

A LIDERANÇA E A EXPECTATIVA NORMATIVA CONSTITUCIONAL: OPORTUNIDADE PARA A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

Data de submissão: 29/05/2024

Data de aceite: 01/07/2024

Rafael Fritsch de Souza

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS. Advogado. Porto Alegre-RS
<http://lattes.cnpq.br/9269197345349032>

Daniela Pellin

Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS. Pós-Doutora em Direito Privado pela UFRGS. Doutora em Direito Público pela UNISINOS. Porto Alegre-RS
<http://lattes.cnpq.br/8962572217907641>

RESUMO: A presente pesquisa tem como escopo a busca pela efetividade da justiça social constitucional por parte das empresas. Para isso, direciona os esforços para a liderança empresarial sob a perspectiva da cultura organizacional da ética da responsabilidade. Como problema de investigação, pretende responder à seguinte pergunta: como a liderança empresarial poderia contribuir com a efetividade da justiça social constitucional? A hipótese reside na necessidade de formar

a compreensão da ética da responsabilidade para o amadurecimento organizacional a partir da liderança. Os objetivos específicos são: (i) compreender a complexidade constitucional de justiça social; (ii) mapear como se dá o processo de adesão da liderança empresarial à governança; e, (iii) apresentar a ética da responsabilidade como mecanismo de justiça social e aproximação do Pacto Global. O método de produção do conhecimento é o hipotético-dedutivo; a metodologia, descritiva e exploratória; as técnicas de pesquisa comportam a coleta de dados indiretos e revisão bibliográfica, nacional e estrangeira com abordagem sistêmica. A conclusão reside no fato de que boa parte das empresas brasileiras não têm maturidade organizacional para incluir a justiça social como elemento de tomada de decisão e isso só é possível com a implementação da governança corporativa erigida a partir da ética da responsabilidade à liderança empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: empresas; governança; ética da responsabilidade; liderança; justiça social.

LEADERSHIP AND CONSTITUTIONAL NORMATIVE EXPECTATIONS: OPPORTUNITY FOR THE ETHICS OF RESPONSIBILITY

ABSTRACT: The scope of this research is the search for the effectiveness of constitutional social justice on the part of companies. To this end, it directs efforts towards business leadership from the perspective of the organizational culture of ethics of responsibility. As a research problem, it aims to answer the following question: how could business leadership contribute to the effectiveness of constitutional social justice? The hypothesis lies in the need to form an understanding of the ethics of responsibility for organizational maturity based on leadership. The specific objectives are: (i) understand the constitutional complexity of social justice; (ii) map how business leadership adheres to governance; and, (iii) present the ethics of responsibility as a mechanism for social justice and rapprochement with the Global Compact. The method of producing knowledge is hypothetical-deductive; the methodology, descriptive and exploratory; research techniques involve the collection of indirect data and bibliographic review, national and foreign, with a systemic approach. The conclusion lies in the fact that most Brazilian companies do not have the organizational maturity to include social justice as an element of decision-making and this is only possible with the implementation of corporate governance built on the ethics of responsibility for business leadership.

KEYWORDS: companies; governance; ethics of responsibility; leadership; social justice.

INTRODUÇÃO

Em um contexto de Pacto Global as empresas são alistadas à Governança. O Pacto Global pelo desenvolvimento econômico é uma iniciativa voltada à sustentabilidade corporativa lançado no ano 2000, pelo então Secretário Geral das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, o qual propôs o alinhamento das empresas aos dez princípios universais sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e integridade (PACTO GLOBAL, s/d).

Em 2015, na Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, o documento intitulado “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” fixou 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis, com 169 metas e plano de ação voltado às pessoas, ao planeta e prosperidade (COUTINHO, 2021). Com isso, acelerou-se a preocupação da sociedade com as questões nela previstas; por parte das empresas, a busca pela inserção nesse cenário, posicionamento favorável da marca (estratégia de marketing), ganho de reputação, e claro, a manutenção e/ou maximização de lucros (GUERRA FILHO, *et al.*, 2021). Para isso, a formalização de políticas e documentos informativos publicizados pelas Organizações.

