as instituições, públicas ou privadas, devem rever seus padrões éticos e valores para avançar em ações socialmente responsáveis, com soluções mais inteligentes, justas e equilibradas, conectando o homem, a economia, o ambiental e o social para crescerem economicamente e socialmente.

5.2.1 Função social *versus* responsabilidade social

A responsabilidade social e a função social, amparadas pelo Estado Democrático de Direito, promovem o desenvolvimento do ambiente em que a empresa está inserida e caracterizam a empresa justa, ética e solidária, de modo a respeitar o princípio da dignidade da pessoa humana e às normas que a regulamentam.

A responsabilidade social e a função social da empresa não são fundamentadas por normas jurídicas específicas. Contudo, estão relacionadas à função social do contrato e da propriedade, previstas no art. 170 da Constituição Federal e nos arts. 421 e 1.228, §1º do

Código Civil de 2002³⁶³. Ambos os institutos têm valores jurídicos implícitos garantidos pela CF/88, com o intuito de assegurar a dignidade da pessoa humana e a justiça social, objetivos da atividade econômica.

Além disso, a função social da empresa pode ser encontrada na fundamentação das leis especiais. Como se viu, o art. 47 da LRFE prevê que a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor para a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

O termo função social é empregado na sociedade com inúmeros significados, de tal forma que expressa uma grande variedade de ações, como: i) qualquer ato que tenha transcendência social; ii) a colaboração entre os responsáveis para a execução de projetos sociais, pois individualmente não é possível alcançar; iii) a ajuda voluntária por meio de recursos econômicos ou de outro tipo para projetos externos de caráter filantrópico e desenvolvimento socioeconômico; iv) as ações de solidariedade com pessoas ou grupos que sofram exclusão; v) o *business in the company*, a forma como a empresa reverte seus benefícios para a sociedade; vi) o alinhamento dos objetivos da empresa com as necessidades sociais.³⁶⁴

Em outras palavras, o conceito da função social abrange ações pontuais ou permanentes, com a finalidade de suprir e melhorar as condições de vida das pessoas e sociedade que carecem de maiores necessidades. Porém, os temas sociais oferecem distintas opiniões. De um lado, os problemas sociais pertencem somente ao âmbito estatal, não devendo demandar à empresa mais obrigações e responsabilidades das que assumem os próprios governos; de outro, as empresas estão “à frente” do governo e devem fazer parte da solução dos problemas sociais.

Na lição de Sagawa e Segal existem três tipos distintos de ações sociais realizadas pelas empresas. Primeiro, a ação filantrópica consiste na realização de doações financeiras ou

³⁶³ Brasil. Código Civil de 2002, *op. cit.* Art. 421. A liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato. Art. 1.228. O proprietário tem a faculdade de usar, gozar e dispor da coisa, e o direito de reavê-la do poder de quem quer que injustamente a possua ou detenha. § 1º O direito de propriedade deve ser exercido em consonância com as suas finalidades econômicas e sociais e de modo que sejam preservados, de conformidade com o estabelecido em lei especial, a flora, a fauna, as belezas naturais, o equilíbrio ecológico e o patrimônio histórico e artístico, bem como evitada a poluição do ar e das águas.

³⁶⁴ OTEYZA, *op. cit.*, p. 92.

peçoais (voluntariado de empregados); depois, a ação de marketing relaciona a promoção e vendas de um produto ou serviço com a execução de um projeto social; e por último, a ação operacional incide na ajuda recíproca em políticas de produção e recursos humanos.³⁶⁵

Sem embargo, o Livro Verde da Comissão de Comunidades Europeias define a responsabilidade social empresarial pela integração voluntária por parte das empresas, das preocupações sociais e do meio ambiente, nas suas operações comerciais e com seus *stakeholders*. Acumula um conjunto de ações que podem ser sociais, culturais, ambientais, informativas etc., com o objetivo de impactar positivamente o desenvolvimento da empresa e sociedade.³⁶⁶

Os conceitos e aplicações da responsabilidade social e função social são diferentes, mas apresentam confusão pelos seus resultados semelhantes. A função (ação) social é uma linha de atuação que pode estar compreendida na estratégia de responsabilidade social. Pode ocorrer de as políticas de responsabilidade social não abrangerem este âmbito, ainda que pareça uma possibilidade crescente nas organizações.³⁶⁷

Interessante é a distinção elaborada por Ezcurdia, para quem a função social é de natureza externa, em benefício da sociedade na qual a empresa está inserida. Diversamente, a responsabilidade social tem um componente ético que orienta toda organização, desenvolvido através da gestão interna e externa coerente em todos os níveis de atuação.³⁶⁸

De igual forma, o fato de a empresa desenvolver projetos e ações sociais, ainda que de natureza benéfica, não significa que obrigatoriamente será considerada socialmente responsável. Para afirmar este fato, é necessário analisar o conjunto de políticas internas da empresa em todos os níveis de responsabilidade, como recursos humanos, funcionários, sociedade, meio ambiente etc.

³⁶⁵ SAGAWA, Shirley; SEGAL, Eli. **Interés común, bien común**. México, Oxford University Press, 2001.

³⁶⁶ Comissão das Comunidades Europeias. **Livro Verde**: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 18.7.2001 COM, 2001.

³⁶⁷ OTEYZA, *op. cit.*, p. 101.

³⁶⁸ EZCURDIA, Marta Areizaga. **Un modelo de Responsabilidad Social en una Gran Empresa**. Responsabilidad social corporativa. Marta de la Cuesta González, Leonardo Rodríguez Duplá (coords.). Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia, 2004, p. 39.

Registra-se, ainda, outro ponto de vista sobre a diferenciação de ambos os conceitos. A responsabilidade social não vincula a atuação empresarial com o objeto social da empresa (por exemplo: serviços culturais e sociais em escolas e hospitais); em contrapartida, na função social a atividade é a mesma do objeto social da empresa, constituindo sua finalidade (por exemplo: meios e recursos necessários para desenvolver as práticas laborais).³⁶⁹

Portanto, seguindo esta linha de posicionamento, a responsabilidade social pode ser identificada pela falta de imposição legal na forma de atuação do empresário ou sociedade empresária, ao passo que a função social da empresa incide sob a ação empresarial um caráter obrigatório, vinculativo ao objeto social.

Os conceitos da função social e da responsabilidade social estão atrelados à relação entre a empresa e a coletividade, sendo essenciais para o desenvolvimento econômico empresarial. Ambos os conceitos exteriorizam a preocupação com as consequências que poderão ser originadas pela atividade empresarial em todos que nela estão envolvidos.

Como se observa, os conceitos mostram-se obrigatórios entre empresários e responsáveis pelos meios de produção em uma economia capitalista, de tal forma que a responsabilidade e a função social são compreendidas como obrigações constitucionais, decorrentes dos princípios sobre a ordem econômica e social.

Ou seja, a prática empresarial deve buscar na função social a sua importância enquanto pessoa causadora de benefícios junto à sociedade. Ante sua reputação social, além de gerar os lucros necessários aos empresários, fundamental reconhecer a sua atividade de maneira responsável, ética e solidária.

Em razão disso, a integração de estratégias da função social dentro das políticas de responsabilidade social de empresas poderá apresentar melhores perspectivas para perdurar no tempo e orientar as práticas sociais empresariais nos momentos de dificuldades.

5.3 A criação de valor compartilhado (CVC)

³⁶⁹ GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Função social da empresa**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 857, n. 96, p. 11-28, mar. p. 20-21, 2007, p. 20-21.

Os conceitos da responsabilidade social e da criação de valor compartilhado têm muitas similaridades, uma vez que eles consideram o surgimento de um novo capitalismo, distinto do que existiu desde a revolução industrial. Alguns problemas sociais ainda permanecem enraizados nas empresas, reféns da geração de valor surgida nas últimas décadas, mas já ultrapassada.

Nos últimos anos, com a expansão demográfica e econômica e pela ausência de cuidado por parte das empresas, surgiram vários problemas sociais, culturais, ambientais, econômicos, dentre outros que prejudicam as sociedades. Junto desses fatores está a ineficiência administrativa do Estado em solucionar as dificuldades apresentadas à sociedade.

Um dos grandes desafios é justamente integrar a empresa e a sociedade, porque a sociedade costuma olhar a atividade empresarial com desconfiança, ao mesmo tempo em que a empresa costuma não enxergar seus objetivos e obrigações para com a sociedade. Por isso, a limitação apresentada atualmente é no sentido de encontrar mecanismos para criação de valor para a empresa e sociedade, simultaneamente.

Com efeito, a publicação de *A Nova Agenda da Filantropia: Criando Valor*, pelos autores Porter e Kramer, no início do ano de 2011, instituiu o termo Criação de Valor Compartilhado como um novo modelo de gestão. Um dos pressupostos deste conceito é que a humanidade está migrando para um novo capitalismo, o Capitalismo do Valor Compartilhado, apresentando características muito diferentes do tradicionalmente capitalismo conhecido.³⁷⁰

De acordo com este artigo publicado na *Harvard Business Review*, o capitalismo foi o sistema responsável pelo surgimento de inúmeras dificuldades à sociedade, pois nos últimos anos, a ação empresarial se tornou cada vez mais relacionada como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. É generalizada a percepção de a empresa crescer à custa da sociedade que acerca.

O interesse econômico como um fim em si mesmo, em muitas situações, desperta a importância da empresa e pode simbolizar o exercício inicial da atuação socialmente responsável. Diante de uma nova consciência empresarial e da sociedade, as exigências de

³⁷⁰ PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **The Big Idea: Creating Shared Value**. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011, p. 1.

ações efetivas para envolver os processos de desenvolvimento social despertam numa maior conscientização das empresas sobre seu papel no desenvolvimento humano e social, as quais insurgem a partir dos anseios de uma sociedade mais igualitária.

Esse novo conceito, basicamente, fundamenta-se na ideia de que para alcançar o sucesso e conservação dos negócios, tão importante quanto trazer valor para os empresários é gerar valor para a sociedade. Em inglês, esse nome é traduzido pela sigla CSV - *Creating Shared Value*.

O conceito de valor compartilhado identifica que as necessidades da empresa e sociedade não são fundamentadas apenas às questões financeiras ou convencionais. Oportuniza, aliás, gerar valor econômico por meio da criação de valor social e representa uma nova forma de entender os consumidores e influências externas sobre os resultados da empresa.

Cumprir observar que a responsabilidade social, na grande maioria das vezes, tem como característica direcionar parte da atuação da empresa às ações vinculadas ao tema social. Já o valor compartilhado aplica os benefícios sociais ao próprio processo de geração de resultados, quer dizer, identifica uma carência social e cria um produto ou serviço para atender a esta demanda.³⁷¹

No atual cenário empresarial, os princípios e valores impressos na identidade da empresa são os que estimulam a criação de visão compartilhada, para assim conciliar todos os pontos importantes da organização e sociedade, como o setor de pessoal, profissional, emocional, racional, confiança, diálogo etc. A integração da política de responsabilidade social da empresa com a sociedade permite instituir benefícios os quais repercutirão no presente e futuro.³⁷²

Os problemas sociais, não obstante representem limitações às empresas, poderão resultar em oportunidades de crescimento para os negócios. A solução empresarial, baseada no princípio do valor compartilhado abrange a geração de valor econômico e cria também

³⁷¹ Endeavor Brasil. **O que é Valor Compartilhado?** Disponível em <<https://endeavor.org.br/o-que-e-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 18 ago 2016.

³⁷² CRISTÓBAL, *op. cit.*, p. 220.

valor à sociedade, com o objetivo de inovar e aumentar o crescimento da produtividade na economia global.

Recorda-se que valor compartilhado não é definido apenas pela responsabilidade social, mas pela adoção de políticas e práticas operacionais que promovam progressos econômicos e sociais, os quais, conseqüentemente, aprimoram os resultados de uma empresa. Esta poderá ser uma das mais valiosas forças para o crescimento econômico e uma excelente vantagem competitiva sustentável.

A responsabilidade social bem projetada, de forma ética, colabora para a criação de valor às empresas que contribuem e geram valor para todos os envolvidos, independentemente de setor, tamanho ou quadro institucional.³⁷³ Portanto, a responsabilidade social empresarial e a criação de valor compartilhado colaboram para a promoção de um novo capitalismo, através do reconhecimento ao desenvolvimento social em suas condutas.

Por isso, para o sucesso dos negócios, tão importante quanto gerar valor às empresas, é gerar valor à sociedade. Valor compartilhado não é apenas responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas um novo método para alcançar sucesso econômico juntamente com reconhecimento social, como objetivos indissociáveis.

5.4 A responsabilidade social empresarial no contexto de crise econômica

A responsabilidade social, no contexto da crise econômico-financeira, não é um instrumento paralelo e independente às demais atribuições empresariais, muito menos uma simples prática de gestão da empresa. É, sim, um movimento estrutural e vinculado que orienta as boas práticas.

No começo dos anos 60, Friedman, um dos autores mais citados nesse tema, expôs o conceito do “isolamento social” das empresas privadas. Para o professor, a responsabilidade social não deveria gerar resultados a ninguém, salvo a seus proprietários, bem como não poderia desviar suas funções e desenvolver nenhuma outra obrigação paralela, com o foco único de obter lucro. Além disso, defendeu a ideia de que as empresas, numa economia livre,

³⁷³ GALÁN, *op. cit.*, p. 198.

têm a responsabilidade social exclusiva de utilizar os recursos e realizar as ações orientadas para aumentar seus benefícios.³⁷⁴

Todavia, esta caracterização do ofício econômico, exclusivamente com o objetivo de captar benefícios empresariais, sem observação do ambiente inserido, não corresponde à realidade. As empresas não atuam num afastamento social totalmente desconectada dos outros âmbitos da sociedade, pois necessitam desenvolver suas atividades paralelas à maximização das vantagens econômicas.

De fato, a empresa privada tem que responder às expectativas financeiras de seus proprietários. Porém, junto deles, precisa atender aos envolvidos na engrenagem da empresa, os denominados *stakeholders*, uma vez que as decisões tomadas pela empresa os afetam direta ou indiretamente. São muitas as partes interessadas na atividade empresarial, como os funcionários, os clientes, os investidores, a comunidade, os cidadãos, a opinião pública, dentre outros grupos de interesses.³⁷⁵

Por esta razão, em março de 2000, o Conselho Europeu se reuniu em Lisboa, Portugal, para decidir os objetivos estratégicos que definiriam o futuro da União Europeia como resposta aos novos desafios implantados pela globalização. Em 2001, em Gotemburgo, na Suécia, os líderes europeus novamente se reuniram para terminar de definir a estratégia do desenvolvimento sustentável para a Europa. O planejamento previa que o crescimento econômico, a coesão social e a proteção do meio ambiente deveriam avançar em paralelo.³⁷⁶

Com a chegada do novo milênio, as diversas redes de empresários, sociedade, investidores, autoridades públicas etc., iniciaram um processo de diálogo aberto que culminou com a publicação do chamado “Livro Verde”, cujo objetivo é de debater as maneiras de fomentar a responsabilidade social empresarial europeia. Essa foi a primeira aproximação para a implantação da responsabilidade social na Europa.³⁷⁷

³⁷⁴ FRIEDMAN, *op. cit.*, 1970, p. 157.

³⁷⁵ KLIKSBURG, Bernardo. **La crisis y la responsabilidad social empresarial**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 52.

³⁷⁶ JÁUREGUI, Ramón. **La RSE en Europa y en España: la empresa en el siglo XXI**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012, p. 29.

³⁷⁷ *Ibidem*.

Em verdade, as alterações na econômica e sociedade não estão distantes do mundo empresarial. Ao contrário, a empresa está alocada nesta realidade de recíprocas exigências com a sociedade, instituições, cidadãos e seus representantes. A empresa aumentou consideravelmente seu poder, sua influência e capacidade de intervenção, ao mesmo tempo em que está proporcionalmente mais vulnerável.

Essa adoção do mecanismo social para todos os envolvidos (*stakeholders*) no sistema empresarial, dentre outros resultados, gerou a elaboração dos Balanços Sociais. Mais de 65% das empresas líderes mundiais produzem, periodicamente, junto dos balanços financeiros, balanços com todas as atividades relacionadas ao meio ambiente e temas sociais atendidos pela empresa. Alguns países já disciplinam os temas sociais como obrigatórios, e não facultativos, observando o tripé econômico, social e ambiental. Países de primeiro mundo, como Suécia e Dinamarca, tornaram obrigatórias as práticas de balanços sociais para as empresas com mais de 50% de participação estatal e para as 1.100 maiores empresas do país, respectivamente.³⁷⁸

Do mesmo modo, a responsabilidade social está recebendo uma progressiva influência para a expansão das atividades sociais. O principal motivo para ampliação no mercado está na identificação da responsabilidade social como componente “competitivo”. As empresas já compreendem que no século XXI suas estratégias de desenvolvimento na globalização não podem mais estar baseadas na desvalorização do meio ambiente, nem no abuso do trabalho, tampouco no descumprimento de normas de natureza social ou de direitos humanos. A superação dessas deficiências poderá aumentar sua competitividade e estruturar o movimento de transformação da empresa.

A responsabilidade social progrediu como nunca antes havia acontecido, sendo capaz de convergir à competitividade e à sustentabilidade. Pela primeira vez, faz-se necessário empregar um instrumento de cultura organizativa para ser agregado à instituição empresarial. De um lado, pelo motor da economia e rentabilidade dos negócios; de outro, pela concepção da empresa em buscar um mundo mais justo e equilibrado.³⁷⁹

³⁷⁸ KLIKSBERG, *op. cit.*, p. 52.

³⁷⁹ JÁUREGUI, *op. cit.*, p. 23.

Nada obstante, atualmente, a responsabilidade social responde muito mais a uma cultura de prevenção da empresa e uma política de oferta dos mercados do que propriamente a uma realidade e necessidade de demanda social. Apesar disso, tudo indica que a sociedade trará condições de articular e materializar esta exigência.

Muitos acreditam que a RSE deva ser abolida nos momento de crise, com o escopo de obter o maior benefício econômico. Contudo, quem visualiza esse cenário, não acredita ou desconhece os efeitos positivos da responsabilidade social. Muito provavelmente confundem com ação e marketing social das empresas, assim como creem que somente é praticada quando existam demasiadas vantagens financeiras. Não há como direcionar a política de RSE para uma mera estratégia de reputação corporativa, pois é indissociável da responsabilidade da empresa.³⁸⁰

Com efeito, a Comissão Europeia destacou 6 (seis) elementos que vinculam a responsabilidade social com os benefícios de competitividade empresarial, são eles: i) estrutura de custos: não está definida, para a Comissão, se as ações sociais reduzem custos, porém, está comprovado que a dimensão ambiental da RSE reduz; ii) recursos humanos: a responsabilidade social é a atração, motivação e retenção dos funcionários; iii) perspectiva do consumidor: a responsabilidade social tem influência na estratégia e posicionamento competitivo; iv) inovação: as oportunidades de negócios vinculados aos desafios sociais e ambientais supõem criar melhores condições de trabalho; v) risco e gestão da reputação: avaliação do cumprimento dos direitos humanos e gestão de riscos de reputação; vi) mercados financeiros: vínculo positivo entre responsabilidade social e *performance* financeira.³⁸¹

Entretanto, a teoria e a prática não são sempre consequências. Não são raros os exemplos das práticas que podem ser utilizadas para fomentar e expandir a cultura da responsabilidade social empresarial. Ressalta-se, contudo, que muitas dessas ações dependem de mais incentivos e orientação pública e política.

Realmente, consoante ensinamento de Jáuregui, é indispensável a atuação do Estado à promoção da cultura social nos colégios e universidades, ao fortalecimento dos organismos internacionais e ao desenvolvimento de certificações homologáveis. Também, que sejam

³⁸⁰ JÁUREGUI, *op. cit.*, p. 41.

³⁸¹ GRANDA, *op. cit.*, p. 165-166.

priorizadas as empresas com seus balanços sociais e possibilitem melhores créditos para a cooperação ao desenvolvimento.³⁸²

O potencial de alteração da RSE diante das muitas irresponsabilidades produzidas determina a necessidade de estabelecer uma aliança entre as empresas responsáveis e os *stakeholders*. O mercado capitalista não exige das empresas apenas transparência, mas bom governo e responsabilidade social. O diálogo deve liderar a alteração cultural nas organizações empresariais em que a responsabilidade, minimizadora da crise, é extremamente importante.

A presente crise econômico-financeira-2013 é, também, como explicada no subcapítulo 1.1, uma crise ocasionada por diversos fatores externos. Cita-se, por exemplo, as fraudes financeiras, as especulações dos investidores, a alteração cambial, os altos e injustificados salários e os ganhos financeiros desproporcionais. Por isso, cada vez mais aumenta a exigência dos consumidores, sociedade, investidores, trabalhadores e cidadãos para com as empresas, o que poderá estimular e consolidar a responsabilidade social e, como cultura prudente e sustentável do negócio, fortalecer-se diante da crise.

No mesmo sentido, o Livro Verde da Comissão de Comunidades Europeias destacou a experiência adquirida com o “investimento” em ações sociais e práticas comerciais respeitadas de meio ambiente que podem elevar o *status* da empresa e aumentar sua competitividade. Além do que, a aplicação de normas mais rigorosas que as existentes relacionadas à legislação de âmbito social, como em matérias de formação, condições de trabalho e relação entre os *stakeholders* também pode representar um impacto direto na produtividade.³⁸³

Inclusive, autores como Du, Bhattacharya e Sen³⁸⁴ revelam, por meio de estudos práticos, que a RSE gera diversos efeitos positivos às empresas, como o aumento de valor da organização, a construção de uma boa imagem, o fortalecimento da relação entre

³⁸² JÁUREGUI, *op. cit.*, p. 44-45.

³⁸³ Comissão das Comunidades Europeias. **Livro Verde**: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 18.7.2001 COM, 2001.

³⁸⁴ DU, Shuili; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. **Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication**. *International Journal of Management Review*, v. 12, n. 1, 8-19, 2010, p. 12.

stakeholders, a redução de alguns tipos de riscos etc. Todavia, esses efeitos destacados pela doutrina, na maioria das aplicações, são resultados de ações realizadas a longo prazo.

Indicam os autores, ainda, que à medida que os consumidores e empresas compreendem mais sobre a RSE, estão cada vez mais dispostos a adotar o aprendizado do sistema *win-win* (ganha-ganha), pois acreditam que as iniciativas de RSE podem e devem servir tanto às necessidades da sociedade como dos negócios. Esse sistema visa atender e beneficiar todas as partes envolvidas na atividade econômica da empresa, tais como diretores, funcionários, sociedade etc.

De outro modo, Orlitzky, Schmidt e Rynes mencionam a existência de benefícios a curto prazo, por meio da organização e estrutura das empresas, principalmente em períodos de crise. Os autores argumentam que o investimento em RSE é recurso capaz de fortalecer as organizações para enfrentar períodos de crise, pois permite melhorar o desenvolvimento de processos, controle de habilidades, sistemas de informação, o que aumenta seu preparo para enfrentar as dificuldades.³⁸⁵

Em outras palavras, pode-se considerar como benefício de curto prazo a reputação, a organização, a estrutura equilibrada e o comportamento da empresa. Todas estas vantagens, especialmente em momentos de crise, são acontecimentos associados aos ciclos financeiros da economia e poderão fortalecer a imagem e a credibilidade da empresa.

Por esta razão, Webb e Mohr analisam a duração e a dimensão dos efeitos da RSE. Para os autores, os compromissos sociais implementados pelas empresas a longo prazo estão mais predispostos a significarem as verdadeiras condutas apropriadas de cunho social. De outro modo, as campanhas de curto prazo estão mais propensas pela identificação de campanhas como mecanismo de exploração das causas sociais unicamente para angariar benefício próprio.³⁸⁶

Tal fato se deve porque algumas empresas, pelas políticas adotadas ou pela sua ausência, estão mais sujeitas às oscilações em períodos de crise. Assim sendo, a adoção ética

³⁸⁵ ORLITZKY, Marc; SCHMIDT, Frank L.; RYNES, Sara L. **Corporate social and financial performance: a metaanalysis**. *Organizational Studies*, V. 24, N. 3, 403-441, 2003, p. 407.

³⁸⁶ WEBB, Deborah J.; MOHR, Lois A. **A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned**. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17, pp. 226-238, 1998, p. 236.

da prática de RSE poderá minimizar os riscos de enfraquecimento empresarial durante períodos de deficiências financeiras, quer pela organização e preparo dos profissionais, quer pela credibilidade conquistada no mercado.

Outros fatores também são responsáveis pela contribuição ao incentivo de ações de responsabilidade social. Os diferentes compromissos assumidos pelas organizações com seus *stakeholders* vinculam às atividades empresariais com todos os envolvidos. De igual maneira, o aparecimento de novas certificações e índices de sustentabilidade no mercado de capitais, tais como Dow Jones Sustainability Index, da Bolsa de Nova York, o FTSE4Good, da Bolsa de Londres e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, desperta o interesse dos empresários no investimento em ações de cunho sociais.

Vale lembrar que, segundo Waller e Lanis³⁸⁷, é crescente o interesse das empresas em declarar, voluntariamente, a realização de ações sociais e ambientais nos seus relatórios anuais de prestação de contas. Tal ocorrência é procedente da boa imagem e reputação adquirida ante os diversos colaboradores e sociedade pela adoção de práticas de ações sociais decorrente do sistema *win-win*.

Conforme exposto, diversas são as motivações, interesses e consequências para a gestão orientada à responsabilidade social empresarial. As mudanças na RSE poderão influenciar positivamente o desempenho financeiro, da mesma forma que essa mudança no desempenho financeiro poderá influenciar a RSE. Para alguns empresários, direcionar recursos para fins sociais é capaz de ser parte da estratégia preparada pela empresa para alcançar vantagens competitivas e sustentabilidade para seus negócios; para outros, o investimento em ações sociais não representa lucratividade e retorno positivo, ao contrário, perderá o foco da atividade empresarial; e uma terceira corrente defende a neutralidade nas ações sociais das empresas, pois acredita que não oferecem benefícios, muito menos prejuízos.

A teoria favorável à prática da RSE é defendida por diversos autores. O estudo realizado por Wang, Lu, Kweh e Lai concluiu ser evidente que a empresa que promova

³⁸⁷ WALLER, David S.; LANIS, Roman. **Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies: an exploratory analysis of six holding companies annual reports**. *Journal of Advertising*, v. 38, n. 1, 109-121, 2009, p. 118.

ativamente ações sociais, através do bom relacionamento com a sociedade, proporcione a segurança e qualidade do seu produto obter maior apoio de seus clientes. A RSE tem impacto significativo no desempenho corporativo nas situações nas quais as empresas programam suas dimensões sociais à sociedade, funcionários, direitos humanos e produtos.³⁸⁸

Dessa forma, a empresa poderá aperfeiçoar a utilização dos recursos pessoais, naturais e matéria-prima no setor produtivo e terá redução dos riscos empresariais, com menos custo de ações trabalhistas pela menor rotatividade de funcionários. Além disso, aumentará a satisfação dos funcionários e a eficiência de seus processos, diminuindo os custos de produção e, conseqüentemente, resultando no crescimento de seu valor de mercado.

