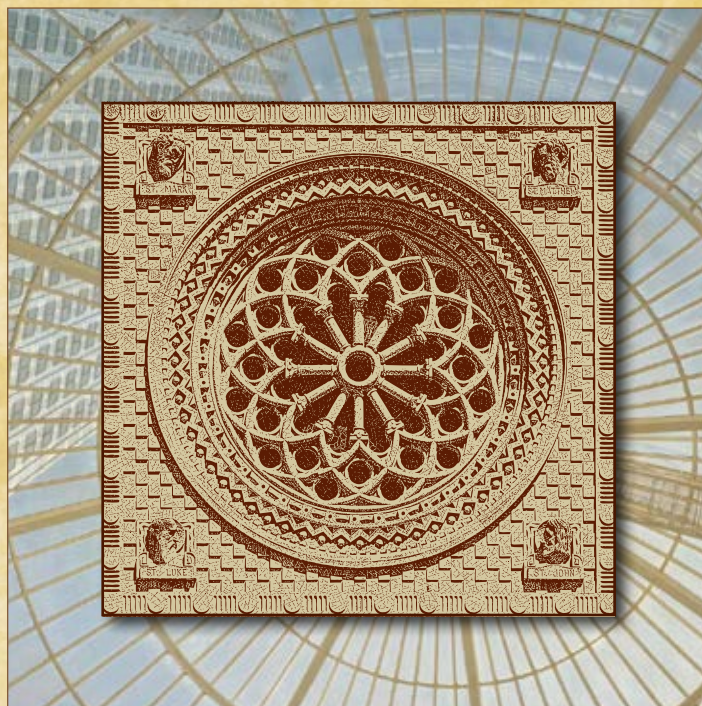




CONSELHO PONTIFÍCIO  
JUSTIÇA E PAZ



A VOCAÇÃO DO

---

**LÍDER EMPRESARIAL**

UMA REFLEXÃO





Editor

Conselho Pontifício Justiça e Paz

Piazza San Calisto, 16

I - 00120 Città del Vaticano

[www.justpax.va](http://www.justpax.va)

Coeditores da edição brasileira

ADCE Brasil

Rua Santanésia, 528-1/ss

Bairro Butantã

05580-050 São Paulo-SP, Brasil

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

Editora PUC Minas

Rua Dom Lúcio Antunes, 180

Coração Eucarístico

30535-630 Belo Horizonte-MG, Brasil

[www.pucminas.br/editora](http://www.pucminas.br/editora)

Roma / Belo Horizonte / São Paulo, 2013

Esta tradução apoia-se na terceira edição do documento e inclui uma nova redação do parágrafo 49 e outras alterações menores para melhorar a legibilidade.

De 24 a 26 de fevereiro de 2011, teve lugar, no Conselho Pontifício Justiça e Paz (CPJP), um seminário intitulado “*Caritas in veritate: a lógica do dom e o significado dos negócios*”. O seminário teve a colaboração do *John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought*, do *Center for Catholic Studies da University of St. Thomas* e da Ecophilos Foundation. O encontro seguiu-se à conferência “*Caritas in veritate e os EUA*”, de outubro de 2010, que o CPJP organizou em parceria com o *Institute for Advanced Catholic Studies* de Los Angeles, e continuou o seu estudo de organizações empresariais à luz da encíclica social *Caritas in veritate*, do Papa Bento XVI. Subjacente a ambos os encontros está a firme convicção da Igreja de que todos os cristãos são chamados a praticar a caridade de um modo que corresponda à sua vocação e de acordo com o grau de influência que exercem na *pólis* (CIV, 7).

Homens e mulheres de negócios, professores universitários e especialistas no assunto centraram os seus três dias de debate num volume de textos previamente publicado. A intensa e proveitosa reunião conduziu à decisão de elaborar uma espécie de *vade-mécum* para homens e mulheres de negócios. Seria também um manual a ser utilizado por professores nos momentos de formação e para instrução nas escolas e universidades. Essa é a origem das reflexões contidas neste volume “*A vocação do líder empresarial*”. O volume pretende ser um apoio educativo sobre a “vocação” dos homens e mulheres de negócios que atuam num vasto leque de instituições empresariais: cooperativas, corporações multinacionais, negócios familiares, negócios sociais, colaborações com/sem fins lucrativos etc.; e sobre os desafios e oportunidades que o mundo dos negócios lhes oferece no contexto de intensas comunicações tecnológicas, práticas financeiras de curto prazo e mudanças culturais profundas.

Os líderes empresariais são chamados a comprometer-se com o mundo econômico e financeiro contemporâneo à luz dos princípios da dignidade humana e do bem comum. Esta reflexão oferece aos líderes empresariais, aos membros das suas instituições e aos diversos interessados (*stakeholders*) um conjunto de *princípios práticos* que os podem guiar no seu serviço do bem comum. Entre esses princípios, recordamos o de *satisfazer às necessidades do mundo* com bens que sejam *verdadeiramente bons e sirvam verdadeiramente*, sem esquecer, num espírito de solidariedade, as necessidades dos pobres e dos vulneráveis; o princípio de *organizar o trabalho no interior das empresas* de modo que *respeitem a dignidade humana*; o princípio da *subsidiariedade*, que promove o espírito de iniciativa e aumenta a competência dos empregados, consequentemente considerados como “coempreendedores”; e, finalmente, o princípio da *criação sustentável de riqueza* e sua *justa distribuição* entre os diversos interessados.

Estes são tempos difíceis para a economia mundial, durante os quais muitos empresários e empresárias sofreram as consequências de crises, que reduziram profundamente os rendimentos das suas empresas, puseram em risco a sua sobrevivência e ameaçaram muitos empregos. Todavia, a Igreja mantém a esperança de que os líderes empresariais cristãos, apesar da *escuridão* presente, recuperem a confiança, inspirem a esperança, e deixem acesa a luz da fé que alimenta a sua procura diária do bem. De fato, vale a pena recordar que a fé cristã é não só a luz que permanece acesa no coração dos crentes, mas também a força propulsora da história humana.

Cardeal Peter K. A. Turkson

✠ Mario Toso

---

# Liderança: a lógica do dom

---



### SUMÁRIO EXECUTIVO

Quando os negócios e as economias de mercado funcionam corretamente, e estão focados no serviço do bem comum, contribuem grandemente para o bem-estar material e até espiritual da sociedade. Porém, a experiência recente também demonstrou o mal causado pelas falhas dos negócios e dos mercados. A par dos seus benefícios, os desenvolvimentos que transformaram o nosso tempo — a globalização, as tecnologias de comunicação e a “financeirização” — criam problemas: desigualdade, desestruturação econômica, sobrecarga informativa, instabilidade financeira e muitas outras pressões que interferem no serviço do bem comum. Todavia, os líderes empresariais que se guiam pelos princípios ético-sociais, vividos através de virtudes e iluminados para os cristãos pelo Evangelho, podem ser bem-sucedidos e contribuir para o bem comum.