Desde então, os resultados não apareceram. Nesse sentido, um cenário de preocupação com a ausência de efetividade de compromissos assumidos pelas empresas e de métricas de resultados. A essa conduta Organizacional denominou-se *greenwashing*, ou seja, quando a empresa adota técnicas de *marketing* para angariar resultados, mas, sem efetivamente, haver, por parte da liderança, conduta de responsabilidade social corporativa. A isso, denominou-se ética do oportunismo nesses processos empresariais em

prejuízo à sociedade e à efetividade de justiça social perseguida pela Constituição Federal de 1988 (SOUZA; PELLIN, 2023).

Como problema de investigação, pretende responder à seguinte pergunta: como a liderança empresarial poderia contribuir com a efetividade da justiça social constitucional? A hipótese reside na necessidade de formar a compreensão da ética da responsabilidade para o amadurecimento da cultura organizacional.

A presente pesquisa tem como objetivo geral a busca pela efetividade da justiça social constitucional por parte das empresas. Para isso, direciona os esforços para a liderança empresarial sob a perspectiva da cultura organizacional da ética da responsabilidade. Os objetivos específicos são: (i) compreender a complexidade constitucional de justiça social; (ii) mapear como se dá o processo de adesão da liderança empresarial à governança; e, (iii) apresentar a ética da responsabilidade como mecanismo de justiça social e aproximação do Pacto Global.

O método é o hipotético-dedutivo; a metodologia, descritiva e exploratória; as técnicas de pesquisa comportam a coleta de dados indiretos e revisão bibliográfica, nacional e estrangeira com abordagem sistêmica.

A conclusão da pesquisa aponta que boa parte das empresas brasileiras não têm maturidade organizacional para incluir a justiça social como elemento de tomada de decisão e isso só é possível com a implementação da governança corporativa erigida a partir da ética da responsabilidade voltada, inicialmente, à liderança empresarial.

A EXPECTATIVA CONSTITUCIONAL DA JUSTIÇA SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O conceito de empresa vai muito além da perspectiva jurídica e econômica, pois encontra fundamento de existência e validade também na perspectiva social, pela capacidade de organizar fatores de produção, matéria-prima, capital humano; gerar benefícios sociais por ser fonte de produção de bens e serviços; gerar empregos, renda, recolhimento de tributos; contribuir com o avanço tecnológico e o desenvolvimento em geral (ENGELMANN, NASCIMENTO, 2021).

Disso decorre que a função social da empresa abrange um espectro de ações que vai muito além da perspectiva lucrativa, e o papel da liderança empresarial é fundamental para cumprimento da expectativa normativa constitucional para o desenvolvimento econômico e social do país.

A Constituição Federal traçou uma expectativa normativa para o desenvolvimento econômico lastreado na livre iniciativa, tornando-a um fundamento constitucional da ordem econômica, na conjugação dos artigos 1º, inciso IV, e art. 170, e estabeleceu a finalidade de assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social (BRASIL, 1988).

Somente cabe ao Estado explorar a atividade econômica “quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos

em lei” (BRASIL, 1988). O Estado não está impedido de explorar a atividade econômica, como claramente indica o art. 170, mas há um ambiente de impulso constitucional ao desenvolvimento econômico do país baseado na livre iniciativa. Isso decorre do fato de o Estado moderno desejar a justiça social (SILVA, 2008).

No plano infraconstitucional, diversas normas enaltecem a importância social da atividade empresarial, podendo-se citar desde a Lei nº 11.101/05 (BRASIL, 2005), que trata da recuperação judicial e falências, que trouxe a modernização quanto à relação entre empresas e credores, e valorizou o instituto da recuperação judicial com meio de preservação da continuidade empresarial diante da sua importância como geradora de empregos e pagadora de tributos, até a mais recente Lei 13.874/19 (BRASIL, 2019), que estabeleceu normas mais claras na redução da burocracia para pessoas jurídicas, visando garantir o livre exercício da atividade econômica e o fomento da economia brasileira.

O desenvolvimento econômico pode ser compreendido pelo seu processo do aumento da produção *per capita* mediante a reorganização racional dos fatores de produção, o que se dá por duas formas: reorganização dos processos já integrados de produção, visando maior eficiência ou modificação na proporção dos fatores empregados, com aumento de capital em face do trabalho. Como resultado, ganho de escala em inovação e acumulação de capital, fatores que, por sua vez, estão diretamente ligados à figura do empresário, elemento estratégico no desenvolvimento do país (PEREIRA, 1992).