No mesmo sentido, Porter e Linde³⁸⁹ indicam que o modo como uma empresa atua com as questões sociais pode ser um elemento diferencial importante para a competitividade. A regulamentação social não conduz diretamente à inovação e à maior produtividade para todas as empresas, porém, somente as empresas as quais inovam poderão ser competitivas. É mais provável, diante das dificuldades, que uma empresa legitimamente competitiva adote um novo padrão de comportamento e responda com a inovação, do que uma empresa sem características competitivas empregue ações dirigidas à inovação.

Quanto ao mais, essa perspectiva positiva, baseada na análise das partes interessadas, propõe a existência de um conflito negativo entre os custos externos da empresa (pagamentos de terceiros, de títulos, preço agregado do produto) e seus custos internos (funcionários, custos de qualidade do produto, custos ambientais). A presente doutrina prevê, como consequência da diminuição dos custos internos da empresa por ações socialmente irresponsáveis, a elevação dos custos externos, os quais resultam em desvantagem competitiva. De acordo com esse argumento, há uma relação favorável entre RSE e desempenho financeiro.³⁹⁰

³⁸⁸ WANG, Wei-Kang; LU, Wen-Min; KWEH, Qian Long; LAI, Hsiao-Wen. **Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry?** Telecommunications Policy, v. 38, n. 7, 580-591, 2014, 589.

³⁸⁹ PORTER, Michael E., LINDE, Class Van der. **Green and competitive: ending the stalemate.** Harvard Business Review, v. 73, n. 5, 120-134, 1995, p. 134.

³⁹⁰ WADDOCK, Sandra A. **Parallel Universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship.** Business and Society Review, V. 109, N. 1, p. 5-24, 2004, p. 306.

Quer dizer, essa teoria sugere que não há impacto negativo em dispor recursos financeiros ao desempenho social corporativo. Pelo contrário, os investimentos podem ser benéficos, principalmente por melhorarem as relações com as partes interessadas (*stakeholders*). Acredita-se, neste caso, que existe um ambiente alinhado e próspero entre a responsabilidade social e o desempenho financeiro, pois os recursos empregados podem representar um diferencial competitivo.

Convém analisar a doutrina de Moskowitz, pois traz uma visão equilibrada dos custos para a implementação das ações de responsabilidade social. Para o autor, os custos sociais são mínimos ou inexistentes se comparados aos benefícios potencialmente vantajosos originados. Por meio de dois exemplos, demonstra as vantagens às práticas sociais. Em primeiro lugar, a política das relações de funcionários pode representar um custo muito baixo, porém pode resultar em ganhos substanciais de moral e produtividade; em segundo lugar, as empresas descritas em listas de "melhores empresas para trabalhar" conseguem encontrar com mais facilidade funcionários de alta qualidade.³⁹¹

Ressalta-se que ambos os exemplos resultam em aumento de produtividade a um custo relativamente baixo ou inexistente, os quais podem gerar benefícios competitivos em comparação com as empresas menos responsáveis.

Todas as atitudes e iniciativas empresariais, com a valorização dos objetivos sociais, por intermédio do desempenho econômico, cultural e social podem ser apreciadas como elementos de diferencial competitivo. A incorporação de novas posturas estratégicas sociais está relacionada a resultados favoráveis à sociedade e representam impactos positivos no desempenho financeiro das empresas.

Uma vez ponderadas e exibidas algumas teorias favoráveis à utilização da RSE como fator diferencial competitivo das empresas, sobretudo nos momentos de crise econômico-financeiro, apresenta-se a teoria desfavorável e seus argumentos para a não aceitação das práticas sociais no universo empresarial.

³⁹¹ MOSKOWITZ, Milton R. **Choosing socially responsible stocks**. *Business and Society*, N. 1, p. 71-75, 1972, p. 71.

Posto isso, o posicionamento teórico desfavorável ao exercício das ações de RSE argumenta que o direcionamento empresarial para ações sociais representa um desvio do objetivo principal da organização, qual seja, a maximização de lucros para os diretores da organização. Para Friedman, principal expoente à inaplicabilidade social às empresas, o único objetivo do administrador deve ser aperfeiçoar as práticas das empresas para obter maiores benefícios econômicos, tendo em vista que as ações sociais não contribuem para essa finalidade.³⁹²

Da mesma sorte, a Confederación Española de Organizaciones Empresariales – CEOE defende uma visão mais compensada, para quem a principal responsabilidade de uma empresa continua sendo a geração de riqueza e emprego, mas de maneira sustentável. O posicionamento não é tão radical, pois qualquer contribuição adicional realizada no âmbito social, sem afastar a empresa de suas atividades principais, pode servir para reforçar sua competitividade e capacidade para gerar os negócios.³⁹³

Inclusive, este posicionamento entende que as ações sociais são consideradas de cunho facultativo, porém se as empresas optam fazer, este deve ser realizado de modo sério e responsável.

Os estudos realizados por Aupperle *et al*³⁹⁴ não identificaram rentabilidades diferentes nas empresas as quais desenvolvem ações sociais em comparação com as empresas que não têm desempenho social. Os autores acreditam, mais além, que as empresas sociais representam uma desvantagem competitiva porque estão incorrendo em custos de investimentos que poderiam ser evitados, ou melhor, direcionados para a obtenção imediata de retorno financeiro.

De acordo com essa linha de pensamento, são mínimos ou inexistentes os benefícios econômicos imediatamente dimensionáveis com a prática e o comportamento socialmente responsável, haja vista que existem inúmeros custos e despesas à sua implementação. Os

³⁹² FRIEDMAN, *op. cit.*, 1970, p. 122.

³⁹³ Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). **CEOE y la responsabilidad social empresarial**. Disponível em <<https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/ceoe-y-la-responsabilidad-social-empresarial>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

³⁹⁴ AUPPERLE, Kenneth. E.; CARROLL, Archie. B.; HATFIELD, John. D. **An empirical examination of the relation - ship between corporate social responsibility and profitability**. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985, p. 462.

valores investidos, para essa teoria, apenas aumentam os custos e, por consequência, reduzem os lucros das empresas.

Contudo, há uma terceira corrente para a responsabilidade social, teoria que considera a RSE indiferente, nem benéfica, nem prejudicial à atividade empresarial. Os resultados apresentados por Ullman identificam que não há qualquer relação, positiva ou negativa, entre o desenvolvimento social e o desempenho financeiro. Argumenta que são tantas variáveis entre o desempenho social e financeiro que não há motivo para imaginar a existência de um relacionamento, exceto pelo acaso.³⁹⁵

Novamente, a recente pesquisa realizada por Nogueira *et al.* indica que a participação das empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores não está relacionada com a maior rentabilidade de desempenho financeiro. O fato de as empresas participarem das práticas de responsabilidade social no mercado de capitais não direciona para a obtenção de melhores indicadores de rentabilidade, tendo em vista que não percebem uma rentabilidade maior se comparadas com aquelas que não participam do citado índice.³⁹⁶

No entanto, há outro perfil de empresário que aproveita a RSE apenas como um instrumento de marketing ou moda e desconhece a verdadeira estrutura organizacional da empresa. A *Fundación Empresa y Sociedad* alertou sobre o perigo de aplicar a responsabilidade social tão somente como resultado de sua imagem e as consequências em considerar o indivíduo apenas como consumidor final, e não como funcionário ou colaborador.³⁹⁷

Esses comportamentos são denominados por Wagner, Lutz e Weitz³⁹⁸ como “hipocrisia corporativa”, ou seja, a lacuna entre o discurso da organização e a atividade que

³⁹⁵ ULLMAN, Arieh. A. **Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms.** *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 540-557, 1985, p. 550.

³⁹⁶ NOGUEIRA, Elisa Lancini; VIEIRA, Gisele de Souza Castro; HOLTZ, Luciana; COSTA, Mateus Clóvis de Souza. **Responsabilidade Social e Desempenho Financeiro: existe relação?** Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Dezembro, 2016, p. 13.

³⁹⁷ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. **Empresa y envejecimiento activo. Cien ideas que interesarán a directivos empresariales.** Disponível em <<https://empresaysociedad.org/empresa-y-envejecimiento-activo/>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

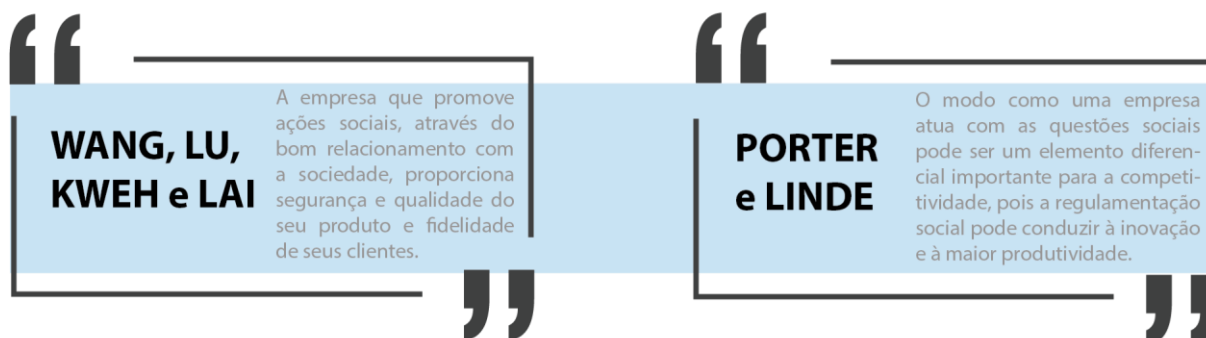
³⁹⁸ WAGNER, Tillmann; LUTZ, Richard J.; WEITZ, Barton A. **Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions.** *Journal of Marketing*, v. 73, n. 6, 77-91, 2009, p. 80.

realmente desenvolve. O estudo demonstra que os comportamentos empresariais em relação à responsabilidade social corporativa são muitas vezes contrários aos padrões declarados de responsabilidade social, os quais prejudicam as atitudes dos consumidores em relação às empresas e afeta negativamente a confiança na responsabilidade social.

A responsabilidade social empresarial se encontra, ultimamente, no núcleo da conscientização social e ética das empresas, agregando uma variedade de informações. A ausência de honestidade sobre as verdadeiras motivações para o desempenho de ações sociais, com a exclusiva intenção do benefício próprio, conduz à hipocrisia corporativa. Lamentavelmente, muitas empresas asseguram ser algo que não são. A existência de informação inconsistente com as verdadeiras práticas da responsabilidade social podem gerar efeitos contrários às empresas.

Do mesmo modo, o professor Galán ensina que a responsabilidade social empresarial deve ser voluntária, não versar sobre marketing social, muito menos servir de “uniforme” das organizações. A RSE é um modelo integral de gestão para criar valor e abranger as decisões, comportamentos, culturas, estruturas, competências, ações da empresa, suas relações e projeções com a sociedade.³⁹⁹

Diante dos inúmeros posicionamentos e teorias aplicadas à responsabilidade social, com o intuito de melhor compreender o ponto de vista dos citados autores, apresenta-se abaixo o quadro explicativo, elaborado pelo pesquisador, com o resumo das diferentes abordagens.



³⁹⁹ GALÁN, *op. cit.*, p. 203.



LEGENDA: ● FAVORÁVEL ● INDIFERENTE ● DESFAVORÁVEL

Não se desconhece os posicionamentos contrários e desfavoráveis à aplicação da responsabilidade social, pois esta realmente não simboliza a garantia para a preservação da atividade empresarial. As divergências, por seu turno, possibilitam compreender, interpretar e melhor empregar as ações sociais. Contudo, são incontestáveis os benefícios gerados pela RSE às empresas e à sociedade, sobretudo no ambiente da crise, os quais podem ser identificados a curto, médio e longo prazo.

A responsabilidade social, além dos benefícios à sociedade, pode ter efeito direto sobre a reputação organizacional para construir uma imagem positiva com clientes, investidores, colaboradores e fornecedores. Sobretudo em período de crise, a boa reputação da empresa pode facilitar o acesso a capital de terceiro, a investimentos, a possibilitar melhores

condições para renegociação de dívidas, a atrair melhores funcionários ou aumentar a boa vontade dos atuais, os quais podem melhorar os resultados do negócio.

Efetivamente, a prática da responsabilidade social se configura como ferramenta ao alcance dos diferenciais competitivos e os valores da cultura organizacional permitem encontrar o ponto de equilíbrio da empresa, uma vez que o comportamento social empresarial está positivamente relacionado ao desempenho financeiro.

A empresa em crise financeira, desta forma, torna-se capaz de melhor suportar as consequências da recessão econômica, seja pela confiança na relação com os *stakeholders* e minimização de riscos, seja pela estrutura organizada e equilibrada.

CAPÍTULO 6. ÉTICA E GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nos últimos anos, devido às grandes crises políticas e econômico-financeiras, a palavra “ética” foi muito abocada ao setor empresarial, quer pela sua importância, quer pela sua inobservância. Esta vinculação refletiu à preocupação dos problemas ocasionados pelas transformações sociais e culturais ainda não compreendidas pela atividade empresarial.

A ética tem origem na terminologia grega *êthos*, que significa costume, caráter ou modo de ser. Semelhantemente, o conceito da moral, originário do latim *mores*, também expressa o costume, a conduta e o modo de agir. Ambos os conceitos podem influenciar os indivíduos à formação das boas maneiras corporativas para a tomada de decisões.

Todavia, por simbolizarem significados similares, a aplicabilidade do conceito da ética, na maioria das vezes, é confundida com o conceito da moral. Logo, imprescindível abordar, mesmo que superficialmente, a diferenciação de uma e outra terminologia.

Em linhas gerais, a moral é representada por uma norma de conduta para determinadas situações, enquanto que a ética é concebida para possibilitar sustentação à moral. A teoria de Passos, em sua pesquisa sobre a ética nas organizações, distingue as aplicações da ética e da moral da seguinte forma:

“ (...) a moral normatiza e direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que dão suporte à moral. São, pois dois caminhos diferentes que resultam em status também diferentes; o primeiro, de objeto, e o segundo, de ciência. Donde deduzimos que a Ética é a ciência da moral”.⁴⁰⁰

Convém ressaltar que a moral é um conjunto de valores e normas de conduta que a coletividade adota, seja um país, um grupo social, seja uma organização; por seu lado, a ética se refere à matéria teórica, ao estudo sistemático. Em suma, a ética como ciência da moral sistematiza as melhores formas de atuar coletivamente, a qual distingue “o permitido do proibido, o certo do errado”.⁴⁰¹

⁴⁰⁰ PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 22.

⁴⁰¹ SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 29.

De tal maneira, o dicionário Michaelis⁴⁰² define a ética como o conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade. A ética abrange as ações legalmente admitidas e as condutas mais benéficas à sociedade, cabendo não apenas apresentar soluções, mas também seus fundamentos.

Por iguais razões, Lozano⁴⁰³ ensina que a ética dos negócios representa uma reflexão sobre o sistema econômico, empresarial e organizacional, bem como sobre as atuações dos indivíduos no desempenho profissional. A ética reflete diversos níveis e profundidades, desde o sistema econômico (nível macro), comportamento empresarial (nível intermediário) e comportamento dos indivíduos (nível micro), isto é, o estudo do que é eticamente permitido e do que é positivamente correto para a atividade empresarial.

De fato, a postura ética não é exclusiva dos indivíduos e pode ser encontrada nas organizações, públicas e privada, já que adquirem hábitos e costumes com seus funcionários e todos aqueles envolvidos com a empresa. A ética empresarial identifica os princípios, crenças e valores assumidos e praticados pelos integrantes do organismo empresarial por meio da cultura organizacional instituída.

A empresa, por não caracterizar apenas um conglomerado de indivíduos, tem a habilidade de gerar riqueza, atender às necessidades da sociedade e avaliar as dimensões da sua produtividade. No âmbito das relações humanas pode contribuir objetivamente para a concepção de uma sociedade mais justa e para garantir a criatividade da atividade econômica.⁴⁰⁴

É bem verdade que a ética dos indivíduos e a ética da empresa têm aplicações diferentes. No que se refere aos indivíduos, o saber ético orienta para a criação do costume que direcione para a realização pessoal, pois esses hábitos permitem que a individualidade descubra suas virtudes. Por outro lado, as empresas constituem o objetivo ético coletivo, por meio de metas econômicas e sociais a serem alcançadas, já que as normas éticas da empresa são elaboradas para atingir esse fim específico.⁴⁰⁵

⁴⁰² MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Editora Melhoramentos, 2019.

⁴⁰³ LOZANO, Josep M. **Ética y empresa**. Madrid: Trotta, 1999, p. 45.

⁴⁰⁴ CORTINA, Adela. **Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial**. Prólogo de José Luis L. Aranguren. Madrid: Trotta, 2003, p. 101.

⁴⁰⁵ *Ibidem*, p. 22.

Para isso, neste universo empresarial, a reflexão moral considera distintas e inúmeras ações individuais para compreender a ética coletiva e chegar a um consenso na tomada de decisões. A ética, antes de tudo, possibilita alcançar acordos morais e coerentes nas negociações empresariais que envolvem todos os *stakeholders*.

Da mesma sorte, a ética não está apenas predisposta a balizar o comportamento dos indivíduos, porém para que estes sejam capazes de melhor decidir os conflitos surgidos. Daí por que é separada a ética negativa (ética de proibições) da ética positiva (ética que orienta o que deve ser feito), uma vez que não cabe estabelecer um catálogo de proibições, mas sim contribuir para a tomada de decisões.

Além do mais, Gélinier caracteriza e divide a ética dos negócios em dois níveis de extensão. Primeiro, com as relações externas das empresas e de seus profissionais para com os seus clientes, consumidores, sociedade e poderes públicos; em seguida, com as relações internas entre os colaboradores da empresa, o que abrange os funcionários, prestadores de serviços e diretores.⁴⁰⁶

Aliás, a ética dos negócios pode ser encontrada em três fases distintas. A primeira fase está caracterizada como uma parte da ética que aplica aos negócios alguns princípios morais; a segunda fase acontece quando a consideração moral dos diretores é refletida pela ação das organizações; e a terceira fase reconstrói a legitimidade da empresa como processo organizativo por meio da responsabilidade social.⁴⁰⁷

Atualmente, conforme trabalhado no capítulo anterior, ainda permanecem alguns entendimentos de que as empresas devem ambicionar apenas a maximização de lucro, a qualquer custo. Contudo, cresce gradativamente os posicionamentos de que as empresas precisam adotar, juntamente com o crescimento econômico, o comportamento ético e socialmente responsável às atividades empresariais.

A empresa que pretenda sobreviver ou crescer a médio e longo prazo, ou ainda, que almeje manter os negócios nos momentos de crise, não pode desconsiderar as necessidades do mercado e desatender aos anseios dos clientes e da sociedade. É inegável que há uma

⁴⁰⁶ GÉLINIER, Octave. **Ética de los negocios**. Espasa-Calpe, Navarra, 1991.

⁴⁰⁷ CORTINA, *op. cit.*, p. 87.

variedade de posições que compreendem a necessidade de existir ética e responsabilidade social nos negócios, mais do que exclusivamente receber benefícios.⁴⁰⁸

As ações e decisões das empresas culminam em consequências à sociedade e a todos os atores abrangidos na sua conjectura. Não mais se admite, neste século XXI, a prática empresarial sem responsabilidade social, apenas com a justificativa do benefício econômico e da geração de empregos, porque insuficientes para embasar as condutas antiéticas.

De tal forma, a ética, como dimensão da realidade humana, não pode ficar olvidada pelo exercício empresarial, pois inaceitável qualquer forma de atuar que desobedeça aos valores morais.

6.1 Análise da ética empresarial e seu progresso

Os temas éticos já integram o cotidiano dos negócios de maneira mais intensa. As discussões pairam, principalmente, sobre quais devem ser os verdadeiros princípios e valores das decisões empresariais e como integrar a ética neste ambiente.

Com efeito, a ética nos negócios não é tema recente, porquanto teve seu debate originado há muito tempo. Foi nos Estados Unidos, nos anos 1970, momento de agitação social e de questionamentos das instituições políticas e econômicas, que deu origem à ética na atividade empresarial. Neste período, começaram a ser oportunizados cursos sobre questões sociais e econômicas através da responsabilidade social empresarial. O conceito da ética, assim, apareceu como disciplina autônoma e com muita força.⁴⁰⁹

Diversos foram os motivos, nas últimas décadas, para o surgimento da ética nos negócios. Lozano Aguilar cita três situações decisivas para seu nascimento. Primeiro, os casos de corrupção e escândalos que demonstraram a falta de responsabilidade, cujas más práticas empresariais e os abusos de poder geraram uma crescente desconfiança na empresa e no mundo dos negócios. Segundo, com a ocorrência do fenômeno da globalização, o aumento de poder das grandes empresas e o crescente tráfego de informações sobre a atuação empresarial.

⁴⁰⁸ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis. **Ética para empresarios y directivos**. 2ª ed. rev. y amp. Madrid: ESIC, 1996, p. 33.

⁴⁰⁹ LOZANO AGUILAR, *op. cit.*, 2011, p. 37.

Terceiro, pela importância gerada à imagem e ao prestígio empresarial como elemento de diferenciação e vantagem competitiva.⁴¹⁰

Todos esses fatores impulsionaram à necessidade de constituição da ética nos negócios e para a melhoria da imagem das empresas como organização responsável e correta.

Como se há verificar a sociedade passou a alcançar um nível de consciência elevado com relação às finalidades pretendidas por uma empresa e seus direitos amplamente assegurados, os quais não podem mais ser ignorados sob o argumento de que constituem uma limitação para seus objetivos finais. Por isso, é necessária uma articulação que possibilite compreender a realidade das empresas e estabelecer um marco de referência eticamente responsável.

Desde uma perspectiva antropológica, o desenvolvimento pessoal, a responsabilidade social e a rentabilidade estão conectados de forma coerente. A preocupação crescente com a ética nos negócios é comprovada pelo Instituto *Ethisphere*, comitê dedicado à promoção das melhores e mais rentáveis práticas de gestão, ética nos negócios e responsabilidade social corporativa.

Esse instituto publica todos os anos a relação das empresas mais éticas do mundo. Para eleger as empresas, são analisados aspectos como o respeito aos funcionários e diretores, a competência dentro da lei e a responsabilidade social empresarial. Este reconhecimento visa criar uma vantagem competitiva sustentável a partir de práticas de negócios éticos e do comportamento social da empresa.

O instituto, líder mundial na definição e promoção das práticas éticas dos negócios, anunciou em 7 de março de 2016, em comemoração aos 10 anos de avaliação da integridade corporativa e reconhecimento daqueles que se destacam, as 131 empresas, distribuídas em 21 países, como as mais éticas do mundo no ano de 2016. As pontuações foram geradas em cinco categorias principais: (i) ética e programa de conformidade (35%), (ii) cidadania corporativa e

⁴¹⁰ LOZANO AGUILAR, *op. cit.*, 2011, p. 38.

responsabilidade (20%), (iii) cultura ética (20%), (iv) governança (15%) e (v) liderança, inovação e reputação (10%).⁴¹¹

Antigamente, a ética não tinha identificação direta relacionada com o setor empresarial, somente era concebida como uma pretensão moral individual. Agora, com as diversas dificuldades empresariais – econômicas, sociais e culturais –, é apreciada como um elemento necessário para contribuir à criação de uma estrutura sólida e segura para constituir a estrutura organizacional das empresas.

Ressalta-se, porém, que ainda existem muitos equívocos à aplicação correta dos conceitos morais às empresas. Um dos principais entendimentos que retarda o desenvolvimento da ética nos negócios é o fato de as empresas, como pessoas jurídicas, não incluírem a consciência moral nas suas condutas.

Todavia, a doutrina clássica de Goodpaster⁴¹², um dos mais influentes no fortalecimento da ética nos negócios, entende que as empresas podem e devem ter consciência moral por meio da extensão dos efeitos da ética individual. A responsabilidade moral é um conceito genérico composto de dois elementos principais: a racionalidade, que objetiva a busca dos nossos próprios projetos e aspirações; e o respeito, que considera as outras pessoas na perseguição dos nossos objetivos.

Desta forma, este tema tem proporcionado a realização de seminários e congressos para discutir e melhor entender o fenômeno. Por exemplo, a criação do seminário SPIEL (Fundação López Quintás) com o intuito de compreender como a fundamentação ética pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento de procedimentos aplicáveis à gestão da empresa para possibilitar a criação de riqueza econômica, pessoal e social, objetivos que devem ser inerentes a qualquer empresa.

A última edição do seminário (nona edição) buscou refletir sobre a ética e a gestão empresarial, apresentando as seguintes considerações: i) Conseguir uma maior compreensão de como as competências de liderança e criatividade tem uma base ética; ii) Identificar as

⁴¹¹ Ethisphere. **World's most ethical companies**. Disponível em <<https://ethisphere.com/ethisphere-announces-the-2016-worlds-most-ethical-companies-celebrating-10-years/>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

⁴¹² GOODPASTER, Kenneth E.; MATTHEWS, John B. **¿Pueden tener consciencia moral las empresas?** Harvard-deusto business review. 4º trimestre, 1982, p. 8.

chaves filosóficas, antropológicas e éticas que promovam a tomada responsável de decisões.⁴¹³

Em virtude dessas considerações, não há como compreender a ética e a responsabilidade social corporativa sem considerar o indivíduo como elemento fundamental. O conceito de cidadania corporativa tem no compromisso ético e filosófico o instrumento para desenvolver um negócio com responsabilidade social, o qual excede a mera gestão, a filantropia ou a organização das atividades para melhorar a imagem e reputação da empresa.⁴¹⁴

A empresa, organização direcionada para o desenvolvimento econômico e social, não tem como problemas mais significativos os relacionados aos setores produtivos e tecnológicos, mas sim os conexos à antropologia e à sociologia que necessitam ser projetados desde uma perspectiva ética individual.

A responsabilidade ética é sempre de quem a realiza, quer dizer, cada indivíduo é eticamente responsável por seus atos, o que poderá ocasionar consequências à honra da organização, quando representada de maneira incorreta. Torna-se, assim, essencial a transformação de atitudes individuais baseadas nos sólidos princípios éticos predispostos no organismo empresarial.