Os obstáculos ao serviço do bem comum surgem sob diversas formas — corrupção, ausência do Estado de direito, tendências gananciosas, deficiente administração dos recursos — mas o mais significativo para um líder empresarial, em nível pessoal, é ter uma *vida “dividida”*. A separação entre a fé e a prática diária dos negócios pode conduzir a desequilíbrios e a uma devoção deslocada ao sucesso mundano. O caminho alternativo, de uma “liderança de serviço” apoiada na fé, faculta aos líderes empresariais uma perspectiva mais ampla e ajuda-os a equilibrar os requisitos do mundo dos negócios com os dos princípios ético-sociais, iluminados para os cristãos pelo Evangelho. Isso realiza-se através de três patamares: *ver*, *julgar e agir*, embora seja claro que esses três aspectos se encontram profundamente inter-relacionados.

**VER:** os desafios e as oportunidades no mundo dos negócios complicam-se por força de fatores positivos e negativos, incluindo quatro grandes “sinais dos tempos” com impacto nos negócios.

- A *globalização* trouxe eficiência e oportunidades extraordinárias e novas aos negócios, mas as desvantagens incluem maior desigualdade, desestruturação econômica, homogeneidade cultural e inabilidade dos governos para regular adequadamente os fluxos financeiros.



- A *tecnologia das comunicações* possibilitou a conectividade, novas soluções e produtos, e custos mais baixos, mas a sua espantosa velocidade também origina excesso de informação e processos de decisão precipitados.
- A “*financeirização*” dos negócios à escala mundial tem intensificado tendências para mercantilizar as finalidades do trabalho e para sublinhar a maximização da riqueza e os ganhos de curto prazo à custa do trabalho pelo bem comum.





- As *mudanças culturais* da nossa era conduziram a maior individualismo, mais rupturas familiares e preocupações utilitaristas consigo próprio e com “o que é bom para mim”. Consequentemente, podemos ter mais bens privados, mas faltam-nos significativamente bens comuns. Os líderes empresariais concentram-se na maximização da riqueza, os empregados desenvolvem atitudes reivindicativas de direitos, e os consumidores exigem satisfação imediata e preço mais

baixo. Uma vez que os valores se tornaram relativos e os direitos mais importantes do que os deveres, a finalidade de servir ao bem comum frequentemente se perde.

**JULGAR:** as boas decisões de negócios são as que se pautam em princípios fundamentais, tais como o respeito pela dignidade humana e o serviço do bem comum, e uma visão da empresa como uma comunidade de pessoas. No nível prático, os princípios deixam o líder empresarial centrado em:

- produzir bens e serviços que satisfaçam necessidades humanas genuínas e sirvam ao bem comum, responsabilizando-se, ao mesmo tempo, pelos custos sociais e ambientais de produção, das cadeias de oferta e de distribuição, e estando atento às oportunidades para servir aos pobres;
- organizar trabalho produtivo e com sentido, reconhecendo a dignidade dos empregados e o seu direito e dever de se desenvolverem no seu trabalho (“o trabalho é para o homem”, não “o homem para o trabalho”), e estruturar os locais de trabalho com *subsidiariedade*, que concebe, equipa e confia nos empregados para fazerem o seu melhor trabalho; e
- utilizar sabiamente os recursos para criar quer o lucro quer o bem-estar, para criar riqueza sustentável e distribuí-la justamente (um salário justo para os empregados, preços justos para os clientes e fornecedores, impostos justos para a comunidade, e rendimentos justos para os proprietários).

**AGIR:** os líderes empresariais podem pôr as suas aspirações em prática quando a sua vocação é motivada por muito mais do que o sucesso financeiro. Quando integram os dons da vida espiritual, as virtudes e os princípios ético-sociais na sua vida e no seu trabalho, podem ultrapassar a vida dividida, e receber a graça de promover o desenvolvimento integral de todos os interessados no negócio. A Igreja apela aos líderes empresariais para que *recebam* — reconhecendo humildemente o que Deus fez por eles — e *deem* — entrando em comunhão com os outros para tornar o mundo um lugar melhor. A *sabedoria prática* informa a sua perspectiva de negócio e fortalece o líder empresarial para responder aos desafios do mundo, não com medo ou cinismo, mas com as virtudes da fé, esperança e amor. O presente documento visa a encorajar e inspirar os líderes e outros interessados nos negócios a *ver* os desafios e as oportunidades no seu trabalho; a *julgá-los* à luz dos princípios ético-sociais, iluminados para os cristãos pelo Evangelho; e a *agir* como líderes que servem a Deus.

---

Sabedoria  
prática

---



1. No Evangelho, Jesus diz-nos: “A quem muito foi dado, muito será exigido; e a quem muito for confiado, muito será pedido” (Lc 12, 48). Aos homens e às mulheres de negócios foram dados grandes recursos e o Senhor pede-lhes que façam grandes coisas. Essa é a sua vocação. Neste século ainda jovem, muitos negócios produziram já inovações maravilhosas, que têm curado a doença, aproximado as pessoas através da tecnologia e criado a prosperidade de modos incontáveis. Infelizmente, este século também trouxe escândalos nos negócios e perturbações econômicas sérias, e uma erosão da confiança nas organizações econômicas e nas instituições do mercado livre em geral. Para os líderes empresariais cristãos, este é um tempo que apela ao testemunho da fé, à confiança da esperança e à prática do amor.

---

2. Quando os negócios e os mercados funcionam devidamente e são regulados de modo efetivo pelos governos, trazem uma contribuição insubstituível ao bem-estar material e até espiritual da humanidade. Quando a atividade empresarial é realizada de modo justo e eficaz, os clientes recebem bens e serviços a preços justos; os empregados dedicam-se a um trabalho bom e ganham o sustento para si e seus familiares; e os investidores recebem um retorno razoável do seu investimento. As comunidades veem os seus recursos comuns serem bem aplicados e o bem comum geral aumenta.

---

3. Quando bem geridos, os negócios promovem ativamente a dignidade dos empregados e o desenvolvimento de virtudes, tais como a solidariedade, a sabedoria prática, a justiça, a disciplina e muitas outras. Se bem que a família seja a primeira escola da sociedade, as empresas, tal como muitas outras instituições sociais, continuam a educar as pessoas na virtude, particularmente os jovens, homens e mulheres, que deixam as suas famílias e as suas instituições educativas, à procura dos seus próprios lugares na sociedade. Os que vêm de meios socialmente desfavorecidos e são ameaçados de isolamento social poderão também encontrar os seus lugares nas empresas. Acresce que os negócios promovem uma interdependência saudável entre os povos de nações diferentes, gerando a interação entre eles de um modo mutuamente benéfico. Poderão, assim, tornar-se veículos de encontro cultural e promotores de paz e de prosperidade.

