

ZINE **CONSCIENTE**

#62



# CIDADANIA CORPORATIVA



**Parte I:** Liderança-cidadã, democracia profunda & solidariedade intergeracional

# O continuum da cidadania corporativa

*“Estranha é a nossa situação aqui na Terra. Cada um de nós chega para uma breve visita, sem saber por quê, parece que às vezes por um propósito divino. Do ponto de vista da vida cotidiana, porém, existe uma coisa que sabemos de fato: que estamos aqui pelo bem dos outros.”*

Albert Einstein

Defensor primaz da ideia de que a grande responsabilidade dos negócios é a maximização de lucros para os acionistas, Milton Friedman definitivamente perdeu o debate. No mundo pós-normal que emerge, a oportunidade para uma transformação social, econômica e comportamental nas empresas é valiosíssima e não pode ser desperdiçada. Cada vez mais sofisticados e exigentes, os consumidores se interessam por muito mais do que preço apenas, fazendo perguntas difíceis sobre as práticas corporativas internas por trás dos produtos de marca que adquirem. Nesse cenário, as organizações precisarão ir além das vazias e burocráticas declarações de políticas - deverão tornar-se melhores cidadãs corporativas, abordando questões tanto locais quanto globais.

O campo da responsabilidade social corporativa sofreu mudanças drásticas

nos últimos anos – enquanto até os anos 80 era considerado um assunto secundário, marginal e radical, hoje é a pedra angular de qualquer empresa bem-sucedida. Culturalmente e historicamente, porém, a maioria das organizações ocidentais costuma enxergar mais direitos do que responsabilidades. Dilemas relacionados à diversidade, direitos humanos e equilíbrio ambiental vêm tendo um impacto crescente sobre como as empresas obtêm e sustentam seus lucros, mas alguns líderes de negócios ainda insistem na teoria ultrapassada de que a prosperidade coletiva é mais bem alcançada por meio da regulamentação mínima da atividade corporativa e a máxima permissividade, e que o relacionamento entre os negócios e a sociedade deve se restringir ao mercado.

O Capitalismo Consciente emergiu como uma contestação desse

contrato implícito, defendendo que a prosperidade para todos reside exatamente na capacidade das empresas de ampliar seu papel de cidadania.

O conceito de cidadania é bastante abrangente, mas se fundamenta na ideia de um relacionamento mutuamente reforçado entre pessoas e comunidades, ou seja, os indivíduos cumprem seus deveres como cidadãos porque várias de suas necessidades pessoais só podem ser atendidas por meio da ação comunitária. Assim, cidadãos responsáveis, por exemplo, depositam seu lixo em locais apropriados em vez de simplesmente abandoná-los na porta dos vizinhos ou na beira da estrada porque esperam e precisam que os outros façam os mesmos.

A cidadania corporativa funciona da mesma forma: uma via de mão dupla entre a sociedade e as empresas, na qual algumas demandas de uma organização acabarão sendo satisfeitas somente por meio de ações voltadas ao

bem-estar comum.

É formado, portanto, um *continuum*, que se inicia no nível mínimo de cidadania – o mero cumprimento da legislação que rege as atividades da empresa, e nada mais – até um íntimo e complexo relacionamento entre a organização e as comunidades, o bem-estar humano e a proteção ambiental. As empresas de sucesso – tanto no presente quanto no futuro – são e serão aquelas capazes de cultivar essa relação de modo mais profundo e harmonioso, adaptando a condução de seus negócios e se movendo ao longo do *continuum* rumo à cidadania plena.

Nesse sentido, vale salientar os seguintes pontos:

**1.** A maioria das empresas hoje têm suas matrizes em um país, sua pesquisa e desenvolvimento em outro e sua produção em outro ainda. A conexão geográfica entre os líderes e as comunidades que seus negócios impactam se dissolveu.

## O continuum da cidadania corporativa

### **Minimalista**

Conformidade com a legislação

### **Discrecionária**

Filantropia/  
Doações

### **Estratégica**

Cidadania integrada ao negócio

**2.** As redes sociais, no entanto, permitem que consumidores de todo o mundo se conectem e interajam em poucos cliques, obtendo informações sobre o que empresas estão fazendo em locais distantes, e eles não hesitam em usá-las para divulgar aquilo que consideram más práticas.

**3.** Os avanços tecnológicos tornam o processo de construção e destruição de reputações e marcas cada vez mais acelerado – dados são disseminados e um trabalho árduo de anos pode ruir em questão de segundos.

Para o Instituto Capitalismo Consciente Brasil, a construção da cidadania corporativa é tanto um grande desafio quanto uma oportunidade sem precedentes. As dificuldades provêm da necessidade de abandonar as velhas formas de fazer negócios, envolvendo, assim, o doloroso processo de quebrar hábitos e virar de ponta-cabeça princípios há muito aceitos. A oportunidade, por sua vez, está na possibilidade de desenvolvimento pessoal e crescimento coletivo, deixando um saldo socioeconômico extremamente positivo.

# O líder-cidadão: cidadania empreendedora

*“Todo poder que em vez de servir, serve a si mesmo, é um poder que não serve.”*

Mario Sergio Cortella

Há 24 anos, a famosa marca de roupas e calçados Timberland surpreendeu ao anunciar sua visão de cidadania corporativa (Timberland, 1997):

*“Percebemos e lidamos com questões sociais de forma não-tradicional na Timberland. Não desejamos apenas doar dinheiro à caridade; em vez disso, tentamos criar um retorno. Integramos a noção de criação de valor a todas*

*as nossas atividades. Criamos valores para nós como empresa, nossos funcionários, nossos acionistas, nossos clientes, para a comunidade e para as organizações sem fins lucrativos com as quais cooperamos. A ideia tradicional de filantropia não é adequada. Não é inteligente nem sábio abordar problemas sociais com as sobras financeiras de empresas. Integrando nossas ações sociais às nossas estratégias de*

*negócios, também provemos estas atividades sociais da sustentabilidade que as apoiará em tempos difíceis e atrelamos os negócios de forma a trabalhar de maneira diferente.”*

O mundo há muito não é uma concha, mas sim uma teia interligada de organizações, comércio, profissões, mão-de-obra e povos. No papel de principal força motriz da sociedade, os negócios têm uma responsabilidade clara de não abusar de suas prerrogativas e de sua liberdade.

Não é de hoje que a economia globalizada nos leva a questionar a sanidade das forças do mercado atuantes em nossas vidas. Agora, contudo, governantes e empresários finalmente parecem reconhecer que não podem resolver os problemas da pobreza e do meio ambiente sozinhos. O estado em que o mundo se encontra atualmente não pode ser jogado nas costas de um único modelo político, filosofia ou setor industrial.

Vivemos em uma sociedade cada vez mais rachada entre privilegiados e miseráveis, entre aqueles que podem se colocar acima da ética e da lei e aqueles que são meras oferendas sacrificáveis sobre o altar do sistema. Nesse cenário, uma abordagem mais sofisticada é urgentemente necessária, deixando para trás o estéril jogo de culpabilização e assumindo responsabilidades pelo futuro de todos.

Dizem por aí que política, futebol e religião não se discute. Mas, diante de tantas crises e reveses no

cenário político-econômico mundial, cabe ao líder empresarial assumir definitivamente também sua cidadania, trazendo, sim, essa discussão à tona.

Nos últimos anos, as redes sociais se tornaram um campo minado de conflitos ideológicos e fake news, e a eclosão da pandemia de Covid-19 só acirrou ainda mais os ânimos, além de aprofundar a complexidade e a gravidade dos problemas sociais. Há quase 2000 anos, Pôncio Pilatos “lavou as mãos” e permitiu que Jesus Cristo fosse crucificado. Os líderes corporativos não podem cometer o mesmo erro - a abstenção talvez seja o posicionamento mais danoso e covarde possível.

Em uma palestra de 1919, o sociólogo alemão Max Weber descreveu duas formas de fazer política ao longo da história da humanidade, em diversas épocas e comunidades: para ele, ou se vive “para” a política ou se vive “da” política (Weber, 2014). Muitos empresários ainda insistem no discurso da isenção, porém fica cada vez mais evidente a necessidade de agir, uma vez que as coisas quase sempre se misturam – negócios, meio ambiente, desafios sociais e até saúde pública, como a atual pandemia demonstrou tão claramente.

Líderes de negócios, contudo, não precisam se candidatar a cargos políticos para se tornarem cidadãos atuantes. Ainda na antiga filosofia aristotélica, tanto a esfera pública quanto a privada se baseiam no conceito elementar de família – o

homem é um animal político (*zoon politikon*), e a polis grega só se formou mediante o agrupamento de várias famílias. Sendo assim, foram a ética particular e a administração da casa cultivados no âmbito privado que ergueram os pilares da sociedade pública.

Na natureza, diversas espécies de animais se reúnem por instinto; o homem, por outro lado, escolhe conscientemente viver em sociedade (Arendt, 2016). Essa decisão, embora tenha gerado inúmeros benefícios em termos de organização e progresso, trouxe também graves dilemas e

controvérsias coletivas.

Um estudo realizado pela consultoria de gestão de negócios Kearney apontou a instabilidade geopolítica como o principal desafio que os CEOs esperam enfrentar no ambiente externo. Aproximadamente 69% dos entrevistados pela pesquisa Views from C-Suite 2017 afirmaram que a política global tem exercido enorme influência sobre suas empresas nos últimos anos. Por conseguinte, mais de 90% consideram modificar suas estruturas internacionais e de *supply chain* diante do atual ambiente político e econômico (Kearney, 2017).

# Os princípios da democracia profunda no universo corporativo

*“A empatia é uma consciência constante do fato de que suas preocupações e necessidades não são as mesmas de todo mundo.”*

Roman Krznaric

Desde os tempos da escola, muitas pessoas se perguntam: e se o processo de colonização do Brasil tivesse sido diferente? E se nossos antigos governantes investissem mais em áreas como educação e saúde? Se nossos pais, avós e bisavós tivessem

feito outras escolhas, onde estaríamos agora? Essas questões, tão subjetivas quanto relevantes, ganham ainda mais destaque atualmente, conforme a pauta de sustentabilidade socioambiental avança no país e no mundo. Nesse sentido, o historiador e filósofo

australiano Roman Krznaric apresenta uma brilhante proposta: a democracia profunda (Krznaric, 2021).

## Guardiões do futuro & direitos intergeracionais

Nosso imediatismo não é uma novidade – ele já era abordado, em meados do século 18, pelo economista e teórico de política escocês David Hume, que criticava a “estreiteza da alma humana”. O homem com frequência se deixa “desviar de seus interesses grandes e importantes, mas distantes, pelo brilho de tentações muitas vezes próximas, mas presentes” (Hume, 2020). Por isso, a principal função de nossos representantes políticos deveria ser moderar essa nossa natureza impulsiva e egoísta, promovendo os interesses e o bem-estar de longo prazo da sociedade.

Em vez de “pessoas encarregadas de proferir sentenças equânimes, de punir transgressores, de corrigir a fraude e a violência e de obrigar os homens, por mais relutantes que sejam, a levar em conta os próprios interesses reais e permanentes”, no entanto, nossos sistemas políticos contemporâneos se tornaram eles próprios uma causa de curto prazo. O horizonte da maioria dos políticos se limita à próxima eleição, adequando propostas e ações às mais recentes pesquisas de opinião. Eles costumam optar por soluções rápidas, ineficazes e populistas, deixando de lado as motivações socioeconômicas mais profundas; debatem em conferências internacionais seus

## Princípios da democracia profunda

Os princípios da democracia profunda: de acordo com Krznaric, eles não devem ser pensados como um projeto a ser imposto aos sistemas políticos existentes, mas sim como um conjunto de ideias com o potencial de injetar estruturas democráticas cuja percepção temporal é muito mais profunda.



### Guardiões do futuro

Instituições políticas que representam e salvaguardam os interesses da juventude sem direito ao voto e as futuras gerações.



### Assembleias de cidadãos

Participação da sociedade civil em assembleias deliberativas com base em sorteio a fim de moldar a política em questões de longo prazo.



### Direitos intergeracionais

Mecanismos legais para garantir os direitos e o bem-estar de futuras gerações e assegurar a equidade intergeracional.



### Cidades-Estados autogovernadas

Devolução radical de poder às cidades a partir do nível nacional, a fim de limitar a influência de elites políticas e econômicas propensas a privilegiar o curto prazo.

interesses de curto prazo, enquanto a Terra se degrada e milhares de espécies se extinguem.



"Gee, I'm not so sure about that one."

CartoonStock.com

"Diversidade é o nosso segundo nome!"  
Mega-Corp. "Gee, acho que não é uma  
boa ideia...".

As deficiências da visão política vigente são cada vez mais evidentes e desastrosas – na década de 1970, essa miopia ficou conhecida como “ciclo político dos negócios”. Para piorar, alguns grupos de interesses especiais – principalmente grandes corporações – ainda se valem dessas falhas para angariar vantagens indevidas de curto prazo para si mesmos, transferindo os custos de longo prazo para toda a sociedade.

Nossos governos e organizações têm ignorado sistematicamente os interesses das pessoas futuras. Nossos filhos, netos e bisnetos são cidadãos de um amanhã cada vez mais incerto, sem direitos nem – na maior parte dos países – órgãos que representem suas visões e demandas sobre escolhas feitas hoje, mas com potencial para

influenciar suas vidas ao longo de muitas décadas.

O ponto cego é tamanho que Roman Krznaric os compara aos escravos e às mulheres do passado, subjugados e vulneráveis a um sistema que não os considera. Nessa espécie de “colonização” do futuro, nós, nossos governantes e empresários degradamos, arriscamos, saqueamos e endividamos deliberadamente o porvir, tratando-o como um “tempo vazio” ou “terra nullius” (terra de ninguém).

Não é à toa que a investidora Esther Dyson diz que, na moda, o prazo dominante é uma época, para as corporações é um balanço, na internet são minutos, e na política o prazo dominante é um mandato. Reinventar nossa sociedade para vencer sua prejudicial visão de curto prazo e esse assalto intergeracional é uma missão importante demais para ser delegada apenas à classe política.



"You're a dentist, I'm the Tooth Fairy.  
You see where I'm goin' with this?"

*Ciclo político dos negócios e vantagens indevidas de curto prazo: "Você é um dentista, e eu sou uma fada do dente. Entendeu aonde eu quero chegar?"*



O Brasil, por exemplo, possui um dos mercados mais férteis e sofisticados do planeta, porém nosso modelo governamental figura entre os mais atrasados e burocráticos. Sabendo disso, a empresária e conselheira emérita do Instituto Capitalismo Consciente Brasil Luiza Helena Trajano afirma: *“Sou uma pessoa política. Os empresários precisam tomar o papel de líder-cidadão. Cuidarem do país como cuidam de suas empresas.”*

## **Assembleias de cidadãos & Cidades-Estados autogovernadas**

Para superar o modelo “aqui e agora”, alguns países vêm conduzindo experiências inovadoras para a capacitação de cidadãos do futuro. Na Finlândia, por exemplo, foi criada uma Comissão Parlamentar para o Futuro que estuda os efeitos da legislação atual nas futuras gerações; Israel, por sua vez, instituiu um Provedor de Justiça para as Gerações Futuras entre 2001 e 2006, e o País de Gales tem um comissário para garantir que os órgãos públicos atuem em setores que vão desde a geração de empregos à proteção ambiental, adotando políticas pensando em um horizonte mínimo de 30 anos à frente.

Uma proposta mais drástica é a do ecologista canadense David Suzuki, que pretendia substituir os políticos eleitos do país por uma assembleia de cidadãos escolhida aleatoriamente, com canadenses sem filiação partidária

que ficariam seis anos no cargo. Como uma espécie de júri, essa assembleia analisaria assuntos de longo prazo, como perda de biodiversidade e alterações climáticas (David Suzuki Foundation, 2021).

O Japão colocou essa ideia em prática por meio do chamado Design Futuro, um movimento liderado pelo economista Tatsuyoshi Saijo, do Instituto de Pesquisa para a Humanidade e a Natureza, em Kyoto, que organiza assembleias de cidadãos em municípios de todo o país. Enquanto um grupo de participantes assume o papel de residentes atuais, outro grupo se coloca como “futuros residentes” do ano de 2060, chegando a usar vestes futuristas para estimular a imaginação. Diversas pesquisas revelaram que os “futuros habitantes” de fato propõem medidas e projetos urbanísticos muito mais eficientes e progressivos (Saijo, 2020).

O Design Futuro nasceu inspirado no Princípio da Sétima Geração, uma filosofia indo-americana em que os efeitos sobre o bem-estar da sétima geração no futuro (aproximadamente 150 anos à frente) é sempre avaliado em cada decisão social, política e econômica.

Conforme movimentos em defesa dos direitos e interesses das gerações futuras começam a despontar em escala global, cabe aos líderes de negócios ingressar de vez nesse debate, aderindo a posições coerentes e apresentando soluções para nossas crises de longo prazo.

# Qual é seu ISI?

O Índice de Solidariedade Intergeracional (ISI) é um indicador criado pelo cientista interdisciplinar Jamie McQuilkin (The Good Ancestor, 2021). Ele fornece pontuações para vários países, combinando dez critérios de avaliação de práticas políticas de longo prazo nas áreas ambiental, social e econômica. No campo ambiental, contam pontos a preservação de florestas, a baixa pegada de carbono e o uso de recursos energéticos renováveis; no campo social, os países são premiados por escolas primárias com turmas reduzidas, baixa mortalidade infantil e um crescimento demográfico equilibrado. Já na dimensão econômica, são valorizadas a boa distribuição de renda, a capacidade de poupança líquida e o orçamento saudável. A pontuação final do índice vai de 1 (baixa solidariedade intergeracional) a 100 (alta solidariedade intergeracional).

No Brasil, é recente ainda a percepção de que dignidade, saúde e bem-estar são de fato direitos coletivos – infelizmente, a visão de muitas figuras públicas e de negócios ainda é turva por falsas crenças em egoísmo e escassez.

Os antigos gregos já ensinavam que “para ter uma boa vida e ser uma boa pessoa, é preciso viver numa grande cidade”, e essa sabedoria permanece inalterada: no universo corporativo, para ter uma boa carreira, é fundamental trabalhar para uma grande empresa – grande não somente em faturamento financeiro, mas por ser uma organização cujas práticas orgulham seus colaboradores, e não apenas engordam suas contas bancárias.

O modo como fazemos negócios – e o que os negócios fazem em nós – está intrinsicamente ligado à forma como os idealizamos, concebemos e executamos. Se encararmos o mercado como um ambiente selvagem, desumano e criminoso, é exatamente nisso que ele se transformará – e, conseqüentemente, nos transformará, como seus agentes. Se, por outro lado, fundamentarmos nosso trabalho em princípios sólidos de civilidade, reciprocidade e confiança, obteremos resultados – pessoais e profissionais – muito mais agradáveis, perenes e lucrativos, em todos os sentidos ■

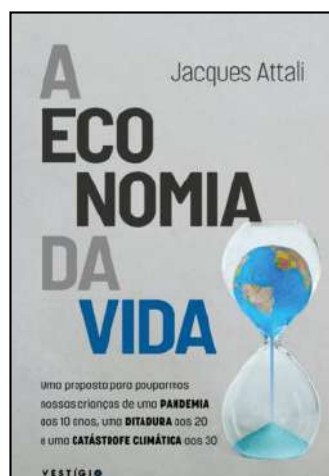
# PARA SABER+



**O Estado Empreendedor. Desmascarando o mito do setor público vs. setor privado.** Mariana Mazzucato. Editora Portfolio-Penguin, 2014.



**O capitalismo se desloca: novas arquiteturas sociais.** Ladislau Dowbor. Edições Sesc, 2020.



**A economia da vida: Uma proposta para pouparmos nossas crianças de uma pandemia aos 10 anos, uma ditadura aos 20 e uma catástrofe climática aos 30.** Jacques Attali. Editora Vestígio, 2021.

## TED Talks: Como ser um bom ancestral, com Roman Krznaric



[Assistir](#)

Nossos descendentes são donos do futuro, mas nossas decisões e ações agora terão um impacto tremendo nas gerações futuras, diz o filósofo Roman Krznaric. De uma campanha global para conceder personalidade jurídica à natureza a um processo inovador por uma coalizão de jovens ativistas, Krznaric compartilha exemplos de maneiras como podemos nos tornar bons ancestrais ou, como ele os chama, “Time Rebels”, e aderir a um movimento redefinindo a expectativa de vida, buscando a justiça intergeracional e praticando o amor profundo pelo planeta.

# Referências

- MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. Cidadania Corporativa: Estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Editora Qualitymark, 2001.
- TIMBERLAND, 1997. Guiding Principles for Choosing Business Partners. Hampton, EUA: The Timberland Company. Freitas, Ken (vice-presidente de empreendimentos comunitários, Timberland) (1997) Social Activities as a Business Strategy. Freitas foi entrevistado por Partnership & Social Cohesion, Ministério de Assuntos Sociais, Dinamarca, conferência, 16-18 de outubro.
- ARENDT, Hannah. A Condição Humana. Editora Forense Universitária, 2016.
- KRZYNARIC, Roman. Como ser um bom ancestral: A arte de pensar o futuro num mundo imediatista. Editora Zahar, 2021.
- HUME, David. Ensaios políticos. WMF Martins Fontes, 2020.
- DAVID SUZUKI FOUNDATION, 2021.
- SAIJO, Tatsuyoshi. Future Design: Incorporating Preferences of Future Generations for Sustainability. Editora Springer, 2020.
- WEBER, Max. Escritos políticos. WMF Martins Fontes, 2014.
- KEARNEY, 2017. 2017 Views from the C-Suite: Adapting to Disruption. Acesso em: 04/10/2021.
- THE GOOD ANCESTOR, 2021. Intergenerational Solidarity Index Acesso em: 04/10/2021.



Entre para nosso time de  
**EMBAIXADORES e EMBAIXADORAS**

São diversos benefícios para você aproveitar, e temos uma categoria com **mensalidade gratuita!** Basta se inscrever!

**SAIBA MAIS**



**APP CONSCIENTE**

Associados do Capitalismo Consciente têm acesso ao App Consciente! Faça o download e tenha nossos **conteúdos** e **curios** na palma de sua mão!

**SAIBA MAIS**



**CAPITALISMO  
CONSCIENTE®**  
BRASIL