Vale, uma vez mais, ratificar a imprescindibilidade da ética individual. No entanto, é inconcebível a compreensão da ética reduzida a uma questão exclusivamente pessoal. Ora, os indivíduos desenvolvem suas atribuições às empresas por meio da disciplina às normas, princípios e valores preestabelecidos, incutidos pela cultura organizacional. Ou seja, a ética sempre terá a dimensão individual, porém não se pode depositar todo o encargo aos indivíduos sem compreender a grandeza da empresa como organização estruturada.

A cultura organizacional enfraquecida esquece os valores fundamentais da empresa, o que acarreta no menor nível de comprometimento dos colaboradores e na maior probabilidade

⁴¹³ FUNDACIÓN LÓPEZ QUINTÁ. **Seminario permanente de investigación sobre el Liderazgo ético basado en el encuentro**. Disponível em <<http://www.fundacionlopezquintas.org/spiel>>. Acesso em 24 de março de 2019.

⁴¹⁴ WADDOCK, Sandra A. **Parallel Universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship**. *Business and Society Review*, V. 109, N. 1, p. 5-24, 2004, p. 8.

de a empresa apresentar dificuldades. De outro lado, o reflexo de uma cultura forte enriquece os valores essenciais da empresa e o comportamento dos participantes, pois os princípios da organização são respeitados.

A consolidação da cultura evidencia o nível de aceitação dos integrantes a respeito do posicionamento da organização. Cria-se, assim, por meio da conexão, fidelidade e comprometimento organizacional um clima mais harmônico que motiva o desenvolvimento e os melhores resultados para os negócios.

Registra-se, ainda, que a teoria de Morros e Vidal traz a responsabilidade social empresarial como instrumento capaz de moralizar a economia ao incorporar a ética da responsabilidade, da reciprocidade e da obrigação. É indispensável, nesse cenário, observar as práticas individuais e adequar às atitudes coletivas, visando à colaboração e ao crescimento mútuo.⁴¹⁵

Por isso, a aproximação da ética aos negócios começa pelo comportamento do indivíduo, através das suas condutas morais, do vínculo que permita compreender a cultura organizacional e da observação dos valores e princípios intrínsecos da estrutura empresarial.

6.2 Razões para o surgimento da ética empresarial

Outrora, a atividade empresarial era valorizada exclusivamente pela sua capacidade de produção e obtenção de recursos financeiros. Não existia qualquer aplicação da ética empresarial para conduzir o comportamento e a conduta das empresas, pois a avaliação dos funcionários era realizada pela quantidade produzida, e não pela qualidade desenvolvida.

Em seguida, diante da queda dos sistemas protecionistas e com a maior liberdade dos mercados, os níveis de concorrência entre as empresas se intensificaram substancialmente. O indivíduo, ainda esquecido no mercado, passou a ser protagonista de um novo procedimento empresarial. A necessidade de diferenciação para alcançar vantagem competitiva pelas empresas conduziu para a postura ética.

⁴¹⁵ MORROS RIBERA, Jordi; VIDAL MARTINEZ, Isabel. **Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid: Editorial Fundación Confemetal, 2006, p. 89.

A atuação econômica apresentou uma relação positiva com os princípios éticos. Max Weber, no livro *A Ética e o Espírito do Capitalismo*, identificou que o grande impulso ao capitalismo foi realizado pela ética continuada do protestantismo. Na visão do sociólogo, o anseio por benefícios intermináveis não se caracterizava com o capitalismo, nem mesmo com seus ideais. Por isso, o capitalismo, sob este ponto de vista, configurou um equilíbrio à investida irracional, uma vez que a estrutura organizacional simbolizou a procura do lucro sempre renovado, pois se a empresa assim não se portar, estará condenada ao fracasso.⁴¹⁶

A livre iniciativa, originária desse sistema capitalista, envolveu o livre exercício do movimento econômico. O lucro continuou sendo um aspecto fundamental do sistema, mas poderia estar contemplado juntamente com valores éticos. Foi uma percepção de finalidades relativas e limitadas, tendo em vista que diante da realidade econômica, as empresas precisavam estar atentas para acompanhar às necessárias mudanças de mercado.⁴¹⁷

É inegável que algumas empresas não almejavam somente clientes, mas sim consumidores satisfeitos, identificados com a política de valorização do trabalho. A alteração de atitude empresarial incorporou as emoções individuais na dinâmica profissional e passou a ser um elemento diferencial nas negociações comerciais. Atualmente, o principal valor das organizações não está relacionado à qualidade técnica do produto ou serviço, mas sim aos valores intangíveis, tais como a confiança, lealdade, reputação e a honestidade gerada entre indivíduo e empresa.⁴¹⁸

Por esta razão, a partir dos anos 1970, nos Estados Unidos, e nos anos 1980, na Europa, e anos 1990, na América Latina, iniciaram-se as atividades associadas à ética dos negócios, também denominada de ética empresarial, ética da gestão ou ética da organização. A revitalização da ética ocorreu por necessidade de sobrevivência das empresas e pela busca da excelência.

Antes de aprofundar o tema, indispensável estabelecer uma breve distinção entre as três expressões mais usuais à ética na atividade econômica: (i) a ética econômica, (ii) a ética empresarial e (iii) a ética dos negócios. A ética econômica se refere às relações entre a

⁴¹⁶ WEBER, Max. *A Ética e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Editora Pioneira, 14ª ed., 1999, p. 4.

⁴¹⁷ BASTOS, Celso Ribeiro. *Ética no direito e na Economia*. Ives Gandra Martins (coordenador). São Paulo: Editora Pioneira, 1999, p. 232.

⁴¹⁸ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 36.

economia e a ética, bem como a reflexão ética dos sistemas econômicos; enquanto a ética empresarial ou dos negócios, sinônimas, estão situadas no entendimento da empresa como organização econômica e social.

Diversas são as correntes doutrinárias que abordam os benefícios originados às empresas éticas e as desvantagens às empresas irresponsáveis socialmente. Adela Cortina⁴¹⁹ retrata algumas razões que justificam o começo da ética nas empresas: i) a urgência de recuperar a confiança, pois é um valor empresarial explícito, e a falta de credibilidade ocasiona inúmeros prejuízos para a empresa; ii) a necessidade de tomar decisões a longo prazo, uma vez que a confiança é uma atitude que precisa de tempo para adquirir e a empresa que planeja unicamente obter benefícios a curto prazo não sobreviverá em tempos de crise econômica; iii) a ética não é somente individual, mas também coletiva, sendo necessária a tomada de decisões morais e a admissão da responsabilidade social empresarial; iv) a necessidade da ética das empresas para construir a base para a organização da sociedade; v) a imprescindibilidade da capacidade de direção da gerência empresarial, já que representa um personagem central para a empresa e para a sociedade.

Dessa forma, as empresas precisavam restabelecer a confiança com seus consumidores para descobrir as características individuais dos produtos internos e os valores que deviam ser construídos para atingi-los. Além desses fatos, as mudanças ocorridas na concepção da empresa alteraram a maneira de compreender a função empresarial, deixando de tratar somente os resultados e valorizando cada vez mais o aspecto social e cultural.

Assim sendo, tornou-se necessária a adoção de uma cultura empresarial voltada não apenas à obtenção de valores econômicos, mas também aos valores morais e sociais, fundamentados na colaboração e no ganho recíproco entre empresários e colaboradores. Ademais, o crescimento competitivo entre as empresas e as alterações no mercado exigiram planejamentos de longo prazo, orientados por valores e princípios à promoção da fidelidade do consumidor e da geração da confiança.

Ressalta-se que até mesmo a ausência dessa postura ética empresarial produz consequências de enfraquecimento que prejudicam seus próprios interesses econômicos,

⁴¹⁹ CORTINA, *op. cit.*, p. 80-82.

como a reputação, a fidelidade e a confiança. Para isso, as empresas precisam manter uma estrutura social equilibrada para o desenvolvimento da sociedade e o alcance dos melhores resultados, sob pena de prejudicar seus próprios interesses econômicos.

Quanto ao mais, devido à instalação das crises econômico-financeiras, aparecem os defeitos dos sistemas utilizados pelas empresas. A crise identifica a impossibilidade dos modelos baseados no crescimento econômico contínuo, a fragilidade de economias desenvolvidas, a progressiva alteração do polo econômico, o fenômeno da globalização e as consequências negativas que a ausência de condutas éticas empresariais pode representar à economia.⁴²⁰

Em consequência, criou-se uma crescente desconfiança da atividade empresarial nas próprias empresas, nos diretores e no modelo econômico descontrolado. Os problemas não resultam, tão somente, pela falta de sustentabilidade do sistema econômico, mas também pela ausência de credibilidade das empresas. A relação comercial, segundo Taka⁴²¹, deixou de ser apenas contratual para ser estabelecida como relação de confiança, sendo cada vez mais forte e benéfica a cultura da ética empresarial.

Inclusive, o comportamento ético mobiliza o valor das pessoas (lealdade, honestidade e responsabilidade), gera probidade dos profissionais e aprimora o caráter empresarial, os quais tornam o comportamento ético mais vantajoso às empresas, sendo extremamente relevante para a efetividade dos negócios nas organizações. Muitos estudos demonstram que a efetividade organizacional é imprescindível para a manutenção da empresa no mercado de trabalho, assim como para buscar vantagem competitiva.

A ética e a responsabilidade social serão consideradas como prioridade nas empresas quando seus diretores investirem em mecanismos e direcionarem ações para a real prática das atividades sociais. A responsabilidade social dos diretores está apoiada nos princípios que valoram as ações sociais nos negócios, com uma relação positiva entre as pessoas com

⁴²⁰ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 37.

⁴²¹ TAKA, Iwao. **VVAA Integridad del Directivo**. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), 2011.

atitudes socialmente responsáveis e suas percepções sobre a importância da ética e responsabilidade social para alcançar os objetivos organizacionais.⁴²²

Não se ignora a necessidade de a empresa estabelecer critérios econômicos como meta empresarial. Porém, é indispensável estar vinculado à missão da empresa e aos valores e princípios éticos os quais possibilitarão o desenvolvimento concreto dos indivíduos e da sociedade, o que, futuramente, no cenário de crise econômica, garantirá a manutenção dos próprios objetivos financeiros.

Neste sentido, existem inúmeros indicativos de que a gestão empresarial, a sustentabilidade das empresas e o benefício empresarial são consequências das decisões baseadas em um determinado planejamento ético. Ressalta-se que muitas decisões e estratégias motivadas eticamente não fazem as empresas apenas mais éticas, mas sim mais competitivas. Esses elementos éticos despertam a confiança, o respeito, a comunicação e são fatores de proteção frente à crise econômica.⁴²³

Os autores González e Cruz⁴²⁴ apresentam alguns exemplos de gestão empresarial balizada na ética dos negócios empresariais, tais como: i) a transparência da informação financeira e comunicação com clientes; ii) a prudência com os investimentos que realizam as organizações; iii) o máximo cumprimento das normas legais; iv) a grande valorização dos diretores e empregados; v) o razoável equilíbrio nas remunerações dos diretores com os demais funcionários; vi) o alto nível de qualidade na gestão obtida pela formação de pessoas que compõem a empresa; vii) a produtividade unida a uma linha de austeridade.

Não distante disso, a realização do exercício ético das empresas é fracionada em dois grandes grupos. Primeiro, os mecanismos das empresas que têm como destinatário os indivíduos e a finalidade de modificar suas consciências e motivações para atuar com ética. Segundo, o mecanismo das empresas que trazem como destinatário as estruturas, com o

⁴²² RAMOS HIDALGO, *op. cit.*, p. 146.

⁴²³ GONZÁLEZ, Luiz Aymá; CRUZ, Antonio J. García-Escribano. **La responsabilidad social empresarial como ámbito de encuentro**. La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013. Editoras, Anna Bajo Sanjuán, Nuria Villagra García. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2013, p. 53.

⁴²⁴ *Ibidem*.

objetivo de criar condições para que a atuação ética das pessoas não apenas seja possível, mas sim a única maneira de atuar.⁴²⁵

Estes grupos não são opostos, longe disso, são complementares, os quais se iniciam com a instituição da ética aos indivíduos até alcançar a regulação da atividade empresarial. Em determinadas organizações até mesmo poderá prevalecer um grupo sobre o outro. No entanto, na opinião de Hoffman *et. al.*, a ausência sistemática de qualquer destes grupos estará condicionada ao fracasso empresarial.⁴²⁶

Como se pode verificar, não se trata de elementos esporádicos ou casuais, pois detrás de cada um dos exemplos existe um forte posicionamento antropológico que condiciona o indivíduo como prioridade. O foco da responsabilidade social empresarial é a pessoa. Aplicar o centro da atividade empresarial ao indivíduo gera uma conexão saudável entre os diversos colaboradores. Fatores como a confiança, lealdade, fidelidade, justiça e reconhecimento direcionam a organização para o êxito empresarial.

As empresas éticas tendem a ser mais rentáveis do que as empresas antiéticas, porque reduzem os custos de coordenação externos e internos e possibilitam a identificação dos indivíduos com a organização, bem como a motivação mais eficiente. A própria cultura da empresa apresenta uma vantagem competitiva e possibilita diferenciá-la diante dos demais concorrentes.⁴²⁷

A rentabilidade da organização e a ética empresarial influenciam todos aqueles que são atingidos pelas decisões e ações das empresas. Os “bons” negócios deveriam integrar os interesses e necessidades dos clientes, funcionários, investidores, sociedade etc., pois essas considerações poderiam gerar benefícios, reputação, crescimento e vantagens competitivas neste mercado tão concorrido.

Destarte, não se trata de aumentar os retornos econômicos a curto prazo ou de maneira imediata, mas de otimizar resultados e possibilitar a exploração da capacidade empresarial ao

⁴²⁵ LOZANO AGUILAR, José Felix. **Códigos éticos y auditorías éticas**. Veritas, vol. II, nº 17, pp. 225-251, 2007, p. 228.

⁴²⁶ HOFFMAN, Michael W.; DRISCOLL, Dawn-Marie; PAINTER-MORLAND, Mollie. **Integrating ethics into organizational cultures**. Business Ethics. Facing up to the issues. The Economist Books, London, pp. 38-54, 2001, p. 51.

⁴²⁷ CORTINA, *op. cit.*, p. 88.

máximo para a manutenção da atividade no futuro. As condutas éticas são rentáveis para as empresas, muitas vezes, a longo prazo, as quais podem não ser para os negócios celebrados a curto prazo.⁴²⁸

Entretanto, mesmo inexistindo retornos financeiros a curto prazo com a prática das condutas éticas empresariais, essas não devem ser esquecidas, pois os objetivos econômicos imediatos não serão prejudicados. Ou seja, a empresa tem condições de elaborar o planejamento econômico e angariar melhores retornos financeiros à sua estabilidade, igualmente como atuar de forma ética à manutenção da atividade empresarial a longo prazo.

Todas essas características compõem a chamada cultura empresarial, expressiva da ética da empresa e comprovada através da existência de uma relação entre a liberdade da atividade empresarial, o crescimento pessoal dos funcionários e os benefícios à sociedade. O que não é admissível, de acordo com Bastos, é a contradição entre a liberdade de iniciativa econômica e a justiça social, pois ambos são institutos complementares.⁴²⁹

Em síntese, a gestão empresarial que estiver apoiada numa consistente fundamentação ética poderá transformar não apenas o ambiente e o desenvolvimento social das empresas, mas, também, os melhores resultados econômicos. Ou seja: a presença da ética empresarial é requisito essencial para assegurar o correto funcionamento de todo o sistema, de tal sorte que é capaz de recuperar a confiança e a boa reputação da organização.

6.3 Problemas éticos empresariais: as dificuldades para estabelecer a ética

Mesmo diante dos inúmeros benefícios e vantagens, os posicionamentos empresariais relacionados à ética não são unânimes e ainda muito discutidos entre empresários, porquanto existe grande desconfiança e desconhecimento à sua aplicação ao setor empresarial.

A ética empresarial é uma ramificação da ética aplicada e, como ética das organizações, necessita refletir para melhor empregar os princípios para a atividade empresarial. Posto isso, a ética aplicada delibera sobre os aspectos com repercussão no cotidiano da sociedade e fundamenta a empresa sob o ponto de vista moral.

⁴²⁸ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, *op. cit.*, p. 38.

⁴²⁹ BASTOS, *op. cit.*, 1999, p. 234.

A ética aplicada é definida pelo procedimento filosófico que considera e avalia a conduta dos indivíduos e da coletividade por meio de regras, princípios, valores, crenças, razões e sentimentos. Da mesma forma, a ética aplicada reflexiona a forma correta de agir sobre tema de relevância para a sociedade ou para um grupo social determinado.

A estruturação da ética nas empresas enfrenta muitas dúvidas e insegurança pelo empresariado, sobretudo pela falta de informação e desinteresse em buscar novas práticas. Existem muitas dificuldades para o nascimento e uma mística para o desenvolvimento da ética nas empresas, tendo em vista as crenças de que a ética e a empresa são procedimentos desconexos.

As doutrinas históricas de Carr e Friedman sustentam que a atividade empresarial tem o objetivo único de obter lucro, sem a necessidade de observar as questões éticas e sociais das práticas realizadas. Para Carr⁴³⁰, a ética é exclusivamente relacionada à vida privada, e os negócios possuem outra lógica, cujo objetivo principal é ganhar proveitos. Por seu lado, Friedman⁴³¹ argumenta que a responsabilidade da empresa está centrada unicamente na maximização de lucros, porém tudo dentro da legalidade.

Do mesmo modo, nem todas as condutas realizadas pelas empresas, mesmo que legais, são moralmente corretas. Conforme expõe Melé⁴³², desde o ponto de vista moral, é insuficiente a justificativa da legalidade para a realização de determinadas condutas empresariais, como abusar dos recursos naturais, tratar com desrespeito os funcionários, porquanto nem sempre são atitudes proibidas por lei, mas são prejudiciais e imorais.

Neste sentido, existem muitos mitos que geram obstáculos à efetivação de políticas éticas empresariais, baseados em falsas crenças instaladas no pensamento de muitos empresários. As descrenças creditadas para a ética são identificadas por Sanagustín Fons em diversas situações, tais como: i) a ética empresarial é uma disciplina teórica dirigida para filósofos e acadêmicos; ii) a ética é mais uma questão religiosa do que gestão empresarial; iii) a ética empresarial é supérflua, não é uma verdadeira ética; iv) com a ética não se pode fazer gestão; v) a gestão da ética na empresa tem pouca relevância prática; vi) quando a empresa

⁴³⁰ CARR, Albert Z. **Is Business Bluffing Ethical?** Harvard Business Review, January-February, 1968, p. 146.

⁴³¹ FRIEDMAN, *op. cit.*, 1970, p. 126.

⁴³² MELÉ, Domènec. **Ética y Empresa**. Información Comercial Española, ICE. Revista de economía, N. 691, 1991, p. 124.

não tem problemas com a lei pressupõe que pode ser considerada ética; vii) a ética empresarial e a responsabilidade social são a mesma coisa.⁴³³

Esses são alguns dos pensamentos negativos e pessimistas sobre o porquê da não aplicação da ética empresarial. Existem outras afirmações frequentes, mas novamente equivocadas, de que não é possível quantificar a importância da ética na contribuição para o sucesso empresarial. O ponto de encontro entre a ética empresarial e os resultados econômicos não é simples, mas tão pouco impossível de ser identificado.

Igualmente, Calleja e Marcos⁴³⁴ demonstram duas crenças falsas que prejudicam a aplicação da ética na empresa. A primeira falsa verdade defendida por parte dos empresários contrários à ética é que a única maneira de conseguir melhores benefícios é potencializando os valores econômicos da atividade empresarial, porque pensar em outras condutas desvirtuará os resultados pretendidos pela empresa. A segunda crença equivocada afirma que os comportamentos éticos são menos produtivos e menos eficientes se comparados aos critérios meramente econômicos.

Assim sendo, grande parte dos empresários acredita que a ética empresarial não deve ser aplicada nas relações negociais, uma vez que o mercado traz suas próprias normas, do mesmo modo que a missão da empresa consiste em obter lucro, sendo o principal valor a ser alcançado pela empresa. Ainda, parcela significativa do setor empresarial sustenta que a ética deve ser limitada a algumas normas mínimas, como o cumprimento da legalidade e a sujeição às leis de mercado.

De fato, existem diferentes circunstâncias que dificultam o processo de integração da ética empresarial com o desenvolvimento corporativo. Alguns dos impedimentos para o surgimento da ética estão relacionados com a ausência de sensibilidade para identificar os valores produzidos com a ética nas organizações. Também, a falta de costume ético organizacional, a carência de reflexão sobre como a empresa origina valor para a sociedade e

⁴³³ SANAGUSTÍN FONS, María Victoria. **Valores y Ética Empresarial**. Un Enfoque Sociológico. Editora Trotta, 2011, p. 28.

⁴³⁴ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 39.

quais os reais objetivos da ação empresarial. Todos estes fatores restringem a conexão entre a empresa e a ética organizacional.⁴³⁵

Por esta razão, a ética, em determinados casos, é aplicada por empresas e empresários como uma mera aparência para transmitir uma boa imagem e reputação. Muitos entendem que não é possível ser empresário e ter um comportamento ético, uma vez que não dimensionam a ética como uma necessidade empresarial para com todos os envolvidos no processo.

Nesse ambiente, as empresas necessitam definir e planejar seus valores, visão, missão e objetivos a serem alcançados. Os valores empresariais não servem para ser expostos nas dependências da organização ou distribuídos para os funcionários, ao contrário, devem ser disseminados todos os dias no exercício empresarial para a melhor compreensão das condutas e identificação da cultura empresarial.

Ressalta-se que a ética empresarial não pode consistir, unicamente, na aplicação de princípios e normas gerais, como se cada indivíduo ou setor da empresa não possuísse suas especificidades. O problema está na necessidade de analisar individualmente os movimentos executados nas empresas para, assim, identificar as metas e os objetivos almejados e, com isso, encontrar os valores e costumes que serão incorporados para alcançá-las.⁴³⁶

Neste norte, García-Marzá⁴³⁷ destaca a importância dos códigos éticos para estabelecer as regras e comportamentos à orientação das atividades empresariais e às vantagens como um instrumento de gestão. Não existem regras fixas para a criação dos códigos éticos, mas a criação precisa ser adaptada à singularidade dos objetivos empresariais e à característica do ambiente em que está inserida.

Segundo o autor, as formas dos códigos de conduta podem ser divididas de três distintas maneiras: códigos éticos profissionais, códigos éticos setoriais e códigos éticos empresariais. Os códigos profissionais são definidos pelo comportamento específico de movimento profissional, ou seja, determina o conjunto de normas da atuação individual; o código setorial é exclusivo de um setor da empresa dirigido para definir e aumentar as práticas

⁴³⁵ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 57-58.

⁴³⁶ CORTINA, *op. cit.*, p. 33.

⁴³⁷ GARCÍA-MARZÁ, Domingo. **La ética como instrumento de gestión empresarial**. Castelló de la Plana: Fundación Etnor [etc.], D.L., 1996, p. 24.

corretas; e os códigos empresariais definem o projeto comum e geral que caracteriza e identifica a empresa com um todo, diferenciando das demais.⁴³⁸

Efetivamente, todos os argumentos expostos criam barreiras para a introdução da ética no comportamento empresarial. Todavia, a ética poderá colaborar para o aumento da capacidade profissional, com a melhoria de gestão e da imagem pública, crescimento da confiança dos clientes e facilitação das relações entre cliente e empresa (fatores externos), bem como institucionalizar valores e critérios de decisão, desenvolver a cultura empresarial, definir a responsabilidade, os direitos e as obrigações entre diretores e funcionários (fatores internos).

Logo, o intuito principal da ética empresarial é aprimorar o ativo intangível (capital humano) das organizações para lograr comportamentos mais eficientes e rentáveis, imprescindível para a atividade empresarial pela boa reputação corporativa adquirida através de suas condutas.

6.4 O valor significativo da ética às empresas

A empresa, dirigida e constituída por indivíduos, tem nos valores individuais a essência para conduzir sua cultura organizacional. Essa presença moral gera segurança, auxilia na gestão das expectativas, aumenta a reputação e colabora para o fortalecimento da dimensão social da operação empresarial.

Do mesmo modo, a ética contribui para a formação da credibilidade empresarial, enquanto sua ausência pode ocasionar a paralisação do sistema. A presença da ética nas relações profissionais colabora à gestão correta das expectativas para estabelecer a necessária relação de confiança, pois inegável que as empresas com grandes compromissos éticos têm melhor reputação empresarial. Esta racionalidade por uma nova formatação dos negócios foi intensificada nos últimos anos pela instalação da crise econômico-financeira.⁴³⁹

O Monitor Empresarial de Reputação Corporativa da Espanha (MERCOR) classifica as empresas dentro de seis variáveis para analisar sua reputação: i) a obtenção de resultados econômicos financeiros; ii) a qualidade da oferta comercial realizada; iii) a reputação interna e

⁴³⁸ GARCÍA-MARZÁ, *op. cit.*, p. 24.

⁴³⁹ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 42.

qualidade laboral da empresa; iv) a ética e responsabilidade social corporativa; v) a inovação empresarial; e vi) a presença no mercado internacional.⁴⁴⁰

Para alcançar a boa reputação corporativa, as empresas necessitam conectar todos os objetivos empresariais aos valores éticos, econômicos e sociais. Por meio desta junção de valores, a empresa perceberá os resultados almejados. Por causa disso, Calleja e Marcos oferecem uma equação de quatro elementos que, uma vez conectados, alcançam os resultados esperados pelas empresas: capital + técnica + processos + valores = rendimento diferenciado.⁴⁴¹

No mesmo sentido, García-Marzá⁴⁴² sustenta que a ética empresarial deve ser aplicada às organizações, principalmente, pela representação de quatro motivos: primeiro, a ética é responsável pela garantia da confiança por ocasião de determinadas práticas prejudiciais pelas empresas; depois, a ética como complementação jurídica da empresa para resolver conflitos não alcançáveis pelo Direito; em seguida, a ética como valor da empresa e de credibilidade social; por último, a ética como ambiente empresarial baseado no diálogo e na conciliação dos fatores principais na redução de custos e potencial de inovação.

Por esta razão, a ética empresarial ganhou notoriedade com o novo conceito da propriedade previsto na Constituição Federal Brasileira (art. 5º, XXIII), o que refletiu inteiramente ao Direito. Ocorre que a aplicação dos princípios e valores éticos pode ser considerada como um complemento das normas jurídicas por meio da proibição, tendo em vista o aumento do abuso de direito na iniciativa privada e o desvio de poder no setor público, assim como o desenvolvimento da boa-fé como componente de interpretação dos negócios.⁴⁴³

Os valores éticos, acessórios às normas jurídicas, ocorrem nas situações em que embora juridicamente aceitáveis, são eticamente reprováveis. Da mesma forma, o princípio da boa-fé refere-se à necessidade de observar certas regras de conduta e à exigência de um

⁴⁴⁰ MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOS). **Inditex, Mercadona, Santander, Repsol y BBVA son las cinco empresas con mejor reputación corporativa de España.** Disponível em <<http://www.merco.info/es/actualidad/inditex-mercadona-santander-repsol-y-bbva-son-las-cinco-empresas-con-mejor-reputacion-corporativa-d>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

⁴⁴¹ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 50.