Isso implica em pressupor inovação e acúmulo de capital. Contudo, não se confunde com crescimento econômico, pois este é baseado em conhecimentos de mercado e medido por indicadores de crescimento do produto interno bruto, calculando-se a soma de todos os produtos e serviços finais de uma região para um determinado período (HAMMES, 2013).

A partir do relatório intitulado *Our Common Future*, também conhecido como Relatório de *Brundtland*, publicado em 1987, aprofundou-se a discussão em torno da ideia de desenvolvimento para além da dimensão econômica, difundido mais como “desenvolvimento sustentável”. Além disso, a compreensão de outros temas como segurança pública, equidade, liberdade, justiça social, proteção do meio ambiente, bem estar da população e erradicação da pobreza (HAMMES, 2013; ROCHA, FERREIRA, 2019), todos esses contemplados na Constituição Federal, especialmente no art. 3º (BRASIL, 1988).

Para que o empresário possa inovar e contribuir efetivamente para o desenvolvimento econômico, é imprescindível a concretização do valor constitucional da “livre iniciativa”, esta reforçada pela lei da liberdade econômica que previu como um dos seus princípios norteadores a liberdade como uma garantia no exercício de atividades econômicas e a intervenção subsidiária e excepcional do Estado sobre o exercício de atividades econômicas (BRASIL, 2019).

Um dos aparatos estatais que tem sido utilizado para o fomento do desenvolvimento econômico através dos processos de inovação se dá através do Sandbox Regulatório,

que consiste em um ambiente em que o órgão regulador permite a Startups operarem em ambiente experimental e por isso, usarem do favor regulatório do setor por período de tempo determinado para possibilitar a testagem da inovação em ambiente controlado de liberdade (FERRAREZI, 2023).

Sucede que, para o empresário ou a Organização empresarial ser agente do desenvolvimento econômico, nesse espectro mais amplo de responsabilidade social corporativa, deve acoplar à atividade econômica não só a busca pelo lucro, mas, também, o valor institucional. Isso só é possível a partir da liderança, a qual deve estar alinhada às boas práticas de governança para que a cultura organizacional esteja alinhada à justiça social e, de fato, haja impactos e resultados de efetividade constitucional de justiça social.

LIDERANÇA E GOVERNANÇA: AS DUAS FACES DA MESMA MOEDA

Assim, por reunir essas condições é que, também, atua como “empresário” e “administrador” do seu próprio negócio. Quando atua com práticas de inovação, está exercendo as duas funções, quando deixa de inovar e apenas administra o negócio, não está mais imbuído da vertente própria de empresário, mas tão somente de administrador. Ao apenas administrar não garante o aproveitamento de oportunidades que ensejam o desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, Pereira afirma que (1992; p. 84-85):

o administrador rotineiro, que não é capaz de perceber e aproveitar as oportunidades que o desenvolvimento da ciência, a descoberta de novos recursos, o aparecimento de novas necessidades estão constantemente ensejando, não pode ser considerado um empresário.

Afirma, sobretudo, que a contribuição para o desenvolvimento econômico por parte do empresário só acontece quando este tem uma ação criativa, inovadora, a permitir que o declínio da empresa não chegue na Organização, ao dispor que “não basta apenas manter e talvez aperfeiçoar um pouco a ordem já existente no sistema produtivo, é preciso reorganizá-lo e, muitas vezes, essa reorganização precisa ser radical, para que o desenvolvimento econômico se realize” (PEREIRA, 1992; p. 84-85).

Isso implica em afirmar que, para além das funções de empresário administrador, a liderança empresarial tem papel de destaque não só para gerir o negócio com eficiência na busca pelo lucro e desenvolvimento econômico, mas direcionar ações estratégicas voltadas à satisfação da sociedade com os produtos ou serviços ofertados, à sustentabilidade empresarial e à consolidação da organização como um valor institucional, ou seja, apto a atingir objetivos constitucionais com a promoção da existência digna, do bem estar e da justiça social ao entregar valor a todas as partes interessadas e envolvidas no universo interno e externo à empresa (arts. 170; 193; BRASIL, 1988).