4. Todos esses benefícios potenciais encorajam a Igreja a interessar-se vivamente pelos negócios. Onde os negócios são bem-sucedidos, as vidas das pessoas podem ser significativamente melhoradas; mas onde falham, pode daí resultar grande dano. Uma economia de mercado tem de basear-se na procura do bem comum na liberdade, mas a liberdade sem a verdade conduz à desordem, injustiça e fragmentação social. Sem princípios orientadores e liderança virtuosa, os negócios podem ser lugares onde o oportunismo substitui a justiça, o poder corrompe a sabedoria, os instrumentos técnicos são separados da dignidade humana e o interesse próprio marginaliza o bem comum.

---

5. Queremos dirigir-nos especificamente aos líderes empresariais cristãos, que têm no coração do seu trabalho o sentido profundo do chamamento de Deus a serem colaboradores na criação. Tais líderes desempenham, nas suas rotinas diárias, um papel importante na geração e no progresso de princípios ético-sociais, a partir da tradição social católica quando é apropriado. Também desejamos dirigir-nos a todos os líderes empresariais de boa vontade que têm influência nos comportamentos, valores e atitudes das pessoas abrangidas por suas empresas. Desde os diretores executivos aos chefes de equipe, e até os que têm uma influência informal, os líderes de negócios de todos os tipos exercem um papel decisivo na moldagem da vida econômica e na criação de condições para que todas as pessoas se desenvolvam integralmente através das instituições de negócios. Tais instituições são muito diversificadas, incluindo cooperativas, empresas multinacionais, pequenas empresas recém-criadas, negócios pertencentes aos empregados, negócios familiares, negócios sociais, parcerias, empresas de proprietário único, parcerias público-privadas e colaborações lucrativas/não lucrativas. Algumas dessas empresas são cotadas em bolsa, mas a maior parte não é. Algumas têm receitas maiores do que muitos países, mas a maior parte é de pequena dimensão. Algumas são possuídas por milhares de investidores, outras pertencem a uma única pessoa ou família. Algumas são legalmente definidas como entidades lucrativas; outras têm um novo estatuto legal e são chamadas “negócios sociais” com um estatuto especial. A empresa é uma instituição diversificada e o Papa Bento XVI saudou favoravelmente formas institucionais mistas.<sup>1</sup>

6. A vocação do empresário é um chamamento humano e cristão genuíno. A sua importância na vida da Igreja e na economia mundial dificilmente pode ser superestimada. Os líderes empresariais são chamados a conceber e desenvolver bens e serviços para clientes e comunidades através de uma forma de economia de mercado. Para que tais economias atinjam o seu objetivo, isto é, a promoção do bem comum, elas devem ser estruturadas em ideias apoiadas na verdade, na fidelidade aos compromissos, na liberdade e na criatividade.

---

7. Os líderes empresariais têm um papel especial a desempenhar no desenrolar da criação. Não só fornecem bens e serviços e constantemente os melhoram através da inovação e aproveitando a ciência e a tecnologia, mas também ajudam a moldar organizações que estenderão esse trabalho em direção ao futuro. O Beato João Paulo II lembrou-nos na *Laborem Exercens*: “O homem, criado à imagem de Deus, participa mediante o seu trabalho na obra do Criador e, num certo sentido, continua, na medida das suas possibilidades, a desenvolvê-la e a completá-la, progredindo cada vez mais na descoberta dos recursos e dos valores contidos em tudo aquilo que foi criado”.<sup>2</sup>

---

8. A construção de uma organização produtiva é um caminho primário pelo qual os responsáveis empresariais podem partilhar do desenrolar do trabalho da criação. Quando se dão conta de que participam do trabalho do Criador, através do exercício da administração de organizações produtivas, poderão começar a ganhar consciência da grandeza e da maravilhosa responsabilidade da sua vocação.

---

9. As empresas certamente têm o potencial de serem uma força para um grande bem em qualquer sociedade, e muitas efetivamente cumprem as suas expectativas morais e económicas. Porém, numerosos obstáculos poderão impor-se no caminho da realização desse potencial. Alguns desses obstáculos são exteriores à empresa e os seus líderes habitualmente têm uma capacidade limitada para os influenciar, tais como a ausência do Estado de direito ou de regulamentos internacionais, a corrupção, a concorrência destrutiva, o capitalismo de compadrio, a intervenção estatal excessiva ou



uma cultura hostil ao empreendedorismo em uma ou mais formas. Outros são internos, tais como o tratamento dos empregados como meros “recursos”, o tratamento do próprio negócio apenas como uma mercadoria, a rejeição de um papel adequado para a regulação do mercado pelo Estado, a obtenção de dinheiro a partir de bens não verdadeiramente bons, ou de serviços que não sirvam verdadeiramente, ou a exploração dos recursos naturais de um modo destrutivo.

---

Para além da carreira  
ao chamamento

---





**10.** O principal desses obstáculos em nível pessoal é uma *vida dividida*, ou o que o Vaticano II descreveu como “divórcio entre a fé que professam e o comportamento quotidiano de muitos”. O Concílio Vaticano II viu essa ruptura como um dos “mais graves erros do nosso tempo”.<sup>3</sup> A separação entre as exigências da fé de cada um e o seu trabalho na empresa constitui um erro fundamental que contribui para grande parte do dano feito pelos negócios no mundo de hoje, incluindo a sobrecarga de trabalho com prejuízo da vida familiar ou espiritual, um apego doentio ao poder em prejuízo do bem de si próprio, e o abuso do poder econômico com vista a obter ganhos econômicos ainda maiores. A esse propósito, a Igreja permanece atenta às palavras do próprio Jesus: “Ninguém pode servir a dois senhores: ou não gostará de um deles e estimará o outro, ou se dedicará a um e desprezará o outro. Não podeis servir a Deus e ao dinheiro” (Mt 6, 24). Os líderes empresariais que não se veem a si próprios ao serviço dos outros e de Deus nas suas vidas de trabalho preencherão o vazio de sentido com um substituto menos meritório. A vida dividida não é unificada ou integrada: é fundamentalmente desordenada, e assim não se vive à altura do chamamento de Deus.