⁴⁴² GARCÍA-MARZÁ, *op. cit.*, p. 18.

⁴⁴³ WALD, Arnold. **A crescente importância da Ética nos contratos e nos negócios societários.** Ética no direito e na economia. Ives Gandra Martins (coordenador). São Paulo: Editora Pioneira, 1999, p. 22.

comportamento sério e correto das empresas. Esse padrão de comportamento a ser observado varia de acordo com a natureza empresarial e o ambiente inserido.

O princípio da boa-fé é um pressuposto inevitável para qualquer negócio celebrado pela empresa. A franqueza e a honestidade são ferramentas que possibilitam a geração de confiança e o melhor desempenho das atividades empresariais. Por isso, os valores e costumes aplicados elevam a boa-fé como princípio ético na gestão das empresas.⁴⁴⁴

Da mesma sorte, os valores da ética para as empresas devem ser recebidos de forma complementar e não em substituição aos elementos técnicos, econômicos ou corporativos que, na grande maioria das situações, são originários da atividade empresarial. Reconhecer a importância da ética empresarial não significa desconsiderar o desempenho da atuação econômica.

Isso porque, não são exigidos grandes investimentos para a efetivação da ética empresarial, pelo contrário, não há necessidade de aumento de custos nem prejuízo aos objetivos econômicos. Muitas vezes, por desconhecimento ou desinteresse, sobretudo nos momentos de crise financeira, as empresas deixam de adotar uma postura ética por acreditar que aumentará suas despesas.

A empresa necessita utilizar procedimentos que possibilitem direcionar os valores praticados pela empresa a todos os processos e colaboradores envolvidos com o comportamento profissional. Devem ser difundidos os valores, as crenças e os princípios da empresa para que sejam facilmente compreensíveis, pois em muitos casos são difíceis de identificar. Para isso, precisa ser aplicado no cotidiano profissional, instruído, revisado e reforçado para que o processo incorpore às boas práticas, formando parte da estratégia e da tática da empresa.⁴⁴⁵

Vale acrescentar a indicação teórica de Argandoña⁴⁴⁶, para quem este processo de identificação e disseminação dos valores nas empresas é dividido, sequencialmente, em 6 (seis) partes: i) identificação dos valores existentes; ii) identificação dos valores considerados

⁴⁴⁴ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, *op. cit.*, p. 211.

⁴⁴⁵ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 52.

⁴⁴⁶ ARGANDOÑA, Antonio. **Conflicto de intereses**. El punto de vista ético. Documentos de investigación. IESE, 2004, p. 9.

necessários; iii) comunicação, institucionalização e compromisso com esses valores; iv) alinhamento dos valores e práticas; v) reescrever a política de recursos humanos; vi) avaliar o processo e a readaptação.

Outrossim, é manifesta a importância de institucionalizar a ética empresarial na organização por meio de mecanismos que possibilitem efetivar os valores corporativos. Dentre alguns elementos, destaca-se que os membros da organização precisam conhecer e entender os propósitos da empresa; os membros da empresa devem saber o que se espera deles em cada momento; precisam saber, também, o que esperar dos outros membros da empresa; necessitam contribuir com o processo de reflexão, crítica e transformação dos valores da empresa; ter participação ativa com os resultados finais da empresa.

No entanto, institucionalizar a ética nas empresas e adquirir boa reputação, por meio da confiança, não é tarefa muito simples, essencialmente pela falta de sensibilidade dos diretores. A ética é a soma de valores e costumes das pessoas que constituem o organismo empresarial, ou seja, os dirigentes e funcionários necessitam cooperar para o desempenho ético da organização.

Daí por que a importância da cultura organizacional, pois cada empresa tem uma cultura definida por objetivos, costumes e perspectivas comuns que orientam o comportamento dos seus membros. As diretrizes e decisões da administração empresarial e funcionários devem ser previamente influenciadas, limitadas e, muitas vezes, determinadas pela cultura organizacional da empresa. Digo melhor: a cultura das empresas tem a capacidade de padronizar as boas condutas praticadas por seus integrantes por intermédio dos valores e princípios estruturalmente estabelecidos.

Portanto, o surgimento da ética empresarial requer decisões, individuais e coletivas, fundamentadas em critérios econômicos (rentabilidade, investimentos e riscos), critérios de ordem pessoal e social (colaboradores e sociedade) e critérios éticos (princípios e valores morais).

6.5 A ética conectada à responsabilidade social

A responsabilidade social é tema bastante relevante na literatura da ética empresarial, porquanto representa um dos conceitos de maior resistência no aspecto econômico, já que até pouco tempo era considerada uma conduta inconcebível no âmbito empresarial.

As discussões sobre a responsabilidade da empresa como sujeito moral e sobre a responsabilidade social empresarial são amostras do processo de constituição da ética nos negócios. À medida que propagam a intenção de construir uma ética exclusiva das empresas, de igual forma expressam a vinculação da pessoa como referência fundamental para a reflexão ética das organizações.

Os debates sobre a atuação da empresa como pessoa moral possibilitaram a reflexão ética das organizações e a desmistificação da afirmativa de que somente as pessoas físicas possuem vida e personalidade moral. As empresas, organizações criadas e desenvolvidas por indivíduos, podem refletir eticamente sobre suas atividades exercidas, as quais têm personalidade e identidade moral.⁴⁴⁷

Ocorre que o discurso sobre a aplicabilidade da responsabilidade social empresarial e da ética nos negócios nem sempre foi muito bem definido. Ambos os conceitos, pela similaridade e uso impreciso, acabam por ser empregados como sinônimos. Para Cooke e Ryan⁴⁴⁸, muitos empresários confundem os conceitos de responsabilidade social e ética empresarial, de tal sorte que deixam de refletir suficientemente sobre suas especificidades.

No entanto, Carroll considera a responsabilidade social da empresa por intermédio de alguns valores, dentre os quais se sobressaem os econômicos, legais, éticos e filantrópicos. O valor ético é considerado de natureza social, porquanto a sociedade espera que a empresa atue com respeito a determinados valores e princípios socialmente reconhecidos.⁴⁴⁹

Ainda mais, o autor especifica a característica dos valores encontrados na responsabilidade social. Primeiramente, a responsabilidade econômica representa a produção de bens e serviços para aumentar as vendas e diminuir os custos, para assim obter um preço justo e atender aos diferentes interesses econômicos que movimentam as empresas. Depois, a

⁴⁴⁷ LOZANO, *op. cit.*, 1999, p. 80.

⁴⁴⁸ COOKE, Robert Allan; RYAN, Leo V. **The Relevance of Ethics to Management Education**. *Journal of Management Development*, n. 7, v. 2, pp. 28-38, 1989, p. 30.

⁴⁴⁹ CARROLL, *op. cit.*, 1979, p. 499.

responsabilidade legal é caracterizada pela estrutura jurídica, a qual possibilita o cumprimento de normas e leis para positivar as expectativas e obrigações da empresa. Em seguida, a responsabilidade ética abriga as expectativas e obrigações dos diversos grupos de interesses por meio da realização de exigências sociais e culturais por parte das empresas. Finalmente, a responsabilidade voluntária ou filantrópica, diferente de todas as outras, não trata das condutas exigidas pela empresa e *stakeholders*, mas sim das desejadas pelos compromissos assumidos pelas empresas.⁴⁵⁰

Por assim dizer, os valores éticos dos negócios constituem, juntamente com as categorias econômicas, legais e filantrópicas, a responsabilidade social empresarial. Estas responsabilidades não podem ser interpretadas de maneira separada ou autônoma, mas sim como requisitos correlacionados, porque todas as classes correspondem a uma parcela da integral responsabilidade social.

Todavia, o novo cenário que se encontram as empresas utiliza os conceitos da responsabilidade social e ética empresarial de maneira determinada, preocupado com o desenvolvimento dos princípios e valores éticos necessários para estabelecer critérios e parâmetros adequados para as atividades empresariais socialmente responsáveis. A ética é o fundamento ideológico que sustenta a responsabilidade social empresarial.

Além disso, a ética nos negócios pode ser encontrada por diferentes ações de responsabilidade social empresarial. Primeiro, o sentido mais forte da responsabilidade social é o de não causar dano, pois a ética impõe que não deve ocorrer um dano que poderia ser evitado com a devida cautela. Segundo, a responsabilidade de evitar que aconteça o prejuízo, situação em que a empresa não é responsável pelo dano, mas previne sua ocorrência. Terceira responsabilidade, talvez a de maior alcance, sustenta a responsabilidade social de fazer o bem e proporcionar boas práticas à sociedade.⁴⁵¹

Felizmente, a empresa não é apenas uma unidade produtiva de bens ou serviços com a finalidade exclusiva de perceber vantagens econômicas. Antes disso, é uma instituição socioeconômica na qual os indivíduos desenvolvem atividades à realização particular e ao

⁴⁵⁰ CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility**. Evolution of a Definitional Construct: Business and Society, 38/3, pp. 268-295, 1999, p. 289.

⁴⁵¹ HARTMAN; DESJARDINS; ESPINOZA, *op. cit.*, p. 104-105.

ambiente no qual estão inseridos. Portanto, as empresas podem e devem assumir algumas responsabilidades correspondentes à sua capacidade de contribuição e modificação enquanto organismos sociais e econômicos.

Para isso, a ética empresarial, para sua correta aplicação, deve romper um falso moralismo. Inicialmente, não deve se colocar como um conceito utópico de responsabilidade social, cujo aproveitamento inexistente à realidade empresarial. Em seguida, não pode estar limitada a um simples elemento estratégico que é esquecido no momento no qual os resultados econômicos não são favoráveis. Em suma, devem ser refletidas as realizações que sejam econômicas e moralmente rentáveis.

Realmente, a responsabilidade social empresarial delibera sobre as ações, condutas e decisões das empresas diante das demandas e exigências dos interessados. Sob a perspectiva ética, baliza os procedimentos que facilitam os critérios para estabelecer o diálogo moral entre os diferentes indivíduos que compõem a empresa.⁴⁵²

A responsabilidade ética da empresa, então, é caracterizada pelo cumprimento de direitos e interesses de todos os envolvidos na atividade empresarial. A finalidade da empresa continua sendo a maximização de lucros, mas a responsabilidade ética irá balizar a forma de como será atingido esse benefício. A empresa, além de buscar vantagens econômicas, precisa satisfazer as necessidades dos indivíduos e sociedade com qualidade.

A ética empresarial é a motivação e o centro da reputação social, pois não há ética se não estiver frente aos outros e com os outros. O ético e o social, juntamente com o econômico, devem formar os critérios das decisões empresariais. A responsabilidade social corporativa não está apenas vinculada com a empresa e com seu ambiente, mas também com a consciência e o comportamento ético.⁴⁵³

É manifesto que a responsabilidade social, dirigida como uma dimensão ética pelos administradores e dirigentes empresariais, enriquece as relações entre as partes envolvidas nas diversas negociações, o que atribui mais confiança, transparência, honestidade e, como resultado, favorece aos interesses da empresa e da sociedade.

⁴⁵² IBARRECHE, *op. cit.*, p. 155.

⁴⁵³ CALLEJA; MARCOS, *op. cit.*, p. 44.

Vale lembrar, segundo Passos, que a responsabilidade social impõe o reconhecimento dos compromissos com os cidadãos para a constituição de uma sociedade mais justa, honesta e solidária. A prática orientada pela ética representa mais que as obrigações legais e econômicas, pois a “responsabilidade social só existe em empresas que foram além das obrigações impostas e absorveram conscientemente outras”.⁴⁵⁴

Como se nota, a responsabilidade social está mais à frente das simples ações entre empresa e clientes, mas com o compromisso e lealdade com funcionários, colaboradores, consumidores e sociedade. Esse é o mesmo entendimento de Oliveira, para quem a ética simboliza o princípio balizador das ações e relações com todos os públicos da empresa.⁴⁵⁵ O tema da responsabilidade social ética sobressai às atitudes simplesmente legais da empresa para indicar uma gestão empresarial com o objetivo nas relações morais e na geração de valor.

A responsabilidade social e a ética empresarial constituem a finalidade de melhorar e qualificar o capital humano para as organizações entre os investidores, funcionários, consumidores, fornecedores, meio ambiente, governo e comunidade. Igualmente, ajudam a identificar e solucionar os conflitos privados com orientação para alinhar as necessidades da empresa com a dos colaboradores e demais *stakeholders*.

Cabe trazer à discussão e aplicar à ética empresarial os estudos desenvolvidos por Vilfredo de Pareto, sociólogo e economista italiano, para quem o maior crescimento de uma nação está relacionado com a menor parte de uma população. O sociólogo definiu a regra que ficou conhecida como a Lei de Pareto 80/20, a qual parafraseada aos conceitos empresariais idealiza que 20% das atividades sociais representam 80% dos resultados econômicos.

De tal maneira, uma vez desmistificadas a responsabilidade social e a ética empresarial, ambos os conceitos apresentam uma curiosa evolução. Inicialmente, surgem como obrigação moral das empresas e uma exigência da justiça social, as quais provocam certa desconfiança, receios e incertezas. Depois, se convertem em instrumentos econômicos estratégicos da empresa e oferecem elementos diferenciais competitivos por meio das ações a serviço da sociedade.

⁴⁵⁴ PASSOS, *op. cit.*, p. 166.

⁴⁵⁵ OLIVEIRA, Marco Antonio de. **SA 8000 - o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, p. 5.

Por iguais razões, a ética revela o ponto de partida da responsabilidade social empresarial como instituição social, cuja intenção é conseguir a integração entre as práticas de responsabilidade social e benefício econômico para desenvolver ações que sejam economicamente rentáveis e socialmente úteis. Logo, a ética nos negócios é favorável para a tomada de decisão responsável pelos empresários, apoiada em valores e princípios da empresa e dos indivíduos abrangidos no processo.

Resta evidente o reflexo positivo da responsabilidade social na empresa, funcionários e sociedade pela dimensão das causas e efeitos do comportamento ético e social à prática empresarial. Assim sendo, consoante lição de Melo Neto e Froes, “(...) a ética empresarial cria, dissemina e institucionaliza “valores” que se refletem em atitudes, comportamentos e práticas gerenciais. Tais valores vão consolidar as relações da empresa com seus empregados e familiares (exercício da responsabilidade social interna)”⁴⁵⁶.

Por conseguinte, as condutas éticas das atividades econômicas direcionam para as ações de responsabilidade social empresarial e poderão se converter, com a prática reiterada, na cultura organizacional. Ou seja, as teorias são independentes e distintas, mas complementares para o alcance dos resultados pretendidos.

6.6 A teoria dos *stakeholders*: implicações às organizações

A responsabilidade social recomenda o posicionamento empresarial orientado pelas ações éticas, direcionada à estrutura organizacional e à relação com todos os atores envolvidos, o que amplia e aproxima a relação com os *stakeholders* para o desenvolvimento de políticas e práticas sociais.

Num passado não muito distante, as empresas desconsideravam o relacionamento com os *stakeholders*, este somente como última alternativa. No entanto, as manifestações da sociedade alteraram o desempenho das organizações à identificação prévia aos interesses dos envolvidos, o que conferiu às empresas uma conduta mais competitiva aos negócios e um comportamento mais cooperativo aos *stakeholders*.

⁴⁵⁶ MELO NETO; FROES, *op. cit.*, p. 135.

Com exatidão, o ambiente dos negócios experimentou alterações muito bruscas, as quais estabeleciam às organizações a obrigação de modificar a maneira como estavam sendo gerenciadas para apresentar mais rapidez às relações negociais. Para isso, imprescindível identificar os “envolvidos” nos negócios para entender as necessidades e tomar as decisões para satisfazer seus interesses.⁴⁵⁷

As lideranças das empresas não são as únicas partes interessadas no exercício empresarial, já que muitos outros grupos e pessoas com quem a organização mantém relação podem influenciar para o sucesso dos negócios. Contudo, para evitar confusão conceitual, cabe realizar uma simples diferenciação das denominações *stockholder* (ou *shareholder*) e *stakeholder*. O primeiro é representado pelo proprietário ou acionista da empresa, enquanto o segundo é desempenhado por todos aqueles que têm interesses na organização, objeto deste subcapítulo.⁴⁵⁸

O significado do termo *stakeholder*, na teoria e na prática das organizações, retrata um desafio para a formação dos grupos de interesse. Antes de tudo, o termo em inglês *stakeholder* é definido por todos os indivíduos impactados direta ou indiretamente pelas ações das empresas, tais como investidores, diretores, funcionários, clientes, governo e demais abrangidos com a atividade empresarial.

Este conceito foi utilizado pela primeira vez em 1963, em um memorando interno da *Stanford Research Institute* (SRI), para tratar dos grupos imprescindíveis para a existência da organização. Desde então, este conceito passou a integrar o vocabulário comum da comunidade empresarial. A relação inicial de *stakeholders* incluía os proprietários, funcionários, clientes, prestadores de serviços, investidores e a sociedade.⁴⁵⁹

E, desde então, o conceito foi alterado e desenvolvido para outras diferentes categorias. A literatura de Freeman, autor de diversos livros que contribuíram para a expansão e aprendizado da teoria dos *stakeholders*, distingue quatro disciplinas distintas de

⁴⁵⁷ ESCUDERO POBLETE, Gastón. **Bien común y "stakeholders": la propuesta de Edward Freeman**. Pamplona: EUNSA, 1ª ed., 2010, p. 26.

⁴⁵⁸ GARCÍA-MARZÁ, *op. cit.*, p. 192.

⁴⁵⁹ FREEMAN, Edward; REED, David L. **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**. *California Management Review*, vol. XXV, nº 3, pp. 88-106, 1983, p. 89.

investigação: a planificação corporativa, a teoria de sistemas, a responsabilidade social empresarial e a teoria de organização.

A destacada obra de Freeman⁴⁶⁰, *Strategic Management*, publicada em 1984, citada por Boatright, define os *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que tenha a capacidade de influenciar ou ser influenciado pelos objetivos das empresas. Ressalta-se que esse conceito inclui os empregados, clientes, prestadores de serviços, bancos, governo e quaisquer outros grupos que podem contribuir ou prejudicar o desenvolvimento da organização.

Este conceito constitui uma valiosa identificação e organização de todas as obrigações das empresas frente aos diversos grupos e indivíduos para definir exatamente quais as responsabilidades sociais das empresas.⁴⁶¹ Esta análise dos *stakeholders* representa uma condição necessária para a existência da ética das organizações, quer seja pela exigência de observar os resultados das próprias atuações, quer seja pela construção da responsabilidade social.

Da mesma forma, para Goodpaster, a gestão eticamente responsável inclui a atenção adequada não apenas aos interesses dos diretores, mas a todos os abarcados no processo de tomadas de decisões.⁴⁶²

Esta categoria dos *stakeholders* traz uma disposição mais elementar. De acordo com Mitroff⁴⁶³, este conceito tem um limite à extensão dos efeitos para a empresa, o que pode ser encontrado em dois diferentes grupos: o interno e o externo. Semelhantemente, Ulrich e Fluri⁴⁶⁴ identificam que o grupo interno é representado pelos sócios, acionistas, diretores e funcionários, enquanto o externo é classificado pelos clientes, prestadores de serviços, concorrentes e sociedade em geral.

A ética da responsabilidade considera as consequências das ações empresariais e abrange a compreensão do poder de quem representa a empresa, neste caso, dos *stakeholders*.

⁴⁶⁰ FREEMAN, Edward. **Strategic Management**. A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Massachusetts, 1984, p. 31-42.

⁴⁶¹ BOATRIGHT, John R. **Ethics and the Conduct of Business**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993, p. 406.

⁴⁶² GOODPASTER, *op. cit.*, p. 53.

⁴⁶³ MITROFF, Ian Irving. **Stakeholders of the Organizational Mind**. Jossey-Bass, San Francisco, 1983, p. 17.

⁴⁶⁴ ULRICH, Peter; FLURI, Edgar. **Management**. Haupt, Stuttgart, 1992, p. 79.

Uma das principais especificidades da ética da responsabilidade é precisamente a atenção dos resultados derivados do exercício do poder, tendo em vista a força que exerce a empresa sobre a sociedade.

Por esta razão, conforme analisa Epstein, a empresa exerce vários poderes, os quais influenciam diretamente toda a sociedade, quais sejam: i) o poder econômico: afeta a natureza, a qualidade e condições de produção, os investimentos, a localização industrial e as relações com prestadores de serviços e clientes; ii) o poder social e cultural: se manifesta sobre as atividades de outras instituições sociais e pela capacidade de influenciar os valores e costumes da sociedade; iii) o poder sobre os indivíduos: é exercido pela empresa através do impacto sobre o caráter das pessoas; iv) o poder tecnológico: está relacionado com o desenvolvimento organizacional e influencia na inovação sobre a gestão e o desenvolvimento econômico e social; v) o poder do meio ambiente: pela gestão do impacto ambiental e desenvolvimento econômico; vi) o poder político: porque não é possível imaginar sua separação com o poder econômico.⁴⁶⁵

Além disso, Freeman e Velamuri identificam quatro níveis de compromisso das empresas para com os *stakeholders*. Inicialmente, a responsabilidade da empresa na geração de valor para todos os envolvidos; depois, uma vez estabelecido o primeiro compromisso, busca a cooperação entre todos os *stakeholders*; em seguida, a consciência e a responsabilidade dos diretores não se limitam ao ambiente inserido, mas sim na compreensão mais ampla dos assuntos sociais; ao final, o bom desempenho econômico da empresa cresce junto com os valores éticos desenvolvidos e promovidos pela organização.⁴⁶⁶

Não por outro motivo, a apreciação do conceito e da dimensão dos *stakeholders* é uma maneira distinta para estabelecer o consenso entre o poder e a responsabilidade, tendo em vista que esta relação é o fundamento para recorrer à responsabilidade social empresarial. De tal maneira a reflexão possibilita compreender a estrutura das organizações conectada com a devida fundamentação ética empresarial.⁴⁶⁷

⁴⁶⁵ EPSTEIN, Edwin M. **Dimensions of Corporate Power**. California Management Review. V. 16, Nr. 2, pp. 9-23, 1973, p. 10.

⁴⁶⁶ FREEMAN; VELAMURI, *op. cit.*, p. 13-16.

⁴⁶⁷ CARROLL, Archie B. **Business and Society**. Ethics and Stakeholder Management. South-Western Publishing, Cincinnati, 1989, p. 17.

Afinal, a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social é muito próxima, porque o conhecimento sobre os grupos e pessoas abrangidas pelo movimento empresarial é indispensável para que se tenha a melhor compreensão da extensão dos seus efeitos, a que permite as melhores práticas à atividade empresarial.

CAPÍTULO 7. O EXERCÍCIO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL NA PRÁTICA

7.1 O trabalho de campo

Para fundamentar a pesquisa e subsidiar a presente investigação, foi necessária a realização de trabalho de campo para entender e interpretar as opiniões dos empresários, empregados e sociedade sobre as ações adotadas para enfrentar o cenário de crise econômico-financeiro ou para evitar que a crise se instale na organização.

O objetivo central da investigação procurou compreender a visão dos empregados, diretores e sociedade local sobre as condutas da empresa, sobretudo no cenário de crise. O trabalho foi realizado em duas empresas atingidas pela crise-2013. Uma das empresas, como salvaguarda, valeu-se do instituto da recuperação judicial e a outra optou por não utilizá-lo, conforme particularidades abaixo especificadas.

7.1.1 Análise e discussão dos dados

A metodologia aplicada à investigação é classificada como um estudo de caso. Fez-se a análise de duas empresas localizadas na mesma região (Região Metropolitana de Porto Alegre) e do mesmo segmento industrial (setor metalmeccânico), por meio da coleta significativa de informações, com o objetivo de acompanhar as atuações dos empresários e das empresas à preservação da empresa no cenário de crise.

Este estudo de caso foi realizado dentro de uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se de questionários estruturados, compostos por 15 (quinze) perguntas, e entrevistas aprofundadas com empresários, funcionários e sociedade local como instrumento de coleta de dados.

7.1.2 Características das empresas pesquisadas

Primeiramente, para a escolha das empresas foram realizadas análises de mercado e contatos com empresários que tivessem disponibilidade a participar desta pesquisa, a fim de identificar quais empresas no Brasil, especificamente, no estado do Rio Grande do Sul, estariam dentro do perfil desejado para esta tese.

Posteriormente, surgiu o interesse em pesquisar as empresas de grande porte do setor metalmeccânico do estado do Rio Grande do Sul, um dos setores industriais mais atingidos

pela crise econômico-financeira, ao verificar que elas abrangem, dentro de suas atividades, o setor industrial altamente representativo na economia do Estado, com participação de 37,6% do PIB industrial, de acordo com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul (SinMetal).⁴⁶⁸

O Estado é responsável por 13% na produção brasileira do setor de máquinas e equipamentos. No caso de produtos de metal, este percentual é de 11,5%. O Rio Grande do Sul se destaca na Região Sul, com 9,8 mil estabelecimentos do setor, o que equivale a 41% de todos os estabelecimentos desta indústria situados no Sul do País.

A importância do setor metalmeccânico nesta região se evidencia quando se observa que é o segundo em termos de concentração de empresas industriais deste setor, representado por 12,5% do total nacional. A concentração é maior na Região Metropolitana de Porto Alegre (44,3%) e, depois, nas regiões Nordeste (26,4%) e Noroeste (15,2%).

Posto isso, fez-se contato físico, telefônico e e-mails com diversas empresas desse setor no Estado do Rio Grande do Sul. Todavia, apenas duas empresas manifestaram disponibilidade à contribuição nesta investigação. Outras empresas foram informalmente entrevistadas, porém não desejaram convencionalmente participar da pesquisa. Também, alguns processos de recuperação judicial de empresas, de diversos setores, foram analisados para compreender os comportamentos dos empresários.

Desta forma, com a finalidade de identificar as particularidades de cada empresa, apresenta-se, a seguir, o histórico, objetivos e missões disponibilizados nos seus respectivos sites e portfólios. Cabe mencionar que as identificações das empresas foram preservadas, sendo denominadas de empresa “A” e empresa “B”.