Contudo, para alcançar esse patamar de maturidade organizacional é preciso mudar a cultura, ou seja, o código moral das pessoas que compõem e fazem funcionar a Organização, sendo que, esse processo começa pela liderança, independentemente do tamanho da empresa e a respectiva composição de recursos humanos. Esse processo, por sua vez, é estruturado pelos mecanismos de Governança Corporativa a qual coloca para funcionar os programas de conduta, controle, treinamento e supervisão de forma orgânica, sistêmica capaz de gerar impactos positivos tanto dentro quanto fora da Organização. Trata-se da implementação de um círculo virtuoso de competências e habilidades que culminam em boas práticas humanas, sociais, ambientais e gerenciais. Além disso, tem como uma de suas propostas ou mecanismos, a profissionalização da gestão, permitindo tomada de decisões mais assertivas, baseadas em evidências.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), a estrutura e o funcionamento desse sistema forma-se por “princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral”. Além disso, salienta que esse sistema de governança “baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente”.

A partir de mecanismos como esse, a liderança empresarial tem a sua disposição um código de boas práticas que lhe orienta à boa gestão empresarial, principalmente, pelo artigo 1011 do Código Civil de 2002 (BRASIL, 2002) e pelo artigo 153 da Lei de Sociedade Anônima (BRASIL, 1976), cujo escopo de ambos é impor ao administrador o dever legal de empregar o cuidado e a diligência que toda pessoa pró ativa e honesta costuma empregar em seu próprio negócio e, conseqüentemente, o alcance dos resultados esperados, a boa reputação e o cumprimento das expectativas constitucionais quanto à promoção da justiça social.

Para isso, se faz imperiosa que a liderança empresarial leve em consideração não apenas os resultados internos da empresa, mas também os aspectos externos, como o cumprimento da legislação, a entrega de produtos e/ou serviços de qualidade, e que a atividade empresarial promova resultados globais à sociedade (LIMBERGER, 2007).

Isso pressupõe uma liderança globalmente responsável. Segundo a *European Foundation for Management Development* (EFMD, 2006), a liderança de agora e do futuro pode ser descrita como uma liderança globalmente responsável, que pautar sua atuação baseada na ética e em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável. A liderança globalmente responsável é baseada na compreensão fundamental da interconexão do mundo e do reconhecimento da necessidade de avanços econômicos, sociais e ambientais, e requer também a visão e a coragem de colocar a tomada de decisão e a prática gerencial dentro de um contexto global.

Portanto, no intrincado tecido social, a tríade formada por governança, liderança e justiça social emerge como alicerces fundamentais para a construção de sociedade equitativa e resiliente. Cada um desses elementos desempenha papel vital, entrelaçando-se em um acoplamento estrutural complexo (LUHMANN, 2005) que molda o destino das comunidades. Uma governança sólida impulsionada por líderes visionários, gestores, torna-se o catalisador que propicia a justiça social, alimentando um ciclo virtuoso de progresso e inclusão.

A governança, como sistema que rege as estruturas políticas e institucionais, desempenha papel crucial na moldagem do ambiente social. Uma governança eficiente não apenas estabelece normas e regulamentações, mas, também, fomenta a participação cidadã e a transparência. Quando as instituições governamentais são construídas sobre alicerces democráticos e responsáveis, criam-se oportunidades para a expressão e atendimento das necessidades de diversos estratos sociais.

A liderança, por sua vez, emerge como a força motriz capaz de transformar visões abstratas em ações concretas. Líderes comprometidos com a justiça social não apenas buscam o bem-estar da maioria, mas também enfrentam desigualdades profundamente enraizadas. Esses líderes visionários não se contentam com soluções superficiais; ao contrário, desafiam o *status quo*, promovendo a diversidade e a inclusão em todas as esferas da sociedade.

A justiça social, como resultado desse equilíbrio entre governança e liderança, traduz-se como garantia de direitos, oportunidades e recursos de maneira igualitária. A busca pela equidade não é mera aspiração e sim, compromisso intrínseco, refletido em políticas inclusivas, acesso universal à educação e medidas afirmativas que abordam disparidades historicamente perpetuadas.

Essa interconexão dinâmica entre governança, liderança e justiça social não se desenrola em um vácuo. Pelo contrário, ela prospera quando a sociedade como um todo se torna consciente de sua responsabilidade coletiva. A governança, respaldada pela liderança ética, é um farol que guia as nações em direção a um horizonte onde cada indivíduo é reconhecido e valorizado, independentemente de sua origem, gênero, etnia ou classe social.