**11.** Em última instância, a fragmentação desse tipo pode conduzir à idolatria, um risco profissional muito frequente na vida empresarial, que ameaça tanto indivíduos como organizações. Significa que se abandona o chamamento para o relacionamento com um Criador que ama, como os israelitas fizeram no sopé do Monte Sinai, quando moldaram e adoraram um bezerro de ouro. O bezerro de ouro é um símbolo de *devoção extraviada*, nascida de uma falsa ideia de sucesso autêntico.<sup>4</sup> Existem muitos sucedâneos para o bezerro de ouro na vida moderna. Eles emergem quando o empresário considera “o máximo lucro da produção” como “único critério de ação”;<sup>5</sup> quando a tecnologia é procurada por si própria; quando a procura da riqueza pessoal ou da influência política não serve ao bem comum; ou quando a lógica utilitarista ou oportunista se torna dominante. Cada um desses “bezerras de ouro” equivale a uma espécie de fixação, normalmente acompanhada de racionalização. Cada um tem a capacidade de nos “fascinar”, como o Papa Bento XVI diz na sua encíclica social *Caritas in veritate*,<sup>6</sup> e os líderes empresariais têm de prestar uma atenção cuidadosa para evitar o engodo da idolatria.

**12.** As muitas pressões que os líderes empresariais sofrem podem levá-los a esquecerem o chamamento do Evangelho nas suas atividades profissionais quotidianas. Podem seduzi-los a acreditar, falsamente, que as suas vidas profissionais são incompatíveis com as suas vidas espirituais. Colocam excessiva confiança nos recursos materiais e/ou no sucesso mundano. Quando isso acontece, os líderes empresariais arriscam-se a valorizar o estatuto e a fama mais do que as realizações duradouras, e, conseqüentemente, arriscam-se a perder o seu reto juízo. Os líderes empresariais podem ser tentados, quer por egocentrismo, orgulho, ganância ou ansiedade, a reduzir a finalidade do negócio apenas a maximizar o lucro, a aumentar a quota de mercado ou a qualquer outro bem exclusivamente econômico. Assim, o bem que uma economia de mercado pode proporcionar aos indivíduos e à sociedade pode ficar reduzido ou distorcido.



**13.** Os líderes empresariais bem integrados podem responder às exigências rigorosas que lhes são colocadas com uma atitude de serviço, recordando Jesus a lavar os pés dos Seus discípulos. A liderança nesse espírito de serviço é diferente do exercício autoritário do poder, demasiadamente frequente nas organizações empresariais. Ela distingue os executivos cristãos e o ambiente de trabalho que eles procuram promover. Ao viverem as responsabilidades empresariais desse modo, ao desenvolverem a verdadeira liderança de serviço, eles partilham graciosamente a sua perícia e as suas capacidades. Ao lavarem, em sentido figurado, os pés dos seus colaboradores, os líderes empresariais respondem mais plenamente ao seu nobre chamamento.

**14.** Uma parte importante da vocação do líder empresarial está na prática dos princípios ético-sociais na condução do mundo dos negócios. Isso implica ver com clareza a situação, julgar com base nos princípios que promovem o desenvolvimento integral das pessoas, e agir de modo a aplicar esses princípios à luz das circunstâncias únicas de cada um e de uma maneira consistente com o ensinamento da Fé.<sup>7</sup> O resto deste documento está organizado em conformidade: *ver*; *julgar*; *agir*.

## VER O MUNDO DOS NEGÓCIOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

**15.** O líder empresarial enfrenta um mundo caracterizado por uma complicada mistura de fatores. Para tentar compreendê-los, temos de seguir a orientação dada no documento *Gaudium et Spes* do Vaticano II; isto é, temos de analisar “os sinais dos tempos, e interpretá-los à luz do Evangelho”.<sup>8</sup> Alguns desses sinais apontam para fatores que limitam o que os líderes podem fazer para realizarem o bem, restringindo o seu comportamento e encerrando as portas da criatividade. Outros fatores criam novas oportunidades para gestores e empresários servirem ao bem comum e favorecerem novos círculos de solidariedade que inspirem a nossa vida social, política e econômica. Assim, o mundo à nossa volta apresenta um jogo complexo de luz e sombra, de bem e mal, de verdade e falsidade, de oportunidades e ameaças.

**16.** Os líderes empresariais cristãos têm de ser capazes de “*ver*” este mundo de um modo que lhes permita fazer juízos a seu respeito, para desenvolver a sua bondade e verdade, promover o bem comum e confrontar o mal e a falsidade. A seção sobre “*julgar*”, deste documento, oferece ajuda para esse tipo de avaliação. O que aqui se procura é apresentar um breve resumo de alguns fatores-chave que afetam hoje a atividade empresarial, indicando, onde possível, os seus aspectos bons, maus e contextuais, na perspectiva do líder empresarial.

**17.** Entre os muitos e complexos fatores que influenciam os negócios, em nível local e global, existem quatro que sobressaem como merecedores de referência especial, e que modificaram fundamentalmente o contexto dos negócios durante o último quarto de século. Os três primeiros estão intimamente relacionados entre si: (1) globalização, (2) novas tecnologias de comunicação, e (3) a financeirização da economia. O quarto fator (4) mudanças culturais — e, em particular, o desafio do individualismo e os correspondentes sistemas morais do relativismo e do utilitarismo — podem justificadamente confrontar os líderes empresariais cristãos com os maiores perigos. É claro que existem muitos outros fatores que hoje exercem influência sobre os negócios (regulação do Estado, o papel das autoridades internacionais, os sindicatos, as questões ambientais, as tensões entre o trabalho e a família, e outros), todos merecedores de análise. Porém, num esforço para sermos sucintos, examinaremos apenas aqueles quatro.



**18.** *Globalização:* o surgimento de uma ordem econômica global é uma das características específicas da nossa era. O termo “globalização” aponta para um processo mundial de intensificação do movimento quer das saídas quer das entradas, especialmente o trabalho e o capital, trazendo consigo uma crescente teia de interligações sociais. Com o fim da Guerra Fria e a abertura de muitos mercados emergentes, a praça para negócios à escala mundial expandiu-se enormemente. Isso criou novas oportunidades e novas ameaças. Povos inteiros anteriormente excluídos do sistema econômico mundial podem agora participar nele e beneficiar-se dele. Um rendimento acrescido tornou um maior número de produtos e serviços acessíveis a mais pessoas. Ao mesmo tempo, um maior produto mundial foi acompanhado por maior desigualdade na distribuição do rendimento e da riqueza, quer dentro dos países quer entre eles. Zonas econômicas regionais, com livre movimento de bens e até moedas únicas, encorajam o comércio e estimulam a inovação. Porém, nem sempre são acompanhadas por uma igualmente livre possibilidade para o movimento de trabalhadores em busca de emprego. Particularmente onde existe uma moeda única, as limitações consequentes que os governos nacionais ou locais encontram quando tentam promover uma efetiva política econômica, especialmente durante uma crise localizada, podem deixar sistemas políticos inteiros em tensão. Ao mesmo tempo, os mercados passaram de relativamente homogêneos, do ponto de vista cultural, para altamente diversificados. Isso é positivo na medida em que põe culturas diferentes em maior comunicação entre si; porém, considerando os efeitos da concorrência agressiva e o *marketing* global de produtos padronizados, os perigos do imperialismo cultural e da perda de diversidade devem ser cuidadosamente examinados. Bento XVI resumiu essas forças divergentes observando que “a sociedade cada vez mais globalizada torna-nos vizinhos, mas não nos faz irmãos”.<sup>9</sup>