A empresa “A” oferece uma história bem-sucedida no setor empresarial do Rio Grande do Sul. Fundada no ano de 2002, em cidade próxima da capital Porto Alegre, a empresa preparou-se para o crescimento. Nos anos de 2003-2004, centralizou todas as suas operações e formou o departamento de engenharia. Já em 2005-2006 ocorreu o lançamento

⁴⁶⁸ SINMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul. **A importância do setor metalmeccânico na economia gaúcha**. Disponível em <http://www.sinmetal.com.br/site/principal/conteudo_nivel3.asp?codConteudo=269>. Acesso em: 27 dez. 2018.

dos primeiros equipamentos projetados por sua própria engenharia. Em apenas 10 (dez) anos tornou-se líder no mercado nacional, sendo referência e a maior fabricante de guindastes veiculares da América Latina.

A empresa apresenta como princípios a ética e integridade; o respeito à individualidade; a valorização das pessoas; o espírito de equipe; a preservação ambiental; a dedicação na solução aos clientes; e a atualização tecnológica. Também, tem a visão de criar as condições para permitir sua globalização e os valores da integridade, da excelência e do respeito.

Igualmente ocorre com o compromisso social, entendido pelo viés da educação, pela qualificação dos profissionais, e, assim, contribui para a sustentabilidade dos negócios e para o desenvolvimento social. Para isto, informa que disponibiliza treinamentos e incentivos à formação técnica e acadêmica, bem como cursos profissionalizantes para jovens moradores da região que, de acordo com seu desempenho, podem integrar seu quadro de profissionais.

Contudo, no ano de 2016, a empresa “A” enfrentou diversas dificuldades e não suportou os efeitos da crise econômico-financeira iniciada em 2013. Com isso, para evitar maiores prejuízos à organização, aos colaboradores e à sociedade, preparou-se para utilizar instrumento jurídico da recuperação judicial, na forma da Lei nº 11.101/2005, à preservação da atividade empresarial, à manutenção dos empregos e continuidade produtiva.

De outra forma, a empresa “B”, fundada em 1975, também localizada em cidade próxima de Porto Alegre, oferece no seu site informações de um histórico empresarial marcado pela tradição e compromisso com a qualidade. Teve sua origem na fabricação de equipamentos para a agricultura, pois à época representava a área mais desenvolvida na sua região e onde os próprios fundadores exerciam suas atividades.

A empresa informa, também, por intermédio das informações obtidas no site, que está continuamente se renovando e investindo em novas tecnologias, melhorando assim seus processos de produção e entregando soluções de qualidade a todos os seus clientes. O portfólio da empresa destaca que um dos maiores patrimônios é seu capital humano, por meio de equipe qualificada, competente e atualizada aos avanços tecnológicos do mercado.

A empresa “B”, assim como a empresa “A”, enfrentou e enfrenta inúmeras dificuldades de ordem econômico-financeira desde 2013. No entanto, optou por não utilizar o instrumento da recuperação judicial, acreditando que somente com mecanismos internos, tais como a redução da folha de pagamento, demissões e a capitalização de recursos com investimentos de terceiros, evitaria maiores danos à atividade empresarial, aos colaboradores e à sociedade.

Por tais razões, os principais temas abordados na empresa “A” retrataram a opinião dos diretores, funcionários e sociedade à gestão socialmente responsável inserida na organização, à estruturação da cultura organizacional, à renegociação das dívidas com os credores e à importância da recuperação judicial. Ao passo que a empresa “B”, embora demonstre a estruturação interna da organização, de forma diversa, retrata a visão dos empresários à capitalização de recursos externos para adimplir as dívidas e preservar a atividade empresarial.

Diante de todo esse contexto, o trabalho de campo perdurou por aproximadamente 6 (seis) meses, desmembrado em distintos períodos ao longo dos anos de 2018 e 2019, o qual resultou na realização de 36 (trinta e seis) questionários, 12 (doze) entrevistas e mais de 20 (vinte) atendimentos informais com diretores, funcionários e sociedade local.

Posto isso, esta seção está dividida em quatro partes. Inicialmente, é apresentada a caracterização da pesquisa; depois, os resultados encontrados a partir dos dados; em seguida, o encontro entre as respostas e a discussão dos resultados.

7.2 Apresentação da pesquisa exploratória

O objetivo da presente pesquisa foi estudar as empresas de grande porte do setor metalmeccânico do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente da Região Metropolitana de Porto Alegre, a qual representa 44,3% da operação, um dos setores mais atingidos pela crise econômico-financeira de 2013, para a construção da política de responsabilidade social e da identificação da cultura organizacional como elementos de preservação da empresa ou de minimização dos efeitos gerados pela crise econômica.

Verificou-se que os colaboradores das duas empresas pesquisadas, sejam os funcionários, sejam as lideranças, de formas um pouco diferentes, alcançam a função social

da empresa. Contudo, exteriorizam a posição de que as ações de responsabilidade social e a essência da cultura organizacional sustentam as características apropriadas para possibilitar melhores resultados às empresas nas situações de crise econômico-financeira.

Ocorre que a empresa “A”, após a devida reestruturação interna e por intermédio da recuperação judicial, renegociou suas dívidas, atendeu aos interesses dos credores e recuperou a credibilidade. Em contrapartida, a empresa “B”, que não seguiu o instituto judicial, ao invés de renegociar as dívidas, adquiriu recursos de terceiros para capitalizar a empresa, o que apenas aumentou o passivo e não atendeu a todos os credores.

As entrevistas confirmaram, parcialmente, os pressupostos iniciais do pesquisador. A teoria aplicada pelas empresas trata as questões sociais e culturais de forma estratégica e como um diferencial competitivo. Com efeito, a pesquisa mostra que ainda há necessidade de avançar com metodologias e processos frente às exigências do mercado contemporâneo, sobretudo para atendimento da função social da empresa.

Os resultados da pesquisa colocam como desafios, sobretudo à empresa “B”, rever os ideais de responsabilidade e o resguardo da função social da empresa, haja vista que a ausência de consideração aos credores impossibilita a geração de valor compartilhado entre a empresa e colaboradores.

7.3 Informações originadas dos questionários

Após o término da pesquisa exploratória, realizou-se a transcrição dos questionários e entrevistas dos empresários, funcionários e sociedade na íntegra, para uma posterior avaliação das informações contidas. Várias leituras e um exame profundo do material coletado permitiram desenvolver a análise e a interpretação dos dados.

Os resultados da análise das entrevistas e questionários foram confrontados com as informações obtidas na revisão da literatura, as quais direcionaram para a trajetória desta pesquisa. O objetivo: avaliar a percepção sobre as ações de responsabilidade social e da essência cultural das empresas como instrumento de preservação dos negócios, por apresentarem elementos específicos e benéficos, bem como outros aspectos da atividade empresarial no cenário de crise.

Desta forma, passa-se à análise vertical das entrevistas realizadas no transcorrer do trabalho de campo, assim como da observação participante realizada pelo pesquisador, sendo individualizadas e catalogadas as principais considerações dos entrevistados referentes às atuações necessárias para a preservação das empresas no ambiente de crise econômico-financeira, conforme segue:

- **A missão, os valores e os objetivos da empresa**

O questionário realizado retratou o nível de conhecimento e ponto de vista dos entrevistados sobre os objetivos das empresas pesquisadas. Os diretores, cargos de liderança e funcionários da empresa “A” apresentaram total conhecimento quanto aos objetivos, planejamentos e visão de futuro das empresas. De outro lado, para uma parte dos funcionários ouvidos da empresa “B”, a missão, os valores e os objetivos das empresas são muito bem definidos, mas podem ser ainda melhor trabalhados para o atendimento dos resultados pretendidos.

Todavia, embora os objetivos da empresa “B” não sejam de conhecimento amplo e ilimitado, a totalidade dos entrevistados das duas empresas pesquisadas identificou a realização de valores éticos e padrões de conduta preestabelecidos, com hierarquia determinada, realização de atividades sociais, procedimentos internos padrão e transparência nas negociações.

- **Relacionamento da empresa com os fornecedores, consumidores, prestadores de serviços e funcionários**

A grande maioria dos entrevistados, mais precisamente 32 empregados e empregadores das duas empresas, explicou que a relação interna das empresas é sadia, respeitosa, mas não muito próxima, pois a hierarquia, embora importante, acaba por distanciar os diretores dos funcionários. Tal razão decorre de ambas as empresas investigadas disponibilizarem refeitórios, estacionamentos e áreas de convivências distintas de acordo com a ocupação de cargos desempenhados pelos seus colaboradores.

Entretanto, verifica-se que a hierarquia definida possibilita para as duas empresas a melhor delimitação das tarefas, bem como a extensão das responsabilidades para cada setor. Por esta razão, os entrevistados confiam que a produção tem maior desempenho e mais

qualidade, além de manter a disciplina das empresas e distribuir os salários de maneira justa, de acordo com os cargos.

Com relação ao público externo, fornecedores e consumidores, os entrevistados da empresa “A” manifestaram que há muita transparência e consideração nas negociações e atendimento das necessidades dos envolvidos, principalmente pela novação e pagamento das dívidas originadas pelo processo de recuperação judicial. Diversamente, entendem os questionados da empresa “B” que diante das dificuldades financeiras e da ausência do processo de recuperação judicial para renegociar as dívidas, os credores deixaram de ser atendidos.

- **As práticas desenvolvidas pela empresa motivam para o melhor desempenho da atividade empresarial**

Outro ponto importante trabalhado nos questionários foi quanto às práticas e aos procedimentos realizados pelas empresas para com os funcionários, através do salário justo, incentivo para a realização de cursos, estágios e capacitação profissional. A partir dos resultados colhidos, observou-se que a totalidade dos entrevistados das duas empresas confia na profissionalização e na motivação dos empregados para o desenvolvimento de suas atividades, o que repercute positivamente para alcançar os melhores resultados empresariais.

- **Motivos importantes para escolher em qual empresa trabalhar**

Neste quesito, identificaram-se os motivos, dificuldades e benefícios referentes à escolha da empresa para trabalhar. Tanto os funcionários como os diretores demoraram um pouco mais de tempo para responder. Acredita-se que ainda não haviam pensado sobre os motivos os quais os induziam a trabalhar em determinadas empresas. Apesar disso, para 28 (vinte e oito) dos funcionários entrevistados de ambas as empresas o motivo principal para optar em qual empresa trabalhar está relacionado com a boa relação entre os funcionários e a boa relação entre empregado e empregador.

De outra forma, uma pequena parte dos funcionários e diretores, representada por 6 (seis) entrevistados, conferiu sua escolha de trabalho àquelas empresas que têm o compromisso com os contratados e o equilíbrio de suas atividades no mercado. Ainda, uma minúscula parte dos funcionários, apenas 2 (dois) dos 36 (trinta e seis) entrevistados, atribuiu

ao melhor salário, independente de outras qualidades das empresas, como diferencial para determinar sua escolha.

- **Fatores determinantes para a crise econômico-financeira da empresa**

Esta fase teve por finalidade compreender o ponto de vista dos entrevistados sobre as razões para o surgimento da crise nas duas empresas pesquisadas e o entendimento dos funcionários e diretores sobre as dificuldades convividas.

Neste sentido, para a empresa que recorreu ao instituto da recuperação judicial para a preservação das atividades, empresa “A”, 16 (dezesesseis) empregados e diretores entenderam que a crise da empresa se deu pelo uso de investimentos descontrolados, direcionando para a falta de controle e, conseqüentemente, problemas de ordem interna da empresa. Uma pequena parcela, apenas 2 (dois) entrevistados, acreditou que a crise foi ocasionada por fatores externos ao exercício empresarial.

De outro lado, para a empresa que optou por não utilizar o instrumento judicial para sua recuperação, empresa “B”, a totalidade dos entrevistados atribuiu à crise econômico-financeira somente os fatos alheios ao planejamento da empresa, ou seja, pelos fatores externos, tais como a alta do dólar, o aumento do preço do aço, a falta de poder de consumo e a crise política nacional.

Tal fato evidencia a ausência de autocrítica e identificação de problemas estruturais internos pelos integrantes da empresa “B”, como a falta de planejamento, investimentos equivocados, política empresarial desatualizada, os quais podem ser os verdadeiros motivos à ocorrência da crise. O reconhecimento das deficiências e a autoavaliação poderia conduzir as atividades empresariais ao remodelamento dos negócios, ao pedido de recuperação judicial, à renegociação das dívidas e alteração das práticas insustentáveis.

- **Medidas adotadas para superar/atravessar a crise econômico-financeira**

A fim de investigar o nível de diversas metodologias, técnicas e procedimentos, analisaram-se as medidas adotadas para superar a crise econômico-financeira. Os funcionários e diretores da empresa “B” sustentaram que para ultrapassar o período recessivo foram necessárias: a capitalização de recursos, a redução da jornada de trabalho e a diminuição da

folha de pagamento, por intermédio de demissões e férias coletivas, com o objetivo de encontrar o ponto de equilíbrio frente à diminuição de faturamento.

Em contrapartida, os colaboradores da empresa “A” informaram que não houve demissões, tampouco férias coletivas. Ao contrário, para a manutenção dos empregos e da fonte produtora, a empresa optou pelo pedido de recuperação judicial, o qual suspendeu temporariamente as dívidas e posteriormente as renegociou. Conjuntamente, ocorreu a reorganização interna da produção, a redução da jornada de trabalho através de acordo com o sindicato da categoria dos profissionais e a capitalização por meio da venda de uma unidade produtiva da organização, o que permitiu o pagamento aos credores e a preservação da empresa.

Nota-se, desta forma, que a empresa “A” utilizou a reorganização interna e o instituto da recuperação judicial para preservar a empresa e atender a sua função social; à medida que a empresa “B” empregou capital de terceiros e demissões para manutenção da atividade, o que desatende a função social.

- **As ações socialmente responsáveis representam uma estratégia competitiva de mercado para as empresas**

Neste contexto, buscou-se compreender o pensamento dos diretores e funcionários sobre a melhoria das políticas empresariais e se esta está diretamente ligada às ações socialmente responsáveis e à cultura das organizações.

Todos os colaboradores, funcionários e diretores, de ambas as empresas, exteriorizaram que as ações de responsabilidade social e a cultural organizacional, tais como: a preocupação com a sociedade, a estrutura e a organização interna, a motivação dos colaboradores, o atendimento aos credores, o respeito ao consumidor e a liderança dos diretores podem representar uma ferramenta competitiva de mercado para a preservação das empresas, sobretudo no ambiente de crise econômico-financeira.

Ressalta-se o posicionamento incoerente da empresa “B”, pois externa as condutas destinadas a atender aos interesses dos credores e sociedade, porém mesmo com a manutenção da atividade empresarial, as dívidas permanecem sendo descumpridas.

- **O crescimento empresarial durante a crise econômico-financeira**

Os questionários retrataram uma divisão de opiniões quanto às consequências da atividade empresarial no ambiente de dificuldade. Todos os diretores e funcionários entrevistados na empresa “B” não vislumbram, neste cenário de crise, nenhuma possibilidade de crescimento e melhoria dos negócios, mas apenas a manutenção da empresa no mercado de trabalho.

Inversamente, a totalidade dos entrevistados da empresa “A” acredita que através de novas oportunidades e procedimentos as empresas podem se capitalizar e alcançar evolução empresarial. Por esta razão, as respostas expuseram o conceito dos empresários e funcionários de que é possível o crescimento empresarial no decorrer da crise econômico-financeira iniciada em 2013, pois é o momento de as empresas e empresários procurarem a inovação e as melhorias nos negócios, uma vez que nos períodos de tranquilidade é bem mais difícil a necessidade de reinvenção.

- **A Recuperação Judicial como instrumento capaz de “salvar” a empresa durante a crise**

As entrevistas realizadas com os empresários e funcionários da empresa “A” constatou o sentimento exclusivo de que este instituto é capaz de preservar a atividade empresarial durante a crise econômico-financeira, já que possibilita a reestruturação interna da organização, a novação das dívidas, a reinvenção da atividade empresarial e, ainda, o atendimento da função social.

De outra forma, para os colaboradores da empresa “B”, este posicionamento é desmembrado, pois a recuperação judicial para 14 (quatorze) dos entrevistados não tem a capacidade de preservar o exercício empresarial, mas exclusivamente evitar ou retardar a falência do organismo empresarial. Somente 4 (quatro) entrevistados acreditam que o instituto seja útil para renegociar as dívidas. Apesar disso, nenhum entrevistado da empresa “B” confia na recuperação judicial para reestruturar e preservar a empresa no cenário de crise econômico-financeira.

- **Ponderações para evitar ou minimizar os efeitos das futuras crises econômico-financeiras**

Os questionários realizados na empresa “A” identificaram que as organizações podem diminuir os efeitos das atuais e futuras crises econômico-financeiras com a reestruturação interna, por intermédio de investimentos equilibrados, planejamento estratégico e integração dos colaboradores. Ademais, o remodelamento das práticas internas conjugado com a utilização da recuperação judicial possibilita, também, a manutenção dos empregos, a renegociação das dívidas, o adimplemento das obrigações com os credores e o atendimento da função social.

De outra parte, para a empresa “B”, a adoção de procedimentos internos para a preservação da atividade empresarial, como a capitalização de investidores, a redução da folha salarial e a reorganização estrutural são suficientes para minimizar os efeitos da crise. Ocorre que ao deixar de optar pela utilização do instituto jurídico acaba por não conservar os empregos, diminuir a fonte produtora e desatende aos credores, ou seja, preserva a atividade empresarial, mas não observa sua função social.

Assim sendo, observa-se que o instituto da recuperação judicial, combinado à eficiência dos procedimentos internos, ao relacionamento dos colaboradores, à capacitação profissional e às estratégias de mercado permitem para as empresas o atendimento da função social e os melhores resultados no ambiente de crise econômico-financeira. Quer dizer, não satisfaz aos interesses apenas a preservação da empresa se não for atendida, também, sua função social.

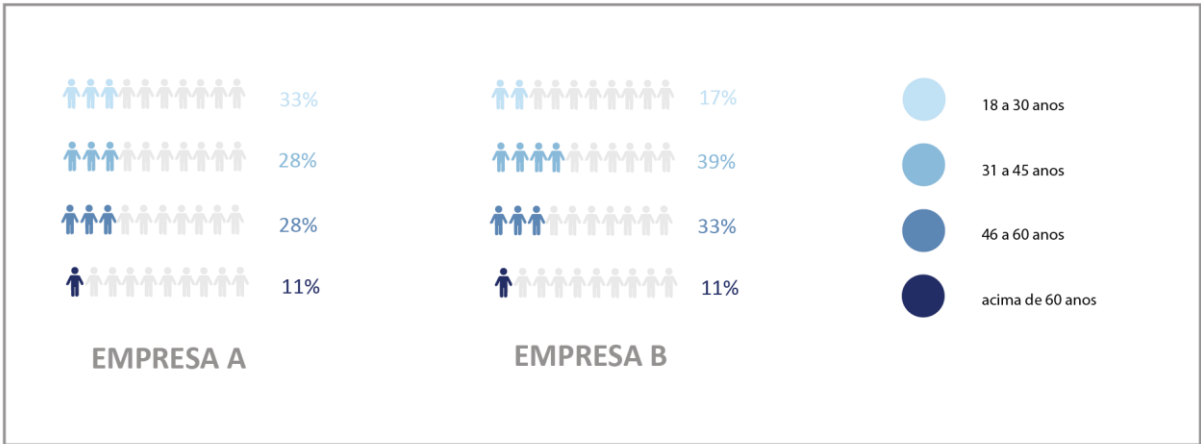
7.4 Apresentação da pesquisa empírica

Conforme mencionado inicialmente, foram realizados e analisados 36 (trinta e seis) questionários, de forma pessoal e anônima. Procurou-se estabelecer um questionário de maneira curta e com respostas rápidas, realizados com empresários, trabalhadores e sociedade nos mais diversos níveis de instrução que aceitaram responder aos questionamentos, de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Posto isso, serão expostos os dados estatísticos dos elementos coletados durante a realização dos questionários, por meio da apresentação de tabelas e gráficos (todos elaborados por este investigador), para melhor compreender a atuação empresarial pela visão dos empresários, empregados e sociedade para a preservação da empresa no cenário de crise.