Em última análise, é no acoplamento desses três elementos que floresce uma sociedade verdadeiramente justa e inclusiva. À medida que a governança é fortalecida, as lideranças inspiram e promovem a justiça social e, nisso, está-se tecendo os fios da tapeçaria social resiliente, capaz de enfrentar os desafios do presente e do futuro com equidade.

A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE COMO ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DA GOVERNANÇA

Em razão disso, a tomada de decisão empresarial pela estruturação da governança passa pela liderança que, por sua vez, deve ter a consciência de que há necessidade de virar a chave da ética da conveniência para a ética da responsabilidade, e isso, refletir no código moral de conduta de todos os *stakeholders* da Organização. O caso do *greenwashing* brasileiro reflete como exemplo da ética da oportunidade (PELLIN, 2019); a conhecida como dupla moral brasileira (SCROUR, 2008).

O conceito de ética da responsabilidade, ao comportar elevado grau de maturidade Organizacional, desenvolve como linguagem de sentido e de comunicação, a atribuição de responsabilidade e consequências e, portanto, impacta diretamente na tomada de decisão, de tal forma que essa decisão:

- a) deixa de ser dedutiva, como ocorre na teoria da convicção, e passa a ser indutiva;
- b) deriva de uma reflexão sobre as implicações que cada possível curso de ação apresenta;
- c) obriga-se a conhecer as circunstâncias vigentes;
- d) configura uma análise de riscos;
- e) supõe uma relação custo-benefício;
- f) funda-se na presunção de que serão alcançadas consequências ou fins valiosos porque universalistas. (SCROUR, 2008, p. 127)

Para Robert Scrou, remanesce a questão de compreender por qual razão o Brasil e os países latino-americanos sofrem da questão da duplicidade moral que se manifesta através da hipocrisia coletiva. Menciona que “o oportunismo funciona como moral oficiosa, calcada no espírito do jogo de soma zero: seu cerne reside na ideia de “levar vantagem em tudo”” (2008, p. 63). Essa cultura deriva, dentre outros fatores, do processo histórico da colonização de exploração que motivou, incentivou, inculcou o jeitinho brasileiro como cultura (SCROUR, 2008; PELLIN, 2019; PELLIN, ENGELMANN, 2018). Nesse sentido, então, essa cultura, com seu vale-tudo predatório, sua ânsia de enriquecimento rápido, numa clara dissociação entre as declarações públicas e os atos praticados, veio a constituir uma das bases históricas da dupla moral brasileira. (SCROUR, 2008, p. 73)

Por essas razões, diante do problema do *greenwashing* e a busca pela compreensão dessa cultura em um sistema global que vai em direção oposta e que implica, diretamente, nos compromissos assumidos pelo Brasil, pode-se deduzir que em “empresas assim geridas não existe cidadania organizacional, pois as cúpulas não se submetem às regras formais e não respeitam as liberdades (ou direitos) [...]”. (SCROUR, 2008, p. 86)

Contudo, caso a ética da responsabilidade oriente a tomada de decisão e seja disseminada através da Governança e reflita em treinamento de boas práticas, certamente, o ganho e o impacto são significativos em justiça social.

Veja-se que na construção da governança, a ética da responsabilidade como linguagem de sentido do sistema a que todos os envolvidos compreendam e estejam comprometidos, emerge como um pilar fundamental, delineando o caminho para uma

sociedade sustentável e equitativa. A interconexão entre ética e governança não é apenas uma questão de conformidade normativa, mas, um compromisso profundo com a responsabilidade social e o bem comum. Nesse contexto, a ética da responsabilidade torna-se a bússola moral que guia as decisões e ações dos indivíduos, líderes e a própria Organização como um todo, gerando valor em toda a cadeia produtiva.

A base da ética reside na compreensão de que, ao assumir papel de liderança ou participação em processos decisórios, há a responsabilidade intrínseca para com a comunidade e o ambiente que circunda tais decisões. A governança, portanto, transcende os limites da mera administração de recursos e políticas; se torna um compromisso ético de criar impacto positivo e duradouro na sociedade.