**19.** Por detrás de todas essas mudanças está uma realidade fundamental: *o capital adquiriu uma nova liberdade*. Não mais tem de prestar contas aos povos nos países onde os seus lucros são obtidos.<sup>10</sup> É como se o poder econômico tivesse adquirido um estatuto extraterritorial. As empresas podem reagir a oportunidades de lucro independentemente das suas autoridades nacionais e, ao fazê-lo, exercem um papel-chave não apenas na organização da economia, mas também da sociedade. Assim, a globalização está modificando os fundamentos da economia e da sociedade organizada, reduzindo os graus de liberdade dos Estados-nações: os instrumentos habituais de política econômica do Estado-nação estão presos a um território bem definido, ao passo que as empresas multinacionais podem produzir bens num país, pagar os impostos noutro, e reivindicar assistência e contribuições públicas ainda num terceiro. Os negócios tornaram-se muito mais influentes nesse contexto modificado e, conseqüentemente, incluem o potencial para enorme bem ou mal.

**20.** *Tecnologia das comunicações:*<sup>11</sup> a revolução na tecnologia das comunicações trazida pela Internet tem tido impactos significativos, quer positivos quer negativos, na gestão dos negócios. Do lado positivo, a colaboração baseada na Internet desenvolve novos produtos e soluções para problemas antigos. Tais produtos e soluções têm reduzido os custos para as pessoas se contatarem globalmente. Novos modelos de negócios combinam a colaboração e a concorrência de modos singulares para satisfazer necessidades que no passado eram inadequadamente cobertas ou deixadas inteiramente por satisfazer. Grupos de consumidores/interessados são capacitados para exercerem pressão sobre negócios globais e dão maior visibilidade às práticas inadequadas em matérias que vão do respeito pelos direitos humanos à proteção do ambiente nos lugares mais pobres do mundo. Esse ativismo reduz as sanções suportadas pelas empresas que sempre procuraram comportar-se responsabilmente nessas partes do mundo.

21. Do lado negativo, vivemos agora num mundo de gratificação instantânea e numa superabundância de informação. Num mundo desses, como é corrente notar, o urgente pode sobrepor-se ao importante. Toda mensagem torna-se prioridade quando a comunicação instantânea insiste em ter a nossa atenção. Parece que não temos tempo para decisões bem estudadas e pensadas sobre matérias complexas. As decisões — até as importantes — são crescentemente tomadas sem a adequada consideração e com reduzida informação partilhada. Perante uma maior dificuldade na preparação e na explicação das decisões, os líderes confiam na sua experiência. Assim, os seus valores e crenças pessoais tornam-se ainda mais cruciais para as suas tomadas de decisão.

22. *A financeirização da economia:* a combinação da globalização com a sua expansão dos mercados e remunerações e novas tecnologias de comunicação deu grande proeminência ao setor financeiro nos negócios. O termo “financeirização” descreve o deslocamento, na economia capitalista, da produção para a finança. O rendimento e os lucros do setor financeiro tornaram-se um segmento cada vez maior da economia mundial. As suas instituições, instrumentos e motivações vêm tendo um impacto significativo nas operações e na compreensão dos negócios. Enquanto a recente crise financeira suscitou uma onda de críticas aos efeitos negativos da financeirização, o setor financeiro também proporcionou a milhões de pessoas acesso mais fácil ao crédito para o consumo e a produção; procurou dispersar o risco por instrumentos derivados; criou formas de alavancagem do capital, para torná-lo mais produtivo etc. O setor financeiro também produziu fundos sociais ou éticos que permitem aos investidores pôr os seus valores em prática apoiando ou evitando certas indústrias ou empresas. Esse setor apresenta um desenvolvimento importante e rapidamente crescente, destinado a continuar a aumentar depois de alguns resultados promissores durante a crise financeira. *Caritas in veritate* afirma que esse tipo de investimento deveria constituir a norma: “A necessidade de trabalhar não só para que nasçam setores ou segmentos ‘éticos’ da economia ou das finanças, mas também para que toda a economia e as finanças sejam éticas: e não por uma rotulação exterior, mas pelo respeito de exigências intrínsecas à sua própria natureza”.<sup>12</sup>



23. Porém, apesar desses desenvolvimentos positivos, a financeirização contribuiu para um conjunto diversificado de tendências e consequências negativas. Abordaremos apenas duas — mercantilização e predomínio do curto prazo. A financeirização tende a *mercantilizar* inteiramente os negócios, reduzindo o significado dessa empresa humana apenas a um preço. Em particular, o setor financeiro tem contribuído para essa tendência mercantilizante, equiparando a finalidade dos negócios à maximização da riqueza do acionista. O valor para o acionista tem-se tornado, virtualmente, a única medida pela qual os líderes empresariais determinam o seu desempenho e o seu mérito. No clima atual, o apelo a “maximizar a riqueza do acionista” permanece dominante e é a teoria predominante ensinada em muitas escolas de gestão. A par dessa mercantilização, surgiram mentalidades de *curto prazo*, sob a influência das quais os líderes são tentados a fixarem-se no potencial positivo de sucesso de curto prazo, e subestimam o risco associado da tomada excessiva de riscos e do insucesso estratégico. Talvez não seja surpreendente que a oportunidade de adquirir riqueza enorme em horizontes temporais relativamente curtos faculte um forte incentivo ao comportamento disfuncional. O Papa Bento XVI salientou esses perigos quando escreveu: “Um dos riscos maiores é, sem dúvida, que a empresa preste contas quase exclusivamente a quem nela investe, acabando assim por reduzir a sua valência social... Cada vez menos as empresas contam com um empresário estável que se sinta responsável não apenas a curto mas a longo prazo pela vida e os resultados da sua empresa”.<sup>13</sup>



**24.** *Mudanças culturais:* como já discutido, o impacto de novos níveis de contato entre nações através da globalização, e entre indivíduos através da tecnologia, resultou numa significativa mudança cultural. Para o líder empresarial cristão, duas mudanças-chave culturais, relacionadas entre si, têm sido a viragem rumo ao individualismo no Ocidente e níveis mais elevados de rupturas familiares do que no passado. Com uma visão fortemente utilitarista da economia, e até da sociedade, em ascensão, populações inteiras são encorajadas a concentrarem-se na consecução de “o que é adequado para mim”, independentemente dos efeitos sobre os outros, com resultados de impacto negativo sobre a vida familiar. Os “valores” são vistos como relativos, medidos por sua contribuição às preferências individuais e aos ganhos nos negócios. O trabalho torna-se simplesmente um meio para ter acesso aos prazeres da vida que cada pessoa escolha. Os direitos tornam-se muito mais importantes do que os deveres; o sacrifício por um bem maior já não é tido em conta. Essas atitudes estimulam os altos gestores a reclamarem uma parte desproporcional da riqueza criada, os empregados a alimentarem uma atitude de reivindicação de direitos, e os clientes a promoverem uma cultura de gratificação imediata.



**25.** Felizmente, têm sido desenvolvidos novos movimentos e programas, num esforço de levar mais a sério a vida moral e espiritual em relação aos negócios. Grupos de fé e trabalho, espiritualidade e programas de trabalho, formação em ética de negócios, projetos de responsabilidade social, tudo isso vem ajudar os líderes empresariais a gerir as suas empresas segundo o espírito da exortação de S. Paulo: “Examinai tudo, guardai o que é bom” (1 Tes 5, 21).<sup>14</sup> Muitos desses grupos e movimentos capacitam os líderes de negócios a reconhecer o seu trabalho como uma vocação e o papel que os seus negócios desempenham enquanto contribuição para o bem comum.

**26.** Não há dúvida de que a globalização, o progresso da comunicação e a financeirização podem ter consequências positivas para a comunidade humana. Um respeito saudável pelo desempenho financeiro de curto prazo também pode ser positivo se contribuir para o processo de decisão, em vez de ser tomado como critério único. Porém, todas essas tendências têm de ser guiadas por princípios ético-sociais, iluminados para os cristãos pelo Evangelho, e enraizados em sólidas instituições culturais. Sem essa influência constante, arriscam-se a ser prejudiciais ao “desenvolvimento humano integral”.<sup>15</sup> É aqui que o ensinamento social da Igreja e a nossa fé no amor de Deus podem oferecer uma perspectiva autêntica, capacitando os líderes empresariais a cumprirem o seu chamamento cristão.

## JULGAR:

### A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS ÉTICO-SOCIAIS

**27.** A abordagem do complexo contexto dos negócios, descrito na nossa última seção, requer um reto juízo dos líderes empresariais, discernimentos que sejam sábios e enraizados na realidade e na verdade. Porém, a capacidade de emitir juízos fundamentados tem de ser alimentada na cultura moral e espiritual de onde provêm os líderes empresariais, designadamente as suas famílias, a religião, as instituições educativas e as comunidades mais amplas a que pertencem. Para o líder empresarial cristão, no coração dessa cultura está o Evangelho de Jesus Cristo.

**28.** Esse Evangelho é uma mensagem de amor que se encontra não primariamente numa teoria ou numa ética, mas numa relação com Cristo.<sup>16</sup> É essa relação, essa vocação para o amor que, se a permitirmos, anima e fortifica a vida de todo cristão. Tem implicações éticas e religiosas para todos os cristãos e para os líderes empresariais em particular. Essas implicações estão identificadas naquilo que a Igreja designa por sua tradição social, um diálogo vivo entre a fé, a razão e a ação. Essa tradição cresceu através de uma relação complementar entre mestres com autoridade (ensinamentos sociais católicos), estudiosos profundos (pensamento social católico) e praticantes efetivos e esclarecidos (prática social católica). Como todas as tradições, ela é constantemente desenvolvida, purificada e reajustada à medida que os cristãos, incluindo os líderes empresariais, procuram o discernimento e a excelência nas suas vidas profissionais.

**29.** Uma parte importante dessa tradição tem consistido, para os negócios, numa articulação entre os princípios ético-sociais, quer no nível dos fundamentos quer no nível prático, e uma visão da empresa como comunidade de pessoas. Em conjunto, facultam orientação para a verdadeira excelência empresarial, uma vez que se assentam no que é a pessoa humana, e no que o florescimento humano pode ser na empresa, na comunidade mais ampla e no mundo.

## **I. PRINCÍPIOS ÉTICOS FUNDAMENTAIS PARA A EMPRESA: DIGNIDADE HUMANA E BEM COMUM**

**30.** *Dignidade humana:* dos próprios fundamentos da tradição social da Igreja emerge a convicção de que cada pessoa, independentemente da idade, condição ou capacidade, é uma imagem de Deus e, portanto, dotada de uma dignidade, ou valor, irredutível. Cada pessoa é um fim em si, nunca um mero instrumento valorizado apenas pela sua utilidade — um *quem*, não um *quê*; um *alguém*, não um *algo*.<sup>17</sup> Essa dignidade é possuída simplesmente em virtude de se ser humano. Nunca é uma conquista, nem uma dádiva de qualquer autoridade humana; nem pode ser perdida, confiscada ou simplesmente retirada. Todos os seres humanos, independentemente de propriedades e circunstâncias individuais, gozam dessa dignidade concedida por Deus.

**31.** Graças a essa dignidade humana, cada pessoa tem o direito — de fato, a obrigação — de seguir a sua vocação e de lutar pela realização pessoal em comunhão com os outros. Por sua vez, isso também implica que cada um de nós tenha o dever de evitar ações que impeçam o desenvolvimento dos outros e, tanto quanto possível, o dever de promover esse desenvolvimento, uma vez que “*todos nós somos verdadeiramente responsáveis por todos*”.<sup>18</sup>

**32.** Mais especificamente, os seres humanos demonstram que portam a imagem do Criador nas suas capacidades de raciocinar e de escolher livremente, bem como na sua inclinação para partilhar as suas vidas com os outros (a sua natureza social). Portanto, o desenvolvimento humano sempre envolve raciocinar bem, escolher livremente de acordo com a razão e viver em sociedade. Com efeito, é só em comunidade, isto é, em comunhão com os outros, que uma pessoa pode genuinamente desenvolver-se em capacidade, virtude e santidade.

**33.** Certamente, uma vez que cada pessoa tem o destino transcendente de vir a partilhar para sempre da vida de Deus, o desenvolvimento terreno nunca será completo, o que não quer dizer que as circunstâncias terrenas das pessoas não sejam importantes. Pelo contrário, não só o desenvolvimento terreno é um elemento importante de uma vida humana boa, mas também a falta de recursos materiais, como a sua superabundância, são frequentemente obstáculos ou fatores desviantes na busca da virtude e da santidade.

Dignidade  
humana



**34.** *Bem comum.* A natureza social dos seres humanos, refletindo a comunidade da Trindade, aponta para um outro princípio fundamental, a importância do bem comum. O Concílio Vaticano II definiu o bem comum do seguinte modo: “O conjunto das condições da vida social que permitem, tanto aos grupos como a cada membro, alcançar mais plena e facilmente a própria perfeição”.<sup>19</sup> Desenvolvem-se bens comuns entre seres humanos quando estes atuam propositadamente juntos em direção a uma finalidade partilhada. Assim, construir uma amizade, uma família ou uma empresa cria um bem comum partilhado entre amigos, membros da família e toda a variedade de pessoas envolvidas numa empresa. Os bens comuns são possíveis porque somos seres relacionais que não têm apenas objetivos individuais, e que não crescem apenas individualmente. Também participamos em projetos verdadeiramente *partilhados e comuns*, que geram bens partilhados de que todos os participantes se beneficiam. O bem comum abrange e apoia todos os bens necessários para permitir que todos os seres humanos se desenvolvam, individual e comunitariamente.

**35.** As empresas produzem muitas das condições importantes que contribuem para o bem comum da sociedade mais alargada. Os seus produtos e serviços, os empregos que facultam, e o excedente económico e social disponível à sociedade fazem parte dos fundamentos da vida sã de uma nação e da humanidade como um todo. Os países que não têm uma atividade económica suficiente tendem a perder a sua gente mais bem treinada para outros países, por não verem um futuro para si próprios ou suas famílias nas suas situações atuais. Algumas sociedades não produzem bens coletivos e públicos suficientes para assegurarem uma vida humana em dignidade. As empresas são, portanto, essenciais para o bem comum de qualquer sociedade e para a inteira ordem global. Elas oferecem uma melhor contribuição quando se permite que as suas atividades sejam orientadas no sentido e em pleno respeito da dignidade das pessoas como fins em si, inteligentes, livres e sociáveis.

**36.** As empresas e os mercados verdadeiramente prósperos dependem de um certo número de contribuições da sociedade mais alargada. Se pensarmos em bens públicos tais como o Estado de direito, direitos de propriedade, concorrência livre e aberta, a provisão de moedas fortes e políticas fiscais sólidas, e infraestruturas cruciais de transportes e de comunicações, damos-nos conta de que os negócios não podem funcionar eficazmente fora das estruturas de uma sociedade sã. Onde esses bens públicos e elementos do bem comum estão ausentes ou não funcionam adequadamente, os negócios sofrem. E não é apenas do bom governo que o negócio depende. Mesmo antes do Estado, é preciso um ambiente moral e cultural saudável, em que se eduquem os jovens, estes se desenvolvam em aptidão e virtude, e se preparem para o emprego. Beneficiando-se dos recursos que a sociedade torna disponíveis, as empresas e as atividades comerciais, por sua vez, conduzem-se de modo a respeitar e sustentar o bem comum.

**37.** As empresas também sustentam o bem-estar dos membros da sociedade através das suas outras funções-chave. No mínimo, um bom negócio evita cuidadosamente quaisquer ações que minem o bem comum local ou global. De modo mais positivo, essas empresas procuram ativamente formas de servir a necessidades humanas genuínas segundo sua competência e, assim, *fomentam* o bem comum. Em alguns casos, promovem ativamente uma regulação mais efetiva, em nível regional, nacional ou internacional. Por exemplo, algumas estratégias empresariais destrutivas, incluindo a corrupção, a exploração dos empregados ou a destruição do meio ambiente, poderão, desse modo, reduzir para si próprios os custos de curto prazo, enquanto deixam os custos muito mais altos de longo prazo para as gerações futuras da sociedade local. Caso sejam legais, tais estratégias criam vantagens competitivas para as empresas moralmente menos sensíveis, à custa dos concorrentes mais conscienciosos que agem moralmente e, assim, suportam os custos reais mais elevados de tais empreendimentos. Um tal “bater no fundo” normalmente não pode ser ultrapassado apenas pelo compromisso moral individual; antes requer um *melhor quadro institucional* para todos os participantes do mercado.





## II. PRINCÍPIOS ÉTICOS PRÁTICOS PARA A EMPRESA

**38.** O respeito pela dignidade humana e o bem comum são princípios fundamentais que devem informar o modo de organizar o trabalho e o capital empregado, e os processos de inovação, num sistema de mercado. O propósito profundo e duradouro das empresas individuais e dos sistemas comerciais é o de satisfazer necessidades humanas reais, ou seja, as necessidades relevantes daqueles que são de alguma forma servidos por uma empresa. Em particular, existem três atividades interdependentes que as empresas devem desenvolver:

- dirigirem-se a necessidades humanas genuínas, através da criação, desenvolvimento e produção de bens e serviços;
- organizarem trabalho bom e produtivo; e
- utilizarem recursos para criar e partilhar riqueza e prosperidade de formas sustentáveis.

**39.** A tradição social da Igreja ocupa-se dessas três esferas de atividade interdependentes, facultando princípios práticos para ajudar a guiar os decisores no bem que poderão fazer. Esses princípios práticos assentam-se sobre princípios fundamentais e procuram respeitar as situações multiculturais e inter-religiosas características dos negócios hoje. Eles também ajudam a clarificar a vocação do empresário cristão e o papel de um verdadeiro líder empresarial.

## SATISFAZER AS NECESSIDADES DO MUNDO ATRAVÉS DE BENS E SERVIÇOS

**40.** As empresas bem-sucedidas identificam e procuram satisfazer necessidades humanas genuínas num nível de excelência, usando muita inovação, criatividade e iniciativa. Elas produzem o que foi anteriormente produzido, mas frequentemente — como acontece nos campos da medicina, comunicação, crédito, produção de alimentos, energia e promoção de bem-estar — inventam *formas inteiramente novas de satisfazer as necessidades humanas*. E crescentemente aperfeiçoam os seus produtos e serviços, os quais, quando genuinamente bons, melhoram a qualidade de vida das pessoas.

**41.** *Contribuindo para o bem comum:*<sup>20</sup> como afirma o *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*: “A empresa deve caracterizar-se pela capacidade de servir ao bem comum da sociedade mediante a produção de bens e serviços úteis”.<sup>21</sup> A empresa é intrinsecamente centrada no outro: uma empresa congrega os dons, talentos, energias e aptidões das pessoas, para servir às necessidades dos outros, o que, por sua vez, apoia o desenvolvimento das pessoas que realizam esse trabalho. As tarefas que desempenham em comum produzem os bens e serviços necessários a uma comunidade saudável. “O líder empresarial não é um especulador, mas essencialmente um inovador. O especulador tem por objetivo maximizar o lucro; para ele, o negócio é apenas um meio para um fim, e esse fim é o lucro. Para o especulador, construir estradas e criar hospitais ou escolas não é o fim, mas apenas o meio com a finalidade do máximo lucro. Deveria ficar imediatamente claro que o especulador não constitui o modelo de líder empresarial que a Igreja apoia como agente e construtor do bem comum”.<sup>22</sup> Antes, o líder empresarial cristão serve ao bem comum através da criação de bens verdadeiramente bons e serviços que verdadeiramente sirvam. Os bens e serviços que as empresas produzem devem ir ao encontro de autênticas necessidades humanas. Eles incluem não apenas as coisas que têm um claro valor social — tais como dispositivos médicos que salvam vidas, microfinanças, educação, investimento social, produtos de comércio justo, cuidados de saúde ou habitação acessível — mas também tudo quanto genuinamente contribui para o desenvolvimento e a realização humanos, desde os produtos simples como parafusos, mesas e tecidos, até sistemas complexos como os de remoção de lixo, estradas e transportes.

Necessidades  
do mundo



**42.** Em 1931, o Papa Pio XI escreveu, na sua carta encíclica *Quadragesimo Anno*, acerca da importância de as empresas produzirem “bens verdadeiramente úteis” para os outros.<sup>23</sup> O bom empresário é o que “põe o primeiro pensamento no serviço e o segundo no ganho, que emprega trabalhadores para a criação de bens de verdadeiro valor; que não os prejudica, exigindo que participem da criação de futilidades, ou até mesmo de coisas nocivas e maléficas; que oferece ao consumidor apenas bens e serviços úteis, em vez de, tirando vantagem da inexperiência ou fraqueza do último, traí-lo levando-o a gastar o seu dinheiro em coisas de que não precisa, ou que lhe são não apenas inúteis mas até injuriosas”.<sup>24</sup> As necessidades devem ser distinguidas de meras aspirações que possam ser caracterizadas como desejos não essenciais para o bem-estar humano. Em casos extremos, satisfazer meras aspirações pode até ser prejudicial ao bem-estar humano, como, por exemplo, na venda de drogas não terapêuticas, de pornografia, do jogo a dinheiro, de jogos de vídeo violentos e de outros produtos prejudiciais. Essa preocupação com os desejos, muitas vezes designada como “consumismo”, desliga do bem comum a produção e o consumo e impede o desenvolvimento da pessoa.<sup>25</sup> Os bens verdadeiramente bons servem às necessidades dos consumidores numa ordem hierárquica: a necessidade de bens nutricionais, por exemplo, claramente excede em importância os desejos de entretenimento. Essa é uma ordem objetiva, razão para que a produção de bens e serviços deva conformar-se com a verdade em vez da mera utilidade.

**43.** *Solidários com os pobres.* A produção de bens e serviços insere-se numa “cadeia de solidariedade que se alarga progressivamente” e que levanta diversas questões cruciais e oportunidades para a comunidade empresarial.<sup>26</sup> Uma delas consiste na importância de identificar, num espírito de solidariedade, as autênticas necessidades dos pobres e dos vulneráveis, incluindo as pessoas com necessidades especiais, frequentemente negligenciadas num mercado movido pelo lucro de curto prazo.<sup>27</sup> O líder empresarial cristão está atento às oportunidades de servir a essas populações negligenciadas e vê isso não apenas como uma adequada responsabilidade social, mas também como uma grande oportunidade de negócio. Desenvolvimentos no domínio dos produtos e serviços da “base da pirâmide” — tais como as microempresas, o microcrédito, as empresas sociais e os fundos de investimento sociais — têm exercido um papel importante na satisfação das necessidades dos pobres. Essas inovações não só ajudarão a retirar as pessoas da pobreza extrema, mas podem também estimular a sua criatividade e empreendedorismo, e contribuir para o lançamento de uma dinâmica de desenvolvimento.<sup>28</sup>



#### ORGANIZAR UM TRABALHO BOM E PRODUTIVO

**44.** As empresas criam bens e serviços e organizam o trabalho que as pessoas realizam em conjunto. As empresas bem-sucedidas concebem um trabalho bom e efetivo, eficaz e atraente, autônomo e colaborante. A forma como o trabalho humano é concebido e gerido tem um impacto significativo sobre a capacidade de a empresa competir no mercado e as pessoas poderem realizar-se através do seu trabalho. O Beato João Paulo II explicou que, “se outrora o fator decisivo da produção era a *terra* e mais tarde o *capital*, visto como o conjunto de maquinaria e de bens instrumentais, hoje o fator decisivo é cada vez mais o *próprio homem*, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, a sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro”.<sup>29</sup> No âmbito da crescente globalização e de um mercado em rápida mudança, a organização previdente do trabalho assegura a agilidade, a capacidade de resposta e o dinamismo de uma organização. Isso pode ser favorecido através de regulamentos sensatos, que assegurem que as relações e mentalidades económicas possam desenvolver-se de uma forma sustentável e que o negócio virtuoso possa efetivamente beneficiar e notabilizar-se através dos seus resultados.

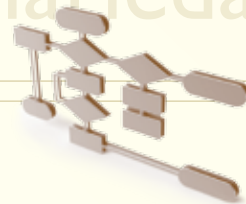
**45.** *Promover um trabalho digno.* “É um escândalo”, escreveu o Papa Pio XI, quando “da oficina só a matéria sai enobrecida, os homens ao contrário corrompem-se e aviltam-se”.<sup>30</sup> A grandeza do trabalho humano não só conduz a produtos e serviços melhores, mas desenvolve os próprios trabalhadores. A tradição social católica tem sido particularmente enfática acerca da natureza do trabalho e do modo como afeta a pessoa. O Beato João Paulo II falou da “dimensão subjetiva do trabalho”, distinguindo-a da sua “dimensão objetiva”. Ele apresentou uma visão bela, indicando que, quando as pessoas trabalham, não apenas fazem mais, mas tornam-se mais. As mudanças trazidas pelo trabalho não podem ser totalmente explicadas pela sua dimensão objetiva. O trabalhador, o sujeito do trabalho, também é enormemente afetado pelo seu próprio trabalho. Quer pensemos no executivo, no agricultor, na enfermeira, no porteiro, no engenheiro, ou nos comerciantes, o trabalho modifica o mundo (dimensão objetiva) e o trabalhador (dimensão subjetiva). Porque o trabalho modifica a pessoa, pode enaltecer ou oprimir a dignidade dessa pessoa; pode permitir que uma pessoa se desenvolva ou se debilite. Assim, “as fontes da dignidade do trabalho devem ser procuradas sobretudo não na sua dimensão objetiva, mas na sua dimensão subjetiva”.<sup>31</sup> Quando olhamos para o trabalho nessa perspectiva, deveríamos encontrar um compromisso conjunto tanto do empregador como do empregado para elevar o trabalho até aquela visão esplêndida. É a unidade da sã prática dos negócios e da ética.

**46.** O reconhecimento da dimensão subjetiva do trabalho leva a aceitar a sua dignidade e importância. Ajuda-nos a ver que “o trabalho é ‘para o homem’ e não o homem ‘para o trabalho’”.<sup>32</sup> Os empregados não são meros “recursos humanos” ou “capital humano”. Consequentemente, o trabalho tem de ser concebido para as capacidades e qualidades dos seres humanos, e, portanto, não devemos apenas exigir que as pessoas se adaptem ao seu trabalho como se fossem máquinas. O bom trabalho deixa espaço para a inteligência e a liberdade dos trabalhadores, o seu contexto promove as relações sociais e a autêntica colaboração, e não