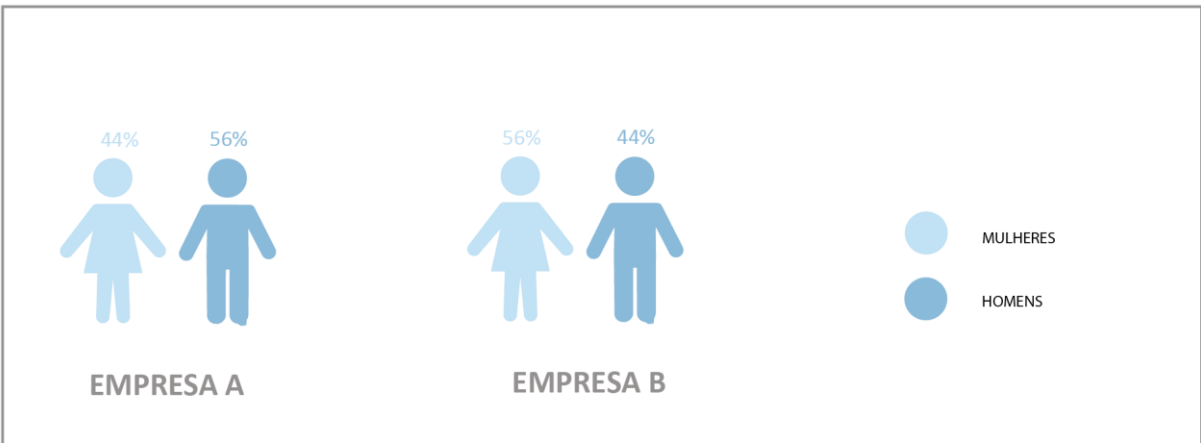
DADOS 01

FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES



DADOS 02

SEXO DOS PARTICIPANTES



DADOS 03

FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES

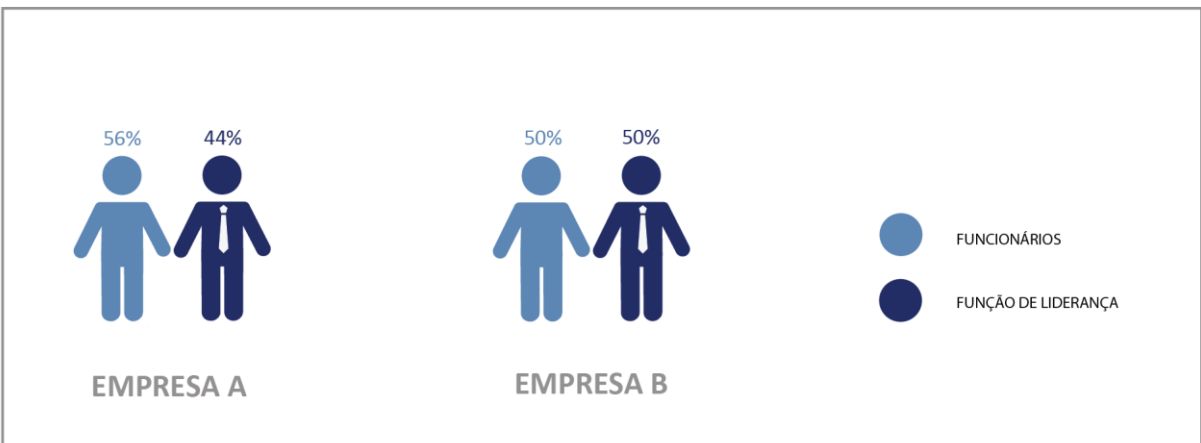


GRÁFICO 01
IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS DA EMPRESA

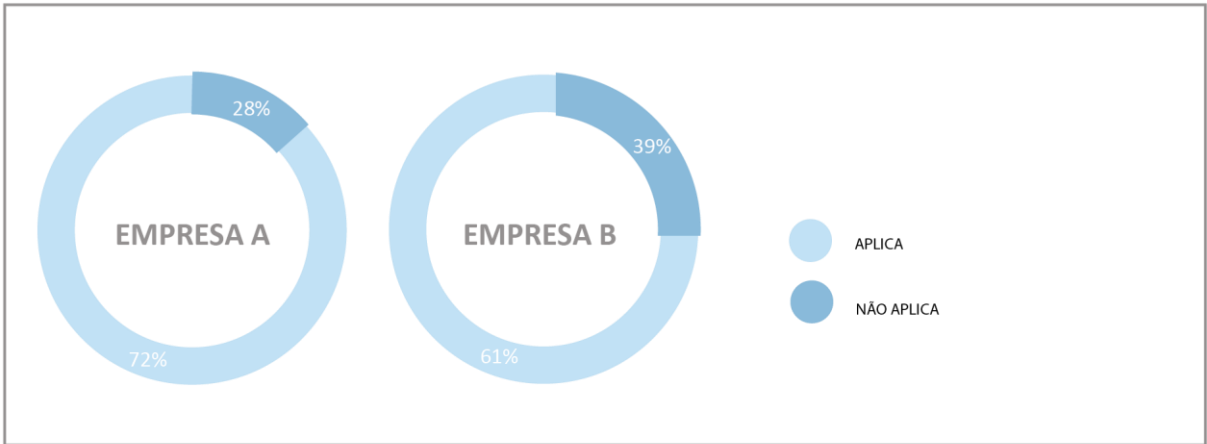


GRÁFICO 02
RELAÇÃO RESPEITOSA E TRANSPARENTE DA EMPRESA

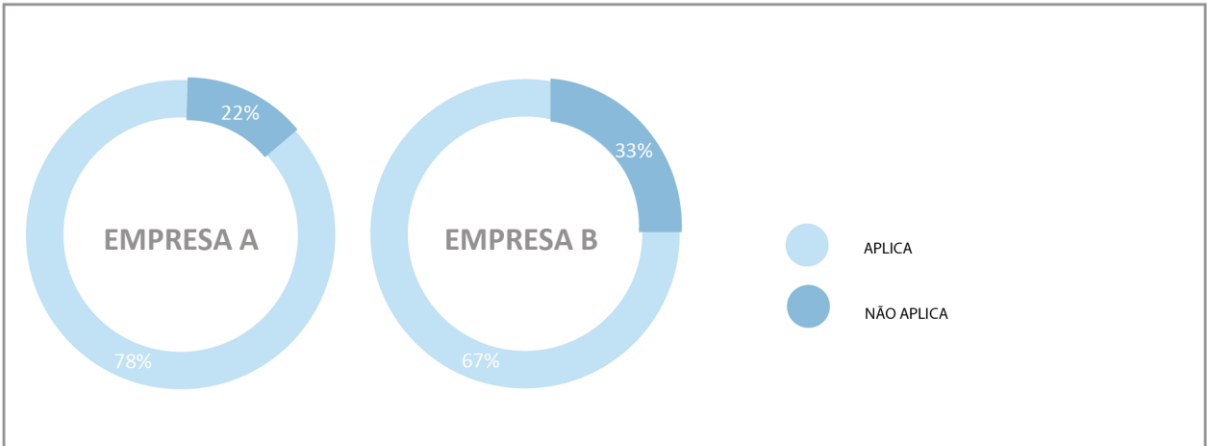


GRÁFICO 03
MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DE PRÁTICAS SOCIAIS DESENVOLVIDA PELA EMPRESA

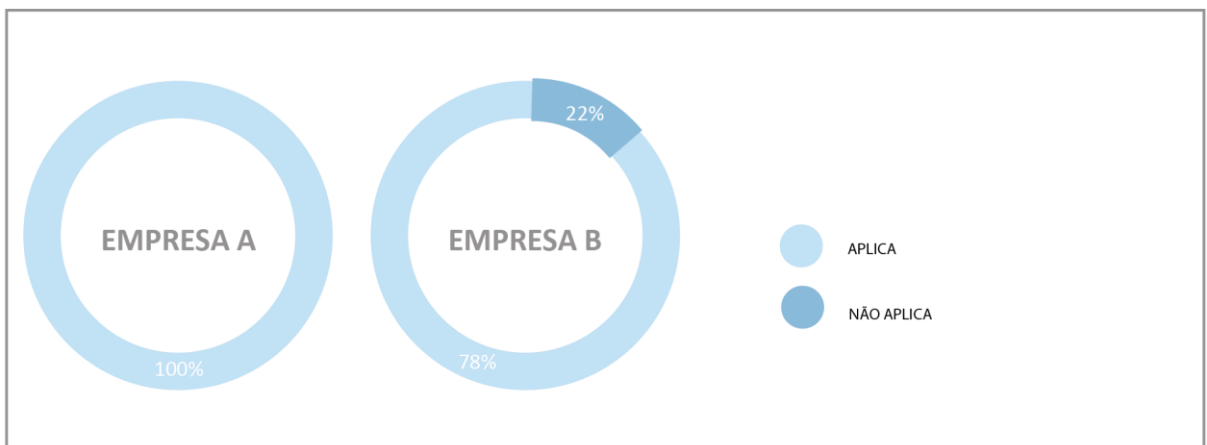


GRÁFICO 04

FATOR PARA ESCOLHER EM QUAL EMPRESA TRABALHAR

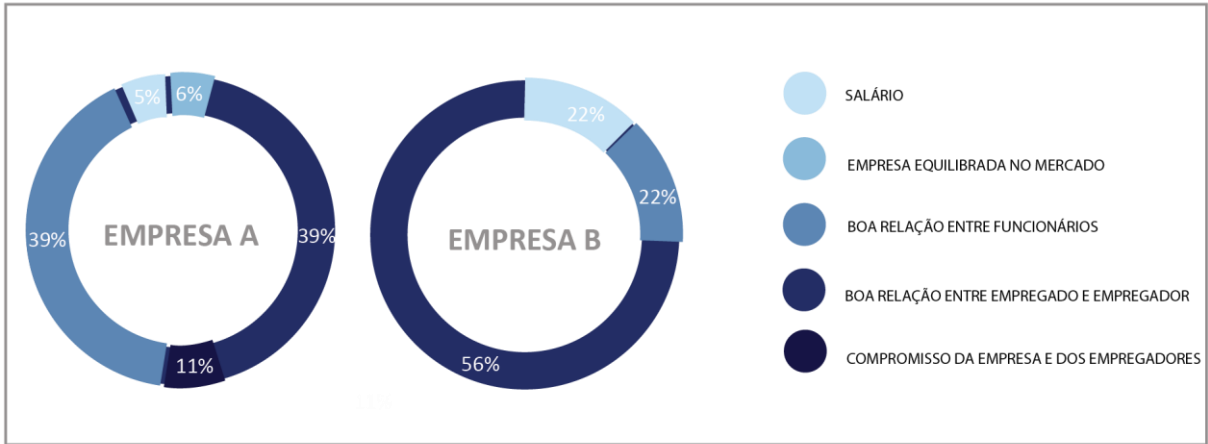


GRÁFICO 05

RAZÕES QUE ORIGINARAM A CRISE NA EMPRESA

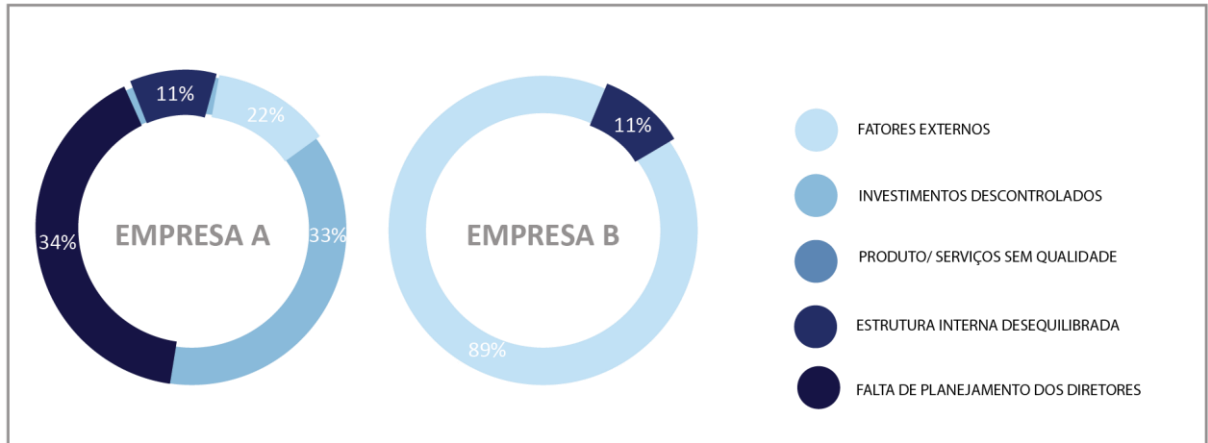


GRÁFICO 06

MEDIDAS ADOTADAS PARA SUPORTAR A CRISE

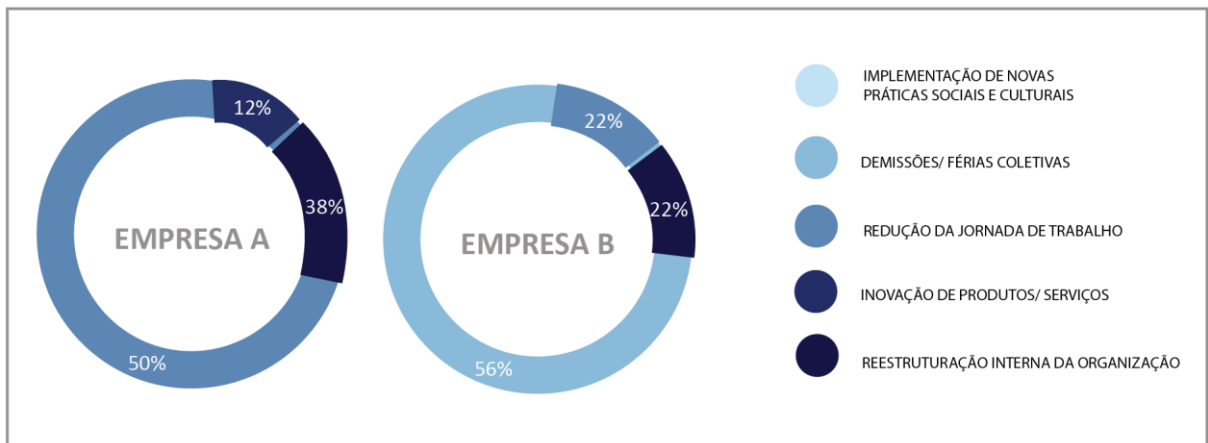


GRÁFICO 07

A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE MERCADO

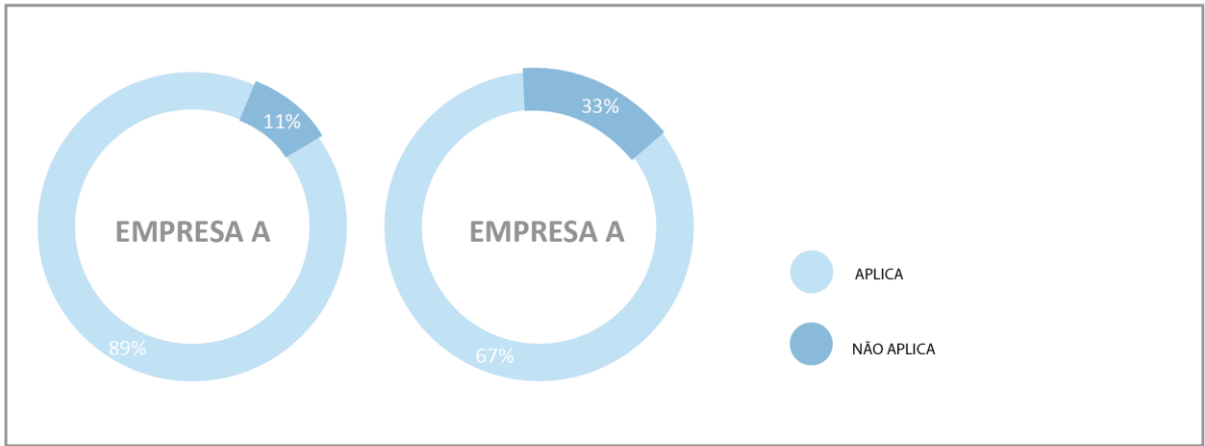


GRÁFICO 08

CRITÉRIOS PARA EVITAR OU MINIMIZAR OS EFEITOS DAS FUTURAS CRISES

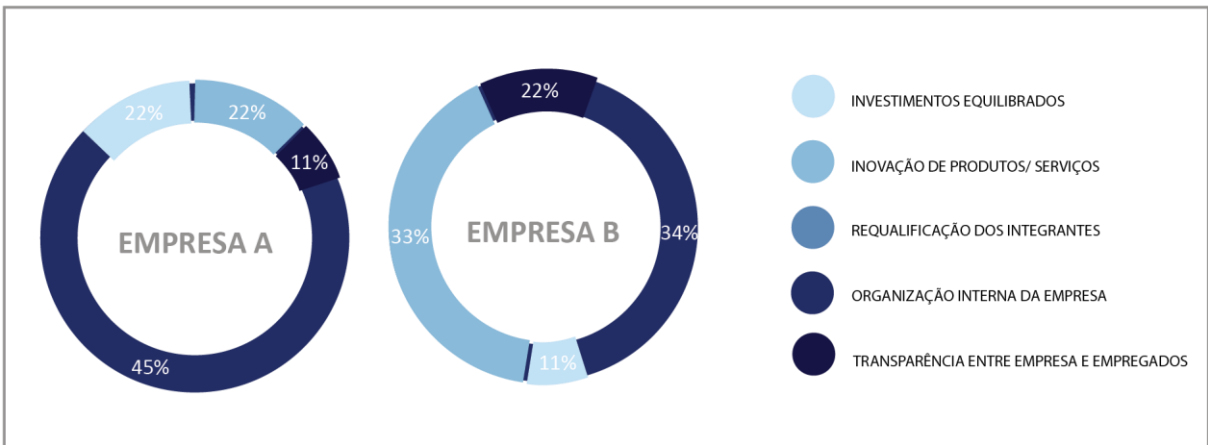


GRÁFICO 09

FINALIDADE DO INSTITUTO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

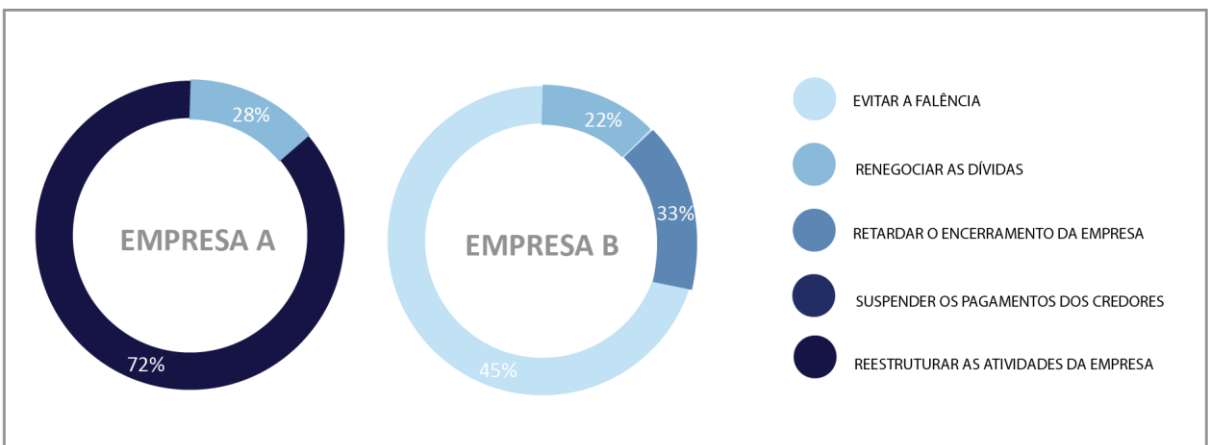
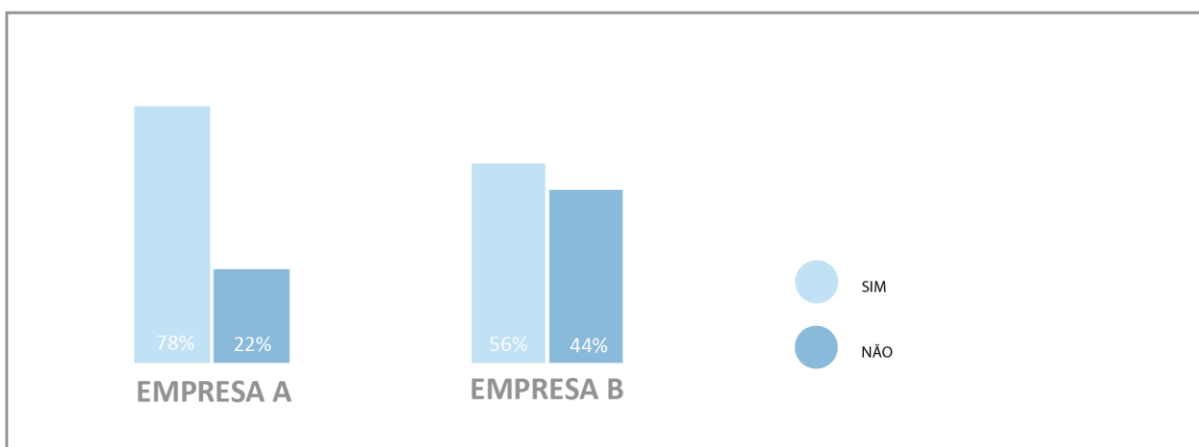


GRÁFICO 10

O CRESCIMENTO EMPRESARIAL DURANTE A CRISE



Os elementos e informações obtidos através dos questionários respondidos fundamentam o trabalho de campo, pois ajudam a exteriorizar a opinião dos empresários, empregados e sociedade sobre a realização das práticas sociais empresariais. Da mesma forma, esta pesquisa empírica é essencial à investigação, já que fundamenta os demais dados levantados, informações e teorias expostas no trabalho.

7.5 Resultados obtidos na pesquisa de campo

O presente estudo realizou um levantamento de dados por meio de uma pesquisa qualitativa, a fim de identificar e investigar o comportamento das organizações, empresários e funcionários localizados na região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul. Neste contexto, foram selecionadas empresas do setor metalmeccânico pelos reflexos da crise e representatividade deste ramo ao Estado do Rio Grande do Sul.

Foram entrevistados 18 (dezoito) integrantes da empresa “A” – 56% funcionários e 44% diretores – e 18 (dezoito) integrantes da empresa “B” – 50% funcionários e 50% diretores. Com base nos resultados encontrados por intermédio da aplicação dos questionários, verificou-se que a grande maioria exterioriza (78%), de alguma forma, a opinião direcionada para a realização da prática social e cultural em diversos momentos.

A pesquisa escutou diretores e funcionários de ambas as empresas entre 18 a 30 anos (33%); entre 31 a 45 anos (28%); entre 46 a 60 anos (28%); e acima dos 60 anos (11%). A empresa “A” é representada nas entrevistas por 44% do público feminino *versus* 56% de

homens, enquanto a empresa “B” tem o inverso, 56% de mulheres contra 44% de homens. A concepção de ambos os sexos é similar, não havendo diferença de posicionamentos.

Inicialmente, buscou-se entender a visão dos empresários e funcionários sobre a identificação dos princípios e objetivos da empresa. Para a empresa “A”, 28% dos entrevistados não tem a clareza das atividades propostas, ao passo que 72% conhecem as práticas desenvolvidas. Já para a empresa “B” esse número é ainda mais distante, pois 39% desconhecem os valores da empresa e somente 61% dizem conhecer suas finalidades.

No que diz respeito à relação entre empresa e funcionários, as empresas demonstraram ter tratamento respeitoso, uma vez que 78% dos entrevistados da empresa “A” e 67% dos participantes da empresa “B” responderam que a afinidade entre diretores e empregados é harmoniosa.

Da mesma forma, mais além da relação respeitosa, os entrevistados manifestaram que se sentem mais motivados com a implementação de benefícios sociais e culturais pelas empresas. A totalidade dos entrevistados da empresa “A” e 78% da empresa “B” entendem que as práticas sociais repercutem positivamente para o desenvolvimento econômico, porque o incentivo oferecido produz o melhor desempenho produtivo das atividades.

Ademais, questionados sobre o fator decisivo no momento de escolher em qual empresa trabalhar, para os membros da empresa “A” a boa relação entre funcionários (39%) e a boa relação entre empregado e empregador (39%) determinam os motivos para a escolha; para a empresa “B” a boa relação entre empregado e empregador (56%) é a causa principal. Somente para 5% dos entrevistados da empresa “A” e 22% dos participantes da empresa “B” o salário continua sendo o maior atrativo das empresas, independentemente de outros atributos.

Neste cenário, são distintos os resultados dos questionários realizados com os colaboradores na empresa que ajuizou pedido de recuperação judicial, empresa “A”, e na empresa que não optou pelo instituto, empresa “B”.

Por esta perspectiva, as opiniões sobre as razões que originaram a crise são díspares entre as duas empresas pesquisadas. Para a maior parcela dos integrantes da empresa “A”

credita a procedência da crise para a falta de planejamento dos diretores (34%) e para os investimentos descontrolados (33%). Para 22%, as causas da crise foram determinadas por fatores exógenos, os quais não eram possíveis antever.

Esta mesma pergunta aos membros da empresa “B” teve como principal resposta (89%) os fatores externos à atividade empresarial, como a alteração do câmbio, a carga tributária, a crise política nacional e a alta do preço do aço. Ou seja, diferentemente do acontecido na empresa “A”, não são identificados os problemas internos para a ocorrência da crise econômico-financeira, pois ausente a autocrítica.

O histórico da empresa “A” demonstra o compromisso com a ética, moral e bons costumes. Para a totalidade dos empregados entrevistados (100%) é satisfatório o reconhecimento pessoal, razão pela qual, no momento da crise, são melhores compreendidas as dificuldades da empresa, o que motiva a contribuição para a efetiva recuperação. Mais, a hierarquia bem definida, simbolizada, por exemplo, pela distinção nos refeitórios entre empregados e empregadores, estacionamento para diretores, funcionários e visitantes e cadeia hierárquica produtiva possibilita a distribuição das responsabilidades.

Ocorre que estes fatos não impediram que a empresa “A” enfrentasse uma severa crise econômico-financeira. O planejamento inadequado ante a ausência da previsão de instalação da crise nacional, segundo a pesquisa realizada, direcionou para o ajuizamento da ação judicial para a recuperação da empresa.

Porém, antes de ingressar com o processo de recuperação judicial, a empresa havia reorganizado e replanejado estruturalmente suas ações. Tal fato, alinhado com o contexto da empresa e a boa relação com os *stakeholders*, possibilitou a superação da crise e a condução do processo recuperacional, o que não é tarefa simples, haja vista que um pequeno índice de empresas consegue formalmente encerrar o processo de recuperação judicial com a preservação da empresa no mercado.

A empresa “A” encontra-se, atualmente, em fase de encerramento do processo judicial de recuperação, pois tem realizado o pagamento de todos os credores arrolados. A pesquisa demonstra que para superar a crise foi reduzida a jornada de trabalho (50%) e reestruturada

internamente a empresa (38%). Também, para 12% dos entrevistados, a inovação de produtos e serviços influenciou na retomada da economia.

De outro lado, a empresa “B”, que não optou por utilizar o instrumento jurídico para a preservação das atividades, deixou de preservar os empregos. Para 56% dos membros entrevistados, a empresa diminuiu os custos com as inúmeras demissões e concessão de férias coletivas e outros 22% alegaram que houve apenas a redução da jornada de trabalho. No entanto, somente 22% responderam que a crise foi determinante para a reorganização das atividades, o que aconteceu após a concessão de férias coletivas e dispensa de funcionários.

A empresa “B” encontra-se, presentemente, em fase de reorganização e procura de novos mercados, haja vista que superou as maiores dificuldades iniciais e tem excelente capacidade produtiva. Todavia, embora a empresa esteja “equilibrada”, acumula muitas dívidas que não foram renegociadas e adimplidas com os diversos credores.

Desta forma, os entrevistados foram indagados sobre a finalidade do instituto da recuperação judicial. A empresa “A” tem a certeza irrestrita de que o instituto jurídico capacita para a reestruturação das atividades da empresa (72%), ao passo que 28% creem, pelo menos, na renegociação das dívidas. A empresa “B” divide opiniões, pois para 45% o instituto serve para evitar a falência; para 33% apenas retarda o encerramento da empresa; para 22% o instrumento convém para renegociar as dívidas; isto é, nenhum dos seus entrevistados acredita na recuperação judicial como instrumento de preservação da atividade empresarial.

A pesquisa evidencia, ainda, que a empresa “A”, para adequar o ambiente empresarial, realizou modificações no quadro profissional por intermédio da requalificação de específicos funcionários. Da mesma forma, alocou melhor e redistribuiu o setor produtivo para espaço menor, mas ainda satisfatório, de forma que parte das instalações pudesse ser disponibilizada para locação a terceiros interessados.

Aliás, para 45% dos entrevistados da empresa “A”, a reorganização interna da empresa é capaz de minimizar os impactos trazidos pela crise, bem como 22% conferem à inovação dos produtos e serviços. Outros 22% defendem os investimentos equilibrados e 11% a transparência entre empresa e empregados como ferramenta de diferenciação diante da crise.

A empresa “B”, de maneira um pouco diferente, interpreta que para evitar ou minimizar os efeitos da crise deve-se inovar com os produtos (33%), organizar internamente a empresa (34%) e trazer a transparência entre empresa e empregador (22%). Somente 11% dos integrantes da empresa concordam que os investimentos controlados são responsáveis pela minimização de riscos.

A empresa “A” afirmou que a reorganização interna, seja na recuperação judicial, seja no procedimento administrativo, remodelou o setor produtivo, requalificou os funcionários e maximizou o faturamento, de forma que as dívidas foram saudadas conforme pactuadas com os credores. Além disso, os empresários asseguraram que a boa relação com os *stakeholders* possibilitou à recuperanda melhores negociações e formas de pagamento facilitadas para o adimplemento das obrigações assumidas e até então descumpridas ante aos credores.

De tal forma que as condutas da empresa “A” e os comportamentos dos empresários, mesmo no processo de recuperação judicial, mantiveram a credibilidade perante os credores, o que admitiu a venda de uma unidade produtiva da empresa para companhia multinacional. Tal fato capitalizou a recuperanda, permitiu o atendimento de todos os credores e preservou a atividade econômica da empresa.

Por esta razão, 89% dos elementos da empresa “A” compreendem a responsabilidade social como estratégia positiva de mercado e 78% pressupõem a existência do crescimento e desenvolvimento econômico empresarial mesmo no ambiente de crise financeira. Para os integrantes da empresa “B” essa porcentagem é inferior, porém o entendimento também é favorável. Para 67% a responsabilidade social representa uma conduta benéfica nos negócios, enquanto que 56% presumem a melhoria econômica durante a crise.

Registra-se, ainda, que foram ouvidos diversos indivíduos que vivem ou trabalham nas regiões próximas às empresas investigadas, com a finalidade de perceber a importância da atividade empresarial para a região inserida. Ambas as empresas estão situadas em localidades periféricas, afastadas da área urbana e central, as quais acabam por impactar diretamente na rotina de poucos moradores.

No entanto, para aqueles que identificam as ações da empresa, 90% dos entrevistados da empresa “A” e 75% da empresa “B” vislumbram que a prática desenvolvida influencia

para o dia a dia da sociedade local, de forma benéfica, haja vista o fomento do comércio local, os empregos aos moradores, o desenvolvimento da região, as práticas sociais e culturais e a maior atenção do poder público à região.

De maneira que 10% dos entrevistados da empresa “A” e 25% da empresa “B” entendem que a atividade comporta, também, resultados negativos para os lugares nos quais as empresas estão posicionadas, visto que traz barulho das atividades, odor dos produtos industrializados, circulação desorientada de funcionários e insegurança à região.

Em linhas gerais, o presente trabalho de campo identificou que a recuperação judicial impacta diretamente para o atendimento da função social, porquanto a empresa em recuperação conserva os empregos, mantém a fonte produtora e a circulação dos bens e serviços. O procedimento judicial concretiza, também, o interesse dos credores, pois concede a renegociação dos débitos existentes para, em seguida, novar as dívidas para efetivação dos pagamentos.

Não obstante, a empresa que optou por não utilizar o instituto da recuperação judicial para a preservação das atividades teve que demitir muitos funcionários, conceder férias coletivas a outros, com o intuito de adequar o menor faturamento às despesas internas, já que não houve renegociação e novação das dívidas com os credores.

Cabe destacar que o uso do instrumento jurídico para a preservação da empresa, exclusivamente, sem o acolhimento dos objetivos sociais e culturais, mostra-se insuficiente para a manutenção da empresa no mercado. A empresa obteve êxito no processo pelas próprias características da recuperação judicial que, conjugadas às condutas e aos padrões internos estabelecidos, propiciaram o sucesso do procedimento judicial e a preservação da atividade empresarial.

Em derradeiro, antes da concessão ou durante o curso do processo de recuperação judicial, as empresas necessitam de estrutura, organização e planejamento para enfrentar o procedimento judicial e minimizar os efeitos da crise, pois, caso contrário, inviabilizada estará a preservação e desatendida sua função social.

CONCLUSÕES

Delimitada pelo problema de pesquisa proposto, esta tese procurou identificar a importância da responsabilidade social e as implicações da cultura organizacional para a efetividade da preservação das empresas em crise econômico-financeira.