No cerne da ética da responsabilidade inserida como código binário ética/oportunismo, está o reconhecimento da interdependência entre diversos elementos da sociedade. Isso implica considerar não apenas os interesses imediatos das partes envolvidas e, sim, avaliar o impacto de cada decisão sobre as gerações futuras e o meio ambiente. A construção da cultura de governança ética exige, portanto, abordagem sistêmica, que transcenda o curto prazo em prol da visão de longo prazo para o bem-estar coletivo.

A adoção de princípios éticos em suas boas práticas de liderança torna catalisador da cultura organizacional permeada pela integridade e transparência. A responsabilidade ética na governança implica em reconhecer e corrigir falhas quando necessário, promover a prestação de contas como meio de fortalecer a confiança entre líderes, instituições e a sociedade em geral.

A transmissão dessa comunicação da ética da responsabilidade para além dos corredores da organização é essencial. A educação, o treinamento e o controle desempenham papel fundamental na formação de *stakeholders* conscientes e responsáveis, capazes de entender o impacto de suas ações no contexto mais amplo da sociedade.

A ética da responsabilidade na construção da cultura da governança não é apenas uma escolha, mas, necessidade imperativa para a sustentabilidade e, portanto, componente da justiça social.

Portanto, a transição da ética orientada pela conveniência para a cultura de responsabilidade é um testemunho de maturidade organizacional. A ética da conveniência, centrada em decisões impulsivas e ganhos imediatos, revela-se como uma estratégia de curto prazo, muitas vezes minando a confiança e comprometendo a sustentabilidade em longo prazo. Ações baseadas nesse modelo geram às respectivas empresas “o sério risco de ver debandar a clientela e de fechar as portas, porque deixam de possuir a licença social para operar” (SCROUR, 2008, p. 5).

Em contrapartida, a maturidade ética surge quando as organizações empresariais reconhecem sua responsabilidade intrínseca para com as partes interessadas, a sociedade e o ambiente, transcendendo as conveniências momentâneas em prol de um impacto mais duradouro.

A maturidade ética não é apenas um estado a ser alcançado, mas um processo contínuo de aprendizado, adaptação e melhoria. Significa encarar as complexidades éticas de frente, reconhecendo as consequências de cada decisão e agindo de maneira a promover o bem comum. À medida que as organizações amadurecem em sua compreensão da ética da responsabilidade como linguagem de sentido internalizada na cultura registrada em documentos e processos de governança, se tornam agentes de mudança, influenciando não apenas suas operações internas, mas, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Em contraposição ao *greenwashing*, a verdadeira maturidade ética é evidenciada não apenas por políticas declaratórias, mas por ações concretas que refletem compromisso inabalável com valores éticos. Caso as organizações trilhem o caminho da responsabilidade, acabam transcendendo a busca de vantagens imediatas em favor do legado de integridade e impacto positivo. Neste cenário, a ética da responsabilidade não é apenas uma escolha ética; é um indicador de sabedoria e visão, revelando profundidade de compreensão da organização sobre seu papel na construção do futuro ético e sustentável efetivando, automaticamente, o programa constitucional previsto na Ordem Econômica e Financeira do país do qual as empresas assumem o protagonismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que a liderança empresarial consiga vencer o desafio de enxergar tão somente os resultados financeiros para ir além, e visualizar um mundo onde ele pode fazer a diferença com ações de fácil alcance e baixo custo, estará essa liderança se despindo das vestes do mero administrador, para vestir o manto do líder transformacional, vale dizer, do líder que busca atingir as necessidades de alto nível dos seus seguidores, tratando-os como pessoas únicas e singulares, visando estabelecer fortes e duradouros laços com elas, e esse comportamento é capaz de produzir mudanças nas atitudes, crenças e nos objetivos dos liderados. Nessa linha, a liderança transformacional deve promover uma busca mútua de líderes empresariais e *stakeholders* para que metas de alto nível, centradas na visão de que os negócios desempenham importante papel na transformação social positiva, sejam alcançadas (BARRETO, *et al*, 2013).