Indiscutivelmente, a crise econômico-financeira iniciada no Brasil em 2013, aqui nomeada de crise-2013, atingiu todos os segmentos da sociedade. E, em 2019, fechamento desta tese, pode-se afirmar que o auge da crise pode ter passado, mas ainda é prematuro afirmar que a estabilidade econômica está próxima e que os níveis de produtividade serão retomados.

Exatamente por isso, todas as dificuldades enfrentadas no ambiente recessivo, as empresas necessitam encontrar mecanismos para minimizar seus efeitos negativos. Deve, dessa forma, estar em constante preparação a fim de evitarem surpresas desagradáveis economicamente.

Pois, a Constituição Federal de 1988 traz em seu bojo a importância de se manter em funcionamento as empresas, estabelecida no seu art. 3º, prevendo a composição social por meio de uma sociedade livre, justa e solidária com o pleno desenvolvimento nacional e a redução e erradicação das desigualdades. A conjugação do sistema de princípios de Ordem Social com os princípios de Ordem Econômica expressos no artigo 170 da Constituição Federal conferiu à intervenção estatal mínima a garantia essencial à justiça social.

O Estado, diante das funções econômica, social e cultural atribuídas às empresas, atua para assegurar a efetiva preservação da atividade empresarial. Ou seja, para que as finalidades sociais e econômicas sejam atendidas, o organismo empresarial deve estar devidamente regulamentado.

Quer dizer, para fundamentar a regulação da ordem econômica e dos princípios constitucionais sociais, é necessária a existência do instituto da preservação de empresa como princípio constitucional não escrito.

O instrumento da recuperação judicial, adequado para amparar as empresas no cenário de crise e preservar seu funcionamento, origina benefícios econômicos e sociais por intermédio da geração de empregos, pagamento de tributos, circulação de bens e produtos, benfeitorias essas realmente essenciais para a função social e superação momentânea da crise.

Uma das hipóteses iniciais desta tese é de que o instituto da recuperação judicial se faz necessário para ajustar as dificuldades econômico-financeiras das empresas e atende aos interesses sociais. Prontamente, refuta-se ao instituto a função de substituir o Estado nas atribuições de regulador dos procedimentos destinados ao controle de crises que comprometam a economia.

Tal fato se deve às procedências das crises econômico-financeiras, as quais podem ser geradas pela ocorrência de fatores endógenos ou exógenos. Se a crise sobrevém ante a ausência de planejamento e de má gestão, a recuperação judicial pode mais facilmente garantir a preservação da atividade empresarial. De outro modo, se as dificuldades econômicas são atribuídas a fatores externos, provoca o Estado a oferecer soluções de políticas monetárias, macroeconômicas e fiscais para atender à economia nacional como um todo.

Para instrumentalizar o que preconiza a CF/88, corroborando com a função social da empresa, é editada a Lei n.º 11.101/05 – Lei de Recuperação Judicial e Falência de Empresa. Para que o propósito da lei seja efetivado, sua aplicação deve preservar as empresas viáveis economicamente e liquidar as empresas economicamente inviáveis. Logo, não é saudável para uma empresa inviável sua conservação no mercado, assim como é prejudicial a liquidação de uma empresa viável.

Isto é, não é somente a recuperação judicial que contribui para o atendimento da função social da empresa. A falência, ao tirar de circulação empresas sem viabilidade econômica, também representa o instrumento essencial para que esses valores sejam assegurados.

Dessa forma, transformar-se-ia em equívoco, um erro, e desatenderia a função social postergar o encerramento das atividades da empresa ou a própria falência do empresário sem viabilidade econômica. Ressalta-se que a LRF não contempla a recuperação da empresa a

qualquer custo, mas unicamente àquelas que oferecem condições econômicas para superar a crise.

A recuperação judicial de empresa, por meio de procedimentos jurídicos e econômicos, alcança a superação da crise com a reestruturação das dívidas existentes, ao passo que a falência atende à função social ao retirar do mercado as empresas inexecutáveis.

Ocorre que embora extremamente benéfica às empresas, através da análise informal, realizada em inúmeros processos, identifica-se que a recuperação judicial, isoladamente, não tem capacidade para preservar as empresas desestruturadas ou modificar seus padrões de comportamento. Não se pode imaginar que um instituto jurídico possa substituir o comportamento ético e moral do empresário e da sociedade empresária.

As empresas carecem, além de benefícios jurídicos e econômicos, de benefícios sociais e culturais para reequilibrar internamente a organização, o que depende, também, das condutas dos empresários e funcionários para permitir a melhor aplicação do instrumento jurídico.

É notória a importância do instituto da recuperação judicial, porém cabe utilizá-lo conectado aos procedimentos internos da empresa para almejar os resultados pretendidos. Para o melhor aproveitamento do instrumento jurídico, compete às organizações, anteriormente à propositura de medida judicial, preparar a estrutura organizacional para atender às imposições da lei.

A pesquisa, neste sentido, comprova os pressupostos iniciais conjecturados por este investigador. A grande maioria das empresas que se vale do instituto da recuperação judicial ou mesmo aquelas que deixam de utilizá-lo não tem preparo e organização econômica, social e cultural para responder as demandas necessárias do mercado. E mais, algumas empresas, mesmo com viabilidade econômica, pelo descontrole da atividade, acabam por fracassar nos negócios.

Infelizmente, o instituto de recuperação, através da LRF, ainda apresenta inúmeras imprecisões que atrasam a recuperação do organismo empresarial. É verdade que o Projeto de Lei n.º 10.220/2018, levado à Câmara dos Deputados, propõe algumas alterações para que a

lei recuperacional melhor alcance sua finalidade⁴⁶⁹. No entanto, o baixo índice de empresas formalmente recuperadas com o instrumento judicial passa, ao mesmo tempo, pela ausência de controle e organização interna.

A atual legislação recuperacional possibilita às empresas em dificuldades financeiras requererem a concessão do benefício jurídico se preenchidas algumas condições de ordem formal previstas em lei. Compete somente aos credores, em Assembleia Geral, deliberarem sobre a aprovação ou rejeição da proposta destinada a cumprir as obrigações econômicas.

De outra maneira, não incumbe ao poder judiciário realizar o controle de viabilidade econômica, mas unicamente sobre a legalidade do processo. A verificação de capacidade econômica da empresa pertence exclusivamente aos credores. Evidente, deste modo, que nenhuma outra composição da empresa é ponderada – desempenhos, costumes, comportamentos, procedimentos – para a concessão da recuperação judicial.

Novamente, destaca-se que em determinadas situações nem mesmo com a comprovação de viabilidade econômica, técnica e de mercado avalizam as empresas à garantia de êxito nos processos de recuperação judicial, ou seja, ausentes estão outras estruturas para preservar as empresas.

Com efeito, as empresas encontram-se atualmente em um ambiente de negócios que não comporta apenas a geração de benefícios econômicos. Inegavelmente, esta pesquisa confirma que juntamente às indispensáveis contribuições econômicas e jurídicas, para a manutenção da atividade empresarial, é necessário sobrepor as características sociais e culturais das empresas.

Quando se abordam as práticas sociais e culturais não se idealiza a realização de eventos totalmente diferentes das atividades da empresa, cujos investimentos, sobretudo no cenário de crise, inviabilizam a circulação de bens e serviços. Práticas que não são e não devem ser tratadas como utopias, porém sim como realidade factível do setor empresarial.

⁴⁶⁹ Em 10 de maio de 2018 o Poder Executivo submeteu aos Membros do Congresso Nacional a deliberação do texto do Projeto de Lei n.º 10.220/2018, que: "Altera a Lei n.º 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e a Lei n.º 10.522, de 19 de julho de 2002, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária".

O principal desafio é de equilibrar a administração dos negócios para atender às exigências da competitividade – baixos custos e maior padrão de qualidade –, e considerar, ainda, as necessidades da sociedade. Torna-se fundamental a conscientização dos diretores e profissionais para permitir que a teoria e a prática sejam manifestadas na gestão socialmente responsável, internalizada e estruturada.

Aliás, a responsabilidade social tem a competência de preparar as empresas para cada nova situação de crise e determinar inovações importantes para o progresso da atividade empresarial. Por sua vez, a cultura organizacional, por meio de sua essência, conduz as regras, valores e princípios para alinhar os integrantes da organização às características empresariais.

A responsabilidade social é fundamental à estrutura da empresa que se encontra inserida em um contexto social, a qual efetiva às suas funções sociais e econômicas. Entretanto, a cultura do empresário brasileiro, conforme observado na pesquisa, ainda apresenta uma lacuna entre a teoria e a prática. Pôde-se observar que um percentual significativo disse “acreditar” nas “novas” maneiras para exercer a atividade empresarial, porém muitas vezes não se consegue identificar na prática os comportamentos desenvolvidos.

Não se pode olvidar que o histórico cultural das empresas brasileiras foi por muito tempo (e continua sendo para algumas) evidenciado para a busca de mais rendimentos financeiros, com independência das suas prováveis implicações. Constata-se como dado negativo que no cenário de crise essa cultura é ainda mais invasiva.

A visão desacertada de muitos empresários é de que não há possibilidade e capacidade de inovação durante a crise econômica, pois a ausência de recursos para investimentos inviabiliza qualquer planejamento. Contudo, muitas alterações, até mesmo estruturais, não necessitam de soluções financeiras, apenas iniciativas dos seus líderes para constituir novas práticas e redirecionar a empresa.

Mais além, as empresas não precisam esperar a ocorrência de uma crise para repensar seus métodos empresariais. Pelo contrário, as empresas estruturadas poderiam, sim, minimizar os efeitos negativos da crise se já estivessem organizadas internamente e com padrões de conduta preestabelecidos. Logo, uma vez identificada a crise, não haveria motivo para “investimento” e “prejuízo” econômico.

Ademais, a responsabilidade social e a cultura organizacional não podem ser adotadas e identificadas, respectivamente, apenas nos períodos de tranquilidade empresarial. As empresas precisam estar previamente aparelhadas para afrontar os contratempos. As crises econômico-financeiras são cíclicas e, mais cedo ou mais tarde, toda e qualquer organização enfrentará este problema para o qual necessitará estar preparada estruturalmente.

Dáí por que, as crises não podem influenciar a maneira como a empresa conduz suas tarefas, já que devem estar ajustadas para tal conjuntura. Dessa forma, a identificação da cultura organizacional permite não apenas a preparação e adaptação das empresas para cada nova situação de crise, mas oportuniza e determina inovações importantes para o desenvolvimento da própria atividade empresarial.

Registra-se, ainda, que a cultura da empresa deve ser compreendida como a formação do conjunto de ideias, valores e objetivos de ação, as quais caracterizam a forma de administrar e de se relacionar nas organizações.

Por meio da essência cultural e dos procedimentos de responsabilidade social as empresas e empresários desenvolvem suas atividades com equilíbrio. Esta responsabilidade, uma vez implantada, converte-se em tradição e bons hábitos, cujas memórias geradas permitem a manutenção da identidade empresarial nos períodos de tormenta para evitar preocupantes consequências.

Diferentemente de um pensamento empresarial retrógrado, a crise econômica e as inovações estão conectadas e têm influência sobre as empresas. Blindar a organização, para isolá-la de uma situação de dificuldade, provocaria um efeito inevitável de desvantagem competitiva e, por consequência, de fracasso empresarial. A interação da crise com a devida reformulação poderia motivar o desenvolvimento e o progresso das organizações.

Ao mesmo tempo, alerta-se que a identificação da cultura organizacional e as ações de responsabilidade social por si só não asseguram a manutenção da atividade empresarial. Porém, a pesquisa corrobora para comprovar que as empresas que adotam as políticas sociais têm mais possibilidades de estruturação das atividades e estão mais propensas a preservar a empresa.

Obviamente, nenhuma empresa ou empresário objetiva “alcançar” uma crise, mas nem por isso podem ser surpreendidos pelo seu acontecimento. O cenário de dificuldade econômica representa prejuízos e transtornos, principalmente, àquelas empresas despreparadas organizacionalmente. Sob uma perspectiva mais otimista, para as empresas organizadas, significa novas oportunidades e remodelamento dos negócios.

Torna-se cada vez mais necessário, antes mesmo das dificuldades, a identificação da cultura organizacional para a realização das boas práticas sociais. É necessário compreender e aplicar esta ferramenta interna. Não obstante, deve-se deixar a “zona de conforto”, afastar a comodidade e esquecer a estabilidade para obter a preservação e o desenvolvimento das atividades empresariais.

O cultivo dessa cultura não é uma receita ou uma fórmula concreta de obter êxito em situação de crise financeira, mas representa a revitalização da organização e o planejamento que permitem melhores condições para identificar as dificuldades e alcançar o sucesso empresarial.

São inegáveis os inúmeros entendimentos e a ausência de consenso científico sobre as ações de responsabilidade social empresarial. Autores entendem que a responsabilidade social não gera benefícios à empresa, de modo inverso, ocasiona prejuízo pelos investimentos dispendidos; outros acreditam que são ações positivas e de vantagem competitiva; há defensores que não percebem a comprovação nem de benefícios nem de prejuízos; e aqueles que vislumbram apenas como ações de marketing da empresa.

No entanto, mesmo com os diversos posicionamentos, é irrefutável que a responsabilidade social representa um ativo importante às empresas, a qual deve ser trabalhada e integrada para a construção de valor econômico juntamente com a geração de valor social. Os empresários, neste cenário, precisam ampliar sua compreensão conceitual de desempenho social empresarial para atingir a satisfação econômica.

Por esta razão, os setores políticos, econômicos e sociais necessitam estar conectados, pois as crises quando se instalam trazem também o ensinamento de que é o momento de unificar, e não de repartir. É o período de integrar as demandas e expectativas de todos os envolvidos para elaborar uma estratégia que atenda às necessidades atuais e futuras.

A crise proporciona uma oportunidade para reformar a cultura organizacional e definir novas possibilidades de desenvolvimento econômico, social e cultural. A responsabilidade social tem a capacidade de avocar o compromisso em fazer parte da solução para enfrentar os desafios empresariais.

De tal forma, a empresa será capaz não apenas de gerar costumes e comportamentos favoráveis às partes interessadas, mas também estabelecerá a boa imagem, fortalecerá a marca, fidelizará os colaboradores e manterá os relacionamentos entre as partes interessadas e empresas. Esse é o fundamento para a credibilidade do negócio, base para o crescimento das atividades empresariais e para a segurança das organizações.

Ou melhor, as empresas identificam benefícios tangíveis, como a diminuição de custos, a evolução da produtividade, o aumento das receitas e a melhoria da gestão de recursos humanos. Também, são manifestas as vantagens econômicas trazidas pelos ativos intangíveis, como a valorização da figura institucional, a fidelidade do consumidor, a capacidade de atrair bons profissionais e a habilidade de adaptação nos momentos de dificuldades.

A responsabilidade social empresarial, como atividade fim ou atividade meio, permite o avanço do crescimento econômico e a consciência social simultaneamente para que a atuação empresarial, individual ou coletiva, possa alcançar melhores resultados.

Em virtude disso, acredita-se que a responsabilidade social retrata a ferramenta e a cultura organizacional o sentido para que as empresas definam o êxito ou fracasso dos negócios celebrados, ainda que no campo judicial. Portanto, existe relação aberta e benéfica entre o desenvolvimento das ações de responsabilidade social e o desempenho econômico das empresas no cenário de crise econômico-financeira.

Finalmente, conclui-se que a responsabilidade social conjugada à cultura organizacional, no cenário de crise econômico-financeira, antes ainda do pedido de recuperação judicial, gera ambiente estratégico e efeitos socioeconômicos positivos para a gestão e preservação empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e concordata**. 25ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ALONSO, Luis Enrique; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús. **La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas**. ENCRUCIJADAS. Revista Crítica de Ciencias Sociales, Vol.12, 2016.
- ANTÓN, Antonio. **La educación ante la crisis**. Madrid: GPS, 2009.
- ARANTES, André Luiz Ferreira; LIMA, José Dias de. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial nas Empresas do Setor Educacional Superior Privado**. Revista Negócios em Projeção, V. 2, Nr. 3, pp. 09-14, 2011.
- ARGANDOÑA, Antonio. **Conflicto de intereses**. El punto de vista ético. Documentos de investigación. IESE, 2004.
- ARNOLDI, Paulo Roberto Colombo. **Direito Comercial. Falências e Concordatas**. 2ª ed. ver. atual. e ampliada. São Paulo: Editora de Direito, 1999.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AUPPERLE, Kenneth. E.; CARROLL, Archie. B.; HATFIELD, John. D. **An empirical examinaiton of the relation - ship between corporate social responsibilit and profitability**. Academy of Management Journal, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.
- BABA, Marietta. **Business and Industrial Anthropology: an overview**. Napa Bulletin. Washington, D.C., American Anthropological Association, n. 2, 1986.
- BARBOSA, Erivaldo Moreira. **Direito constitucional: uma abordagem histórico-crítica**. São Paulo: Madras, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** R.Adm., São Paulo, v. 48, n.1, p. 34-52, jan./fev./mar, 2013.
- BARROSO, Luís Roberto. **A ordem econômica constitucional e os limites à atuação estatal no controle de preços**. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, 226: 187-212, out./dez. 2001.

- BARUEL, Josep. **Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la UE**. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, 2001.
- BASTOS, Celso Ribeiro. **Ética no direito e na Economia**. Ives Gandra Martins (coordenador). São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- _____. **Curso de Direito econômico**. São Paulo: Celso Bastos, 2004.
- AGUIRRE BAZTÁN, Silvio Ángel. **La cultura de las organizaciones**. 1ª Edición: septiembre, 2004.
- BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Falências e Concordatas**. 3ª ed. Atual. São Paulo: Editora LTr. 1999.
- BAZANINI, Roberto; SANTOS, Suzana Bierrenbach de Souza; JUNIOR, João Chang; GASPAR, Marcos Antonio; DOS SANTOS, Silvio Aparecido. **As ações de responsabilidade social como elemento estratégico da cultura organizacional**. REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 241-260, mai/ago, 2008.
- BENVENISTE, Émile. **Le vocabulaire des institutions européennes**. Tomo 1, Paris, Ed. de Minuit, 1969.
- BLOCK, Lory. **The leadership-culture connection: an exploratory investigation**. Leadership and Organization Development Journal, Bradford, England, v. 24, n.6, p.318-334, Autumn, 2003.
- BOATRIGHT, John R. **Ethics and the Conduct of Business**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.
- BOBBIO, Norberto. **O positivismo jurídico: lições de filosofia do direito**. São Paulo: Ícone, 1999.
- BOBBIO, Norberto. **Teoria da norma jurídica**. São Paulo, EDIPRO, 2001.
- BONATTO BARCELLOS, Antonio Augusto. **Introdução à teoria antropológica**. Salamanca, IIACyL, 2018.
- BONAVIDES, Paulo. **Do estado liberal ao estado social**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BONOME, João Batista Vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- BOYER, Robert; DEHOVE, Mario; PLIHON, Dominique. **Les Crisis Financières**. Paris, La Documentacion, Cap. 3, 2006.
- BOWEN, Howard Rothmann. **Social Responsibilities of the Businessman**. Ethics and economics of society. New York, Harper, 1953.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n.º 10.406/2002. Código Civil.

BRASIL. Presidência da República. Lei n.º 11.101/2005. Lei de Recuperação Judicial e Falências.

BRASIL. Presidência da República. Constituição Federal de 1988.

CALLEJA, Enrique Campomanes; MARCOS, Luis Díaz. **Ética empresarial: ideas, reflexiones y casos**. Prólogo de Antonio Garrigues Walker. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, D.L., 2013.

CALVÍN, José Castro; SIMÓN, Miguel González; GARAY, Galder Guenaba; CAMPO, Juan José Mijangos. **El factor liderazgo y los activos intangibles en las organizaciones....** [et al.]. [Bilbao]: Universidad del País Vasco, D.L., 2009.

CAMPINHO, Sérgio. **Curso de Direito Comercial: falência e recuperação de empresa**. 9ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 3. ed. Coimbra: Livraria Almedina, 2001.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Luís Roberto. **Comparação e Interpretação na Antropologia Jurídica**. Anuário Antropológico/89, Rio de Janeiro, 1992.

CARR, Albert Z. **Is Business Bluffing Ethical?** Harvard Business Review, January-February, 1968.

CARROLL, Archie B. **A Three dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review (pre-1986), Oct. 4, ABI/INFORM, 1979.

_____. **Business and Society**. Ethics and Stakeholder Management. South-Western Publishing, Cincinnati, 1989.

_____. **Corporate Social Responsibility**. Evolution of a Definitional Construct: Business and Society, 38/3, pp. 268-295, 1999.

CARSON, Thomas. **Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility**. Business & Professional Ethics Journal, 12: 3-32, 1993.

CASTRO, Carlos Alberto Farracha de. **Preservação da Empresa no Código Civil**. Curitiba: Juruá, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAVANAGH, John; WISHAM, Daphne; ARRUDA, Marcos. **Alternativas al Orden Economico Global**. Más allá de Bretton Woods. Barcelona: Icaria, 1994.

CHANCELLOR, Edward. **Devil take the hindmost**. A History of Financial Speculation. EEUU, MacMillan, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Markon Books, 1993.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Totalmente Revista e Atualizada. Editora: Campus, 2004.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial**. Volume 1: direito de empresa. 17ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. **Curso de direito comercial**. Volume 3: direito de empresa. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro Verde**: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 18.7.2001 COM, 2001.

COMPARATO, Fábio Konder. **O indispensável direito econômico**. In: MENDESTEPEDINO, Gustavo José; FACHIN, Luiz Edson (Org.). *Doutrinas Essenciais: obrigações e contratos*. São Paulo: RT, v. 1, 2011.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE). **CEOE y la responsabilidad social empresarial**. Disponível em <<https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/ceoe-y-la-responsabilidad-social-empresarial>>. Acesso em 09 de março de 2018.

COOKE, Robert Allan; RYAN, Leo V. **The Relevance of Ethics to Management Education**. *Journal of Management Development*, n. 7, v. 2, pp. 28-38, 1989.

CORTINA, Adela. **Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial**. Prólogo de José Luis L. Aranguren. Madrid: Trotta, 2003.

CRISTÓBAL, Montoro. **La responsabilidade social corporativa**. Reflexiones sobre la responsabilidade social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1a. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.

DA MATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

_____. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2011.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA, Addison Wesley, 1982.

DELGADO, Juan Benavides. **Reflexiones en torno a la responsabilidade social en tiempos de crisis**. La responsabilidade social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-

2013. Editoras, Anna Bajo Sanjuán, Nuria Villagra García. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2013.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introduction: the discipline and practice of qualitative research**. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Handbook of qualitative research. 3ª ed. London: Sage, 2010.
- DOMÍNGUEZ, Kathryn M.; FAIR, R. C.; SHAPIRO, Matthew D. **Forecasting the Depression: Harvard versus Yale**. The American Economic Review, vol. 78. Núm. 4, Oxford University Press, 1998.
- DU, Shuili; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. **Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication**. International Journal of Management Review, v. 12, n. 1, 8-19, 2010.
- DUHIGG, Charles. **O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Editora: Objetiva, 2012.
- DURKHEIM, Émile. **A divisão do trabalho social**. Tradução: Eduardo Freitas e Inês Mansinho. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1989.
- ENDEAVOR BRASIL. **O que é Valor Compartilhado?** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-que-e-valor-compartilhado/>>. Acesso em 18 de agosto de 2016.
- ESCUADERO POBLETE, Gastón. **Bien común y "stakeholders": la propuesta de Edward Freeman**. Pamplona: EUNSA, 1ª ed, 2010.
- ESPINA BARRIO, Ángel Balmoro. **Manual de Antropologia Cultural**. Tradução de Mário Hélio Gomes de Lima. Recife: Massangana, 2005.
- ETHISPHERE INSTITUTE. **World's most ethical companies**. Disponível em <<https://ethisphere.com/ethisphere-announces-the-2016-worlds-most-ethical-companies-celebrating-10-years/>>. Acesso em 13 de março 2018.
- EVANS-PRITCHARD, Edward Evan. **La mujer en las sociedades primitivas**. Barcelona: Península, 1971.
- EZCURDIA, Marta Areizaga. **Un modelo de Responsabilidad Social en una Gran Empresa**. Responsabilidad social corporativa. Marta de la Cuesta González, Leonardo Rodríguez Duplá (coords.). Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia, 2004.
- FABREGAT, Claudio Esteva. **Antropología industrial**. Difusión cultural planeta, 1973.
- FACHIN, Luiz Edson. **Estatuto Jurídico do Patrimônio Mínimo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Tradução: Magda Bigotte de Figueiredo. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa, janeiro, 2018.

- FEARON, Peter. **The Origins and Nature of the Great Slump, 1929-1932**. Londres, 1979.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis. **Ética para empresarios y directivos**. 2ª ed. rev. y amp. Madrid: ESIC, 1996.
- FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio. **Legitimidade na Constituição de 1988**. In: FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio et al. *Constituição de 1988: legitimidade, vigência e eficácia, supremacia*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- FIRTH, Raymond. **Elementos de Antropología Social**. Buenos Aires: Amorrortu, 1971.
- FRANÇA, R. Limongi. **Hermenêutica jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 9ª ed., 2009.
- FREEMAN, Edward; REED, David L. **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**. *California Management Review*, vol. XXV, nº 3, pp. 88-106, 1983.
- FREEMAN, Edward; VELAMURI, Ramakrishna. **A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility**. Em Karabadshe, Andrew y Morsing, Mette (eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan. Londres, pp. 9-23, 2006b.
- FREEMAN, Edward. **Strategic Management**. A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Massachusetts, 1984.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. Jul./Set. 1991.
- FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. **A Linguagem Comum dos Lingüistas e dos Pesquisadores em Relações Públicas** – resultados parciais de um trabalho interdisciplinar. Trabalho apresentado no XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Porto Alegre, 2004.
- FRIEDMAN, Milton; SCHWARTZ, Anna Jacobson. **A Monetary History of the United States, 1967-1960**. Princeton, National Bureau of Economic Research/Princeton University Press, 1963.
- FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**. *The New York Times Magazine*, 122-126, 1970.
- _____. **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press. Fortieth Anniversary Edition, 2002.

FROMM, Erich. **¿Tener o Ser?** Fondo de Cultura Económica. Editorial: F.C.E. España, 1982.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. **Empresa y envejecimiento activo. Cien ideas que interesarán a directivos empresariales.** Disponible en <https://empresaysociedad.org/empresa-y-envejecimiento-activo/>. Acceso em 28 de febreiro de 2019.

FUNDACIÓN LÓPEZ QUINTÁ. **Seminario permanente de investigación sobre el Liderazgo ético basado en el encuentro.** Disponible em <http://www.fundacionlopezquintas.org/spiel>. Acceso em 24 de março de 2019.

GALÁN, José Ignacio. **La RSC en el siglo XXI: Panorama, retos y nuevas tendencias de investigación. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI.** Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Função social da empresa.** São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 857, n. 96, p. 11-28, mar. p. 20-21, 2007.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. **La ética como instrumento de gestión empresarial.** Castelló de la Plana: Fundación Etnor [etc.], D.L., 1996.

_____. **Ética empresarial: del diálogo a la confianza.** Madrid: Trotta, D.L., 2004.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo.** 6ª ed. São Paulo, Saraiva, 2001.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

_____. **Interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2012.

GÉLINIER, Octave. **Ética de los negocios.** Espasa-Calpe, Navarra, 1991.

GLUCKMAN, Max. **Política, derecho y ritual en la sociedad tribal.** Madrid: Akal, 1978.

GOMES, Orlando. **Contratos.** Rio de Janeiro: Forense, 21ª ed., 2000.

GONZÁLEZ, José Vicente. **Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa.** Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.

GONZÁLEZ, Luiz Aymá; CRUZ, Antonio J. García-Escribano. **La responsabilidad social empresarial como ámbito de encuentro.** La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013. Editoras, Anna Bajo Sanjuán, Nuria Villagra García. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2013.

GOODPASTER, Kenneth E.; MATTHEWS, John B. **¿Pueden tener consciencia moral las empresas?** Harvard-deusto business review. 4º trimestre, 1982.

GOODPASTER, Kenneth E. **Business Ethics and Stakeholder Analysis.** Business Ethics Quarterly 1/1, pp. 53-72, 1991a.

GORDON, John Steele. **The Great Game.** The Emergence of Wall Street as a World Power. As a world power 1653-2000. EEUU, Scribner, 1999.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa.** São Paulo: Atlas, 1995.

GRANDA, Germán. **Fundamentos de la Gestión Socialmente Responsable.** Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.

GRAU, Eros Roberto. **A Ordem Econômica na Constituição de 1988.** 5ª ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

_____. **A ordem econômica na Constituição de 1988 (interpretação e crítica).** 9ª ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago, Vol. 22, n.º 2, 2006, p. 201-210.

HARTMAN, Laura P.; DESJARDINS, Joe; ESPINOZA, Francisco A. **Ética en los negocios: decisiones éticas para la responsabilidad social e integridad personal.** México; Madrid: McGrawHill, 2ª ed., 2011.

HOBBSAWN, Eric J. **A era das revoluções.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HOFFMAN, Michael W.; DRISCOLL, Dawn-Marie; PAINTER-MORLAND, Mollie. **Integrating ethics into organizational cultures.** Business Ethics. Facing up to the issues. The Economist Books, London, pp. 38-54, 2001.

IBARRECHE, Rafael Sastre **La ética en el sistema de producción: economía social y responsabilidad social empresarial.** Purificación Morgado Panadero, coordinadora. [Madrid]: Civitas Thomson Reuters, 1ª ed., 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Demografia das Empresas.** Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em 08 jan 2019.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua.** Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas->

novoportalsociais/educacao/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=o-que-e>. Acesso em 09 fev 2019.

JÁUREGUI, Ramón. **La RSE en Europa y en España: la empresa en el siglo XXI**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.

JIMENEZ, Alberto Corsin. **The Anthropology of Organisations**. The international library of essays in anthropology. Routledge, 2016.

JÚNIOR, Pedro Jaime. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. RAE. V. 42. N. 4, 2002.

JUNIOR, Wilson Pizza. **Burocracia(s) e (Des)burocratização**. Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 18(3):4-17, jul./set. 1984.

KALTURINA, Alexander Tarrasiouk. **Globalización, estados nacionales y la construcción de las estructuras financeiras**. El caso de Rusia. CORREA, Eugenia; GIRÓN, Alicia; CHAPOY, Alma (coords.). Consecuencias financeiras de la globalización. México, UNAM, M.A., Porrúa, 2005.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

KAUFMANN, Alicia E. **El poder de las organizaciones: comportamiento, estructura y entorno**. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares [etc], 2ª ed. D.L., 1993.

KELSEN, Hans. **O que é justiça?** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

_____. **A Democracia**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KINDLEBERGER, Charles. **The World in Depression, 1929-1939**. University of California Press. Edição: 40th Anniversary, 2013.

KLIKSBERG, Bernardo. **La crisis y la responsabilidad social empresarial**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1ª. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Planejamento circunstancial. Economia social – Terceiro Setor**. 2ª ed. revisada e ampliada. Porto Alegre, Edipucrs, 2008.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Cultura de la empresa y rentabilidad**. Díaz de Santos, Madrid, 1995.

KOSELLECK, Reinhart. **Futuro Passado: contribuição à semântica dos tempos históricos**. Rio de Janeiro: Contraponto/PUC-RJ, 2006.

KRIEGER, Mario. **Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional**. Buenos Aires: Pearson Education, 1ª. ed., 2001.

- KRUGMAN, Paul. **El retorno de la economía de la depresión**. Barcelona, Crítica, 1999.
- LACERDA, J.C. Sampaio de. **Manual de direito falimentar**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1971.
- LASKI, Harold J. **O liberalismo europeu**. São Paulo: Mestre Jou, 1973.
- LEANDRO, Alexandra; REBELO, Teresa. **A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional**. Exedra, número especial, 2011.
- LIDA, C.; PIQUERAS, José A. **Episodios bancarios en España: las crisis de 1881-82 y 1913-1914**. Impulsos e inercias del cambio económico: ensayos en honor a Nicolás Sánchez Albornoz. Valencia, Biblioteca História Social, 2004.
- LIMA, João Batista de Souza. **As mais antigas normas de direito**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2ª ed., 1983.
- LIMA, Renata Albuquerque. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2014.
- LISBOA, Marcos de Barros; DAMASO, Otávio Ribeiro; SANTOS, Bruno Carazza; COSTA, Ana Carla Abrão. **A racionalidade Econômica da Nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas**. Direito Falimentar e a Nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas. Coordenação Luiz Fernando Valente Paiva. Editora Quartier Latin do Brasil. São Paulo, 2005.
- LOPES, Adriana. **História das civilizações**. São Paulo: Ática. V. 1. 1994.
- LÓPEZ, Sergio D. **Antropología de la empresa**. Serie General Universitaria - 188. Edicions bellaterra, 2017.
- LOZANO AGUILAR, José Félix. **Qué es la ética de la empresa**. [Barcelona]: Editorial Proteus, 1ª ed., 2011.
- LOZANO AGUILAR, José Felix. **Códigos éticos y auditorías éticas**. Veritas, vol. II, nº 17, pp. 225-251, 2007.
- LOZANO, Josep M. **Ética y empresa**. Madrid: Trotta, 1999.
- LUNA, Francisco Parra. **La empresa contra sí misma: la perentoria necesidad de una nueva formación empresarial como salida de la crisis**. Madrid: Ediciones Deusto, D.L., 1993.
- LUHMANN, Niklas. **Sociologia do Direito I**. Tradução de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1983.

MACHADO, Ronny Max; BARBOSA, Marco Antonio. **Dialética entre Direito e Antropologia**: Concepções acerca do Papel da Lei e do Direito sob a Perspectiva Antropológica. PRIM@ FACIE, João Pessoa: PPGCJ, v. 15, n. 30, 2016.

MAGALHÃES, Átila de Alencar Araripe; TASSIGNY, Monica Mota; LIMA, Renata Albuquerque. **A evolução do instituto da falência: da pena capital à falência transnacional**. RVMD, Brasília, V. 10, nº 1, p. 209-226, Jan-jun., 2016.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril, 1976.

_____. **The Family Among the Australian Aborigenes**. Londres: University of London Press, 1913.

MARICHAL, Carlos. **Nueva historia de las grandes crisis financieras: una perspectiva global, 1873-2008**. Barcelona: Random House Mondadori. 1ª ed., 2010.

_____. **Historia de la deuda externa de América Latina**. Madrid, Alianza. Cap. 5, 1992.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração**. Revista do Serviço Público. Ano 48, Número 1, Jan-Abr, 1997.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. São Paulo. V. 42. N. 2, p. 88-94, 2002.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoría de la organización**. Con la colaboración de Harold Guetzkow. Barcelona: Editorial Ariel, 1980.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo, Cosac&Naify. Edição francesa: Mauss, M. 1999, Sociologie e anthropologie. 8ª ed. Paris, PUF, 2003.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5º ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELÉ, Domènec. **Ética y Empresa**. Información Comercial Española, ICE. Revista de economía, N. 691, 1991.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, José Xavier Carvalho de. **Das fallências e dos meios preventivos de sua declaração**: decr. n. 917, de 24 de outubro de 1890: estudo teórico-prático. São Paulo: Typographia Brazil de Carlos Gerke & Cia. V. 1. 1899. Disponível em:

<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/20174/Das_fallencias_e_dos_meios_preventivos.pdf>. Acesso em: 25 fev 2019.

MICHIE, Ranald. **The London Stock Exchange: A History**, Nueva York, Oxford University Press. Cap. 12, 1999.

MIRANDA, Jorge. **Manual de Direito Constitucional**. Tomo I. 6ª ed. Coimbra: Coimbra Editora, 1997.

MIRANDA, Maria Bernadete. **A Empresa, o Empresário e o Empreendedor no Contexto do Moderno Direito Empresarial**. Revista Virtual Direito Brasil. Vol 3, nº 1, 2009.

MITROFF, Ian Irving. **Stakeholders of the Organizational Mind**. Jossey-Bass, San Francisco, 1983.

MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOS). **Inditex, Mercadona, Santander, Repsol y BBVA son las cinco empresas con mejor reputación corporativa de España**. Disponível em < <http://www.mercos.info/es/actualidad/inditex-mercadona-santander-repsol-y-bbva-son-las-cinco-empresas-con-mejor-reputacion-corporativa-d>>. Acesso em 21 de março de 2018.

MONTORO, André Franco. **Introdução à ciência do direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 25ª ed., 2000.

MOREIRA, Vital. **A ordem jurídica do capitalismo**. Coimbra: Centelha, 1973.

MORILLA CRITZ, José. **La crisis económica de 1929**. Madrid: Pirámide, D.L., 1984.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. 2ª ed. Thousand Oaks, California: Sage, cop., 1997.

MOSKOWITZ, Milton R. **Choosing socially responsible stocks**. *Business and Society*, N. 1, p. 71-75, 1972.

MORROS RIBERA, Jordi; VIDAL MARTINEZ, Isabel. **Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid: Editorial Fundación Confemetal, 2006.

NADER, Paulo. **Filosofia do Direito**. Rio de Janeiro: Forense, 14ª ed., 2005.

NEWBOLD, John Turner Walton. **The Beginning of the World Crisis, 1873-1896**. *Economic History*, Londres, enero, 1932.

NOGUEIRA, Arnaldo M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

NOGUEIRA, Elisa Lancini; VIEIRA, Gisele de Souza Castro; HOLTZ, Luciana; COSTA, Mateus Clóvis de Souza. **Responsabilidade Social e Desempenho Financeiro: existe relação?** Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Dezembro, 2016.

- NORDSTRÖM, Kj; RIDDERSTRALE, Jonas. **Funky Business**. Prentice Hall, Madrid, 2000.
- NUNES, Rizzato. **Manual de Filosofia do Direito**. Editora: Saraiva, 6ª ed., 2004.
- OBSTFELD, Maurice; TAYLOR, Alan M. **Global Capital Markets: Integration, Crisis and Growth**. Cambridge University Press, 2004.
- OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Comentários à nova lei de falências**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.
- OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Direito falimentar brasileiro**. Revista electrónica de derecho comercial, 2004.
- OLIVEIRA, Gleick Meira. **Falência: conhecendo a história para se construir um futuro pautado na certeza**. Revista Dat@venia V.2, Nº 2 jul./dez, 2010.
- OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez, 1984.
- OLIVEIRA, Marco Antonio de. **SA 8000 - o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- O'REILLY, Charles O. **Corporations, cults and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms**. Documento inédito. Anuário (Annual) de la Academia de Management, Dallas (Texas), 1993.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Relatório do Banco Mundial afirma que Brasil praticamente conseguiu erradicar a extrema pobreza**. Disponível em <https://nacoesunidas.org/relatorio-banco-mundial-afirma-que-brasil-conseguiu-praticamente-erradicar-extrema-pobreza/>. Acesso em 09 fev 2019.
- ORLITZKY, Marc; SCHMIDT, Frank L.; RYNES, Sara L. **Corporate social and financial performance: a metaanalysis**. Organizational Studies, V. 24, N. 3, 403-441, 2003.
- OTYZA, Miguel Osorio García. **La RSE en Europa y en España: la empresa en el siglo XXI**. Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Carmen de la Calle Maldonado (coordinación). 1a. ed. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2012.
- PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREIRA, Evelyn Andrea Arruda. **A empresa e o lugar na globalização: A "Responsabilidade Social Empresarial" no território brasileiro**. Dissertação de mestrado do departamento de Geografia da Universidade de São Paulo, 2007.
- PERIN JUNIOR, Ecio. **Preservação da empresa na lei de falências**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert G. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PHEYSEY, Diana C. **Organizational cultures: types and transformations**. London: Routledge, 1993.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS. **Cultura y cambio organizacional**. Madrid: Asociación Española de **Contabilidad** y Administración de Empresas, 1ª ed., 1997.

PYMES: **las claves del éxito del empresario**. IV, Dueños y directivos como líderes del cambio. Madrid: Cinco Días, D.L., 1994.

PORTER, Michael E., LINDE, Class Van der. **Green and competitive: ending the stalemate**. Harvard Business Review, v. 73, n. 5, 120-134, 1995.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **The Big Idea: Creating Shared Value**. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. **Estructura y función en la sociedad primitiva**. Editorial Planeta-De Agostini, S.A., 1986.

_____. **Estructura y función en la sociedad primitiva**. Barcelona: Península, 1974.

RAMOS HIDALGO, Encarnación. **La ética del marketing: importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional**. [Sevilla]: Caja San Fernando, D.L., 2001.

RATTNER, Henrique. **Brasil no limiar do século XXI: alternativas para a construção de uma Sociedade Sustentável**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas. 3ª ed., 2015.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, v.2, 1995.

RIVIÈRE, Claude. **Os ritos profanos**. Tradução: Guilherme João Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.

ROBLES, Marco; VILLAGRA, Nuria. **La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013**. Crisis y Responsabilidad Social Corporativa: Necesidad de Redefinir su naturaleza y su Marco Teórico de Estudio. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2013.

SACCHELLI, Roseana Cilião. **A livre iniciativa e o princípio da função social nas atividades empresariais no contexto globalizado**. Revista da AJURIS. V. 40, n. 129, Março 2013.

- SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentarios à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**. São Paulo. Saraiva Educação, 2018.
- SAGAWA, Shirley; SEGAL, Eli. **Interés común, bien común**. México, Oxford University Press, 2001.
- SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. **Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Forense, 2012.
- SALOMÃO, Luis Felipe; PENALVA, Paulo Santos. **Recuperação judicial, Extrajudicial e Falência: Teoria e Prática**. 3ª ed. Revista atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2017.
- SANAGUSTÍN FONS, María Victoria. **Valores y Ética Empresarial**. Un Enfoque Sociológico. Editora Trotta, 2011.
- SANCHO, José Ramón Lasuén; GRACIA, María Isabel García; PRIETO, José Luis Zoffo. **Cultura y economía**. Madrid: Fundación Autor, D. L., 2005.
- SANT'ANNA, Rubens. **Falências e Concordatas**. São Paulo: Aide. 1985.
- SANTOS, Paulo Penalva. **Nota aos Comentários à Lei de Falências (Decreto-Lei 7.661 de 21 de junho de 1945)**. In: VALVERDE, Trajano Miranda. *Direito Civil*. v. 1, Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. **Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa**. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. **El rol del fundador en la creación de la cultura organizativa**. En *Organizational Dynamics*, 1985.
- _____. **La cultura empresarial y el liderazgo**. Una visión dinàmica. Barcelona: Plaza & Janés, 1988.
- _____. **The Corporate Culture Survival Guide**. New and Revised Edition. Jossey-Bass, 2009.
- _____. **Organisationnelle Culture and Leadership**, A Dinamic View. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, 1991.
- SCHVARZER, Jorge. **Convertibilidad y deuda externa**. Buenos Aires, Eudeba, 2002.
- SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie. **Corporate Social Responsibility: a three-domain approach**. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003.
- SCHMITT, Carl. **Teoria de la Constitución**. Madrid: Editorial Revista de Derecho Privado, 1934.
- SECTORES DE LA NUEVA ECONOMIA 20+20. **Empresas de Humanidades**. Escuela de organización industrial: Madrid, 2012.

SERASA EXPERIAN. Indicadores Econômicos. **Confira os indicadores da Serasa Experian com base nas análises feitas por nossos especialistas.** Disponível em <<https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadores-economicos>>.

Acesso em 09 fev 2019.

SILVA, Américo Luís Martins. **A ordem constitucional econômica.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1996.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol.** Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1960.

SILVA, José Afonso da. **A dignidade da pessoa humana como valor supremo da democracia.** Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, n. 212, p. 88-94, abr./jul, 1998.

_____. **Curso de direito constitucional positivo.** 16^a ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

SILVA, José Carlos Plácido da; PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Da organização científica à ergonomia:** a contribuição de Frederick Winslow Taylor. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Ritos, rituais e cerimônias e suas implicações políticas nas organizações contemporâneas.** Universidade Estadual de Londrina - UEL. Revista NIC. Edição n.º 35. Ano 1, 2008.

SINMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul. **A importância do setor metalmecânico na economia gaúcha.** Disponível em <http://www.sinmetal.com.br/site/principal/conteudo_nivel3.asp?codConteudo=269>. Acesso em 27 dez 2018.

SINGHAPAKDY, Anusorn.; KRAFT, Kenneth. L.; VITELL, Scott J.; RALLAPALLI, Kumar C. **The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness:** A Survey of Marketers. Academy of Marketing Science, 23: 49-56, 1995.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quarterly, New York, v.28, n.3, Sept., 1983.

_____. **Concepts of culture and organizational analysis.** In The Anthropology of Organisations. JIMENEZ, Alberto Corsin (Ed.). The international library of essays in anthropology. Routledge, 2016.

- SIRKIN, Gerald. **The Stock Market of 1929**. Revisited: A Note. *Business History Review*, vol. XLIX, núm. 2, verano, pp. 223-231, 1975.
- SORKIN, Andrew Ross. **Too Big to Fail**. New York, Viking, 2009.
- SOUZA, Washington Peluso Albino de. **Primeiras Linhas de Direito Econômico**. 6ª ed. São Paulo: Editora LTr, 2005.
- SPENDER, J. C. **Myths, recipes and know-ledge basis in organizational analysis**. Universidade de California, Los Ángeles, Graduate School of Management, manuscrito inédito, 1983.
- SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TAKA, Iwao. **VVAA Integridad del Directivo**. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), 2011.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Trad.: Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1970.
- TAVARES, André Ramos. **Direito constitucional econômico**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2006.
- TENTORI, Tullio. **Antropología cultural**. Editorial Herder: Barcelona, 1981.
- TOMEI, Patrícia Amélia. **A responsabilidade social da empresa: análise quantitativa da opinião do empresariado nacional**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez, 1984.
- TORRERO MAÑAS, Antonio. **Crisis financieras: enseñanzas de cinco episodios**. Madrid; Barcelona: Marcial Pons, 2006.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULLMAN, Arieh. A. **Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 540-557, 1985.
- ULRICH, Peter; FLURI, Edgar. **Management**. Haupt, Stuttgart, 1992.
- VALOR ECONÔMICO. **PIB cai 3,8% em 2015, pior retração desde 1990**. Disponível em <<https://www.valor.com.br/brasil/4464366/pib-cai-38-em-2015-pior-retracao-desde-1990>> Acesso em 08 fev 2019.
- VELASCO, Honório M.; DÍAZ DE RADA, Ángel. **La lógica de la investigación etnográfica**. Editora Trotta, Madrid, 1997.

- VELÁSQUEZ, Manuel. **Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations.** *Business Ethics Quarterly*, 6, 201-222, 1996.
- VITELL, Scott J.; DAVIS, D. L. **The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: Na Empirical Investigation.** *Journal of Business Ethics*, 9: 489-494, 1990.
- WADDOCK, Sandra A. **Parallel Universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship.** *Business and Society Review*, V. 109, N. 1, p. 5-24, 2004.
- WAGNER, Tillmann; LUTZ, Richard J.; WEITZ, Barton A. **Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions.** *Journal of Marketing*, v. 73, n. 6, 77-91, 2009.
- WALD, Arnold. **A crescente importância da Ética nos contratos e nos negócios societários.** *Ética no direito e na economia.* Ives Gandra Martins (coordenador). São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- WALLER, David S.; LANIS, Roman. **Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies: an exploratory analysis of six holding companies annual reports.** *Journal of Advertising*, v. 38, n. 1, 109-121, 2009.
- WANG, Wei-Kang; LU, Wen-Min; KWEH, Qian Long; LAI, Hsiao-Wen. **Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry?** *Telecommunications Policy*, v. 38, n. 7, 580-591, 2014.
- WEBB, Deborah J.; MOHR, Lois A. **A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned.** *Journal of Public Policy and Marketing*, 17, pp. 226–238, 1998.
- WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** In: Campos, Edmundo. *Sociologia da burocracia.* 4ª ed. Rio de Janeiro. Zahar, 1978.
- _____. **Ensaio de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.
- _____. **A Ética e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo, Editora Pioneira, 14ª ed., 1999.
- WOOD, Donna J. **Corporate Social Performance Revisited.** *Academy of Management Review*, V. 16, N. 4, p. 691-718, 1991.
- WRIGHT, Susan. **"Culture" in Anthropology and Organizational Studies.** In Susan Wright (ed.), *Anthropology of Organizations*, London and New York: Routledge, 1994.
- ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001 / SA 8.000: implantação e prática.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ZUCCHI, Maria Cristina. **O papel do judiciário na recuperação judicial**. Revista do Curso de Mestrado em Direito da UFC, 2009.

APÊNDICES

Apêndice “A” – Modelo de Questionário Aplicado

Obrigado por colaborar com a pesquisa sobre a “Perspectiva jurídico-antropológica das empresas em crise econômico-financeira no Brasil”, desenvolvida por Augusto von Saltiél, discente de Doutorado em Ciências Sociais – Linha Antropologia do Direito, pela Universidade de Salamanca/Espanha, sob orientação do Prof. Dr. Angel B. Espina Barrio.

Este questionário destina-se a conhecer os motivos, as opiniões, as preferências e os comportamentos das empresas, empresários e funcionários quanto às condutas praticadas para a preservação das atividades empresariais no cenário de crise.

Idade: () entre 18 e 30 anos () entre 31 e 45 anos () entre 46 e 60 anos () acima de 60 anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Função: () Função de liderança () Funcionário

Observação: A resposta ao presente questionário é pessoal, espontânea e anônima.

1. Você sabe a missão, os valores e os objetivos da sua empresa?
() Sim () Não

2. Sua empresa possui relação respeitosa e transparente com os fornecedores, consumidores, prestadores de serviços e funcionários?
() Sim () Não

3. Você identifica o desenvolvimento de valores éticos e padrões de conduta pré-estabelecidos pela sua empresa (Exemplo: hierarquia determinada; objetivos definidos; atividades sociais; regras internas; transparência; etc.)?
() Sim () Não

4. As práticas desenvolvidas pela sua empresa motivam para o melhor desempenho da atividade empresarial (Exemplo: incentivos para realização de cursos; integração com funcionários; salário justo; equilíbrio da empresa; etc.)?
() Sim () Não

5. Existe integração e comunicação entre os funcionários e seus líderes?
 Sim Não
6. Quais fatores são determinantes para escolher em qual empresa trabalhar?
 Salário
 Boa relação entre funcionários
 Boa relação entre empregado e empregador
 Empresa equilibrada no mercado
 Compromisso da empresa e dos empregadores
7. Sua empresa foi atingida pela crise econômico-financeira? Quais fatores você acredita que foram determinantes para isso?
 Falta de planejamento dos diretores
 Produto/serviços sem qualidade
 Investimentos descontrolados
 Estrutura interna desequilibrada
 Fatores externos
8. Sua empresa NÃO foi atingida pela crise econômico-financeira? Quais fatores você acredita que foram determinantes para isso?
 Planejamento dos diretores
 Produto/serviços de qualidade
 Inovação de produtos e serviços
 Investimentos controlados
 Estrutura interna equilibrada
9. Quais foram as medidas adotadas pela sua empresa para superar/atravessar a crise econômico-financeira?
 Demissões/ Férias coletivas
 Redução da jornada de trabalho
 Inovação de produtos/serviços
 Implementação de novas práticas sociais e culturais
 Reestruturação interna da organização

10. Você acredita que as ações de responsabilidade social e cultural (Exemplo: preocupação com o público e meio ambiente; estrutura equilibrada; organização interna; motivação dos colaboradores; liderança dos diretores; etc.) possam representar uma estratégia competitiva de mercado para as empresas?
() Sim () Não
11. Você acha possível o crescimento empresarial durante uma crise econômico-financeira?
() Sim () Não
12. Você acredita que a Recuperação Judicial é o instrumento capaz de “salvar” a empresa durante a crise?
() Sim () Não
13. Na sua opinião, qual a finalidade do instituto da Recuperação Judicial?
() Evitar a falência
() Retardar o encerramento da empresa
() Renegociar as dívidas
() Suspender os pagamentos aos credores
() Reestruturar as atividades da empresa
14. Como evitar ou minimizar os efeitos das futuras crises econômico-financeiras?
() Organização interna da empresa
() Requalificação dos integrantes
() Inovação de produtos/serviços
() Investimentos equilibrados
() Transparência entre empresa e empregados
15. Deixe sua opinião sobre as condutas cabíveis às empresas para manutenção das atividades durante a crise econômico-financeira:
.....
.....
.....
.....

APÊNDICE “B” – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa a “Perspectiva jurídico-antropológica das empresas em crise econômico-financeira no Brasil”, desenvolvida por Augusto von Saltiél, discente de Doutorado em Ciências Sociais – Linha Antropologia do Direito, pela Universidade de Salamanca/Espanha, sob orientação do Prof. Dr. Angel B. Espina Barrio.

O objetivo central do estudo é apresentar, neste cenário de crise econômico-financeira, a responsabilidade social empresarial e a cultura organizacional como elementos diferenciais e de vantagem competitiva pelas diversas consequências positivas que podem originar para as empresas.

Sua participação é voluntária, isto é, não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir em participar ou desistir. Contudo, sua contribuição é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através do e-mail augustosaltiel@gmail.com.

Assinatura do participante da pesquisa: _____

Assinatura do pesquisador responsável: _____

Local e data: _____

Obs.: O presente Termo será assinado em duas vias, de igual teor, permanecendo uma via com o participante da pesquisa e outra com o pesquisador.