Destarte, para que a liderança empresarial possa contribuir para a justiça social, deve estar aberta às transformações internas, individuais, em si mesmo, assumindo o comportamento ético e responsável, como um líder globalmente responsável, e pôr em prática um programa de governança corporativa fundada nesses valores, de modo a instalar no ambiente organizacional a cultura da ética da responsabilidade, difundir os objetivos constitucionais da justiça social que a empresa possa alcançar, além do objeto social da empresa propriamente dito, e criar valor institucional com um significado social para além do lucro.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Luiz Gustavo Meneses; NETO, Antonio Carvalho; TANURE, Betania. Liderança globalmente responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas nas organizações brasileiras. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 7, n. 1, p. 3, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 11.101 de 09 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: Lei nº 11.101 (planalto.gov.br)

BRASIL. Lei nº 13.874 de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica. Disponível em: L13874 (planalto.gov.br)

BRASIL. Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: L6404consol (planalto.gov.br)

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: L10406compilada (planalto.gov.br)

COUTINHO, Leandro de Matos. O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 56, p. 501-518, dez. 2021. Disponível em: 13-BNDES-Revista56-PactoGlobalONU.pdf

ENGELMANN, Wilson; NASCIMENTO, Hérica Cristina Paes. O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do esg como forma de qualificar as relações de trabalho. *Revista da Escola Judicial do TRT4*, v. 3, n. 6, 2021, Pgs. 113-135.

EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD). Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento. 2006. Disponível em: fiemg.com.br

FERRAREZI, Thiago. Sandbox regulatório: um instrumento estratégico para o desenvolvimento de tecnologias emergentes no Brasil. Disponível em: migalhas.com.br

HAMMES, Elia Denise. O desenvolvimento e o papel das empresas sob o olhar da constituição federal de 1988. VI Seminário internacional sobre desenvolvimento regional. UNISC, 2013. Disponível em: 236.pdf (unisc.br)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 08 out. 2023.

LIMBERGER, Sérgio João et al. A liderança globalmente responsável promovendo o desenvolvimento sustentável. Simpósio de Engenharia de Produção. UNESP. Bauru-SP, 2007.

LOPES, Idevan César Rauen. A Constituição de 1988 e o desenvolvimento econômico. 2008. Disponível em: conjur.com.br

LUHMANN, Niklas. O Direito da Sociedade. (Trad. Saulo Krieger). São Paulo: Martins Fontes, 2016.

LUHMANN, Niklas. *Organización y Decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Athropos: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2005.

MALAR, João Pedro. *Greenwashing: o que é e como identificar a prática da falsa sustentabilidade*. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/greenwashing-o-que-e-e-como-identificar-a-pratica-da-falsa-sustentabilidade/#:~:text=A%20pr%C3%A1tica%20%C3%A9%20definida%20por,pr%C3%A1tica%20n%C3%A3o%20%C3%A9%20bem%20assim>

NASCIMENTO, A. B. *Do princípio da precaução à ética da responsabilidade: em busca dos pressupostos para a construção do estado democrático de direito ambiental*. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Direito, São Leopoldo, 2012.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. *A iniciativa*. Disponível em: Pacto Global

PELLIN, Daniela. *A Revolução Dos Bichos e Os Porcos Do Direito: o Poder, a Economia e a Exclusão*. Direito e Sociedade, 2019. <https://doi:10.22533/at.ed.43619050715>

PELLIN, Daniela; ENGELMANN, Wilson. *A análise econômica do microempreendedor individual para além do Direito: a Política*. *Economic Analysis of Law Review*. Vol. 9; nº 2, p. 177-193; Março-Agosto, 2018. Disponível em https://www.academia.edu/Documents/in/Economical_Analysis_of_Law?swp=tc-ri-49176127 Acesso em 06/08/2023.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Desenvolvimento econômico e o empresário*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, p. 79-91, 1992. Disponível em: fgv.br

ROCHA, Alceu Teixeira; FERREIRA, Jussara Suzi Assis Borges Nasser. *O desenvolvimento econômico e as divergências entre o estado e a empresa*. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, Goiânia, v. 5, n. 1, p. 39-56, 2019. Disponível em: indexlaw.org

SCROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SILVA, Bruno Mattos. *Limites constitucionais à ação estatal na economia*. P. 517-541. In: DANTAS, Bruno (et al). *Constituição de 1988: O Brasil 20 Anos Depois*. Estado e Economia em Vinte Anos de Mudanças. Brasília, Senado Federal, Instituto Legislativo Brasileiro, 2008. Disponível em: senado.leg.br

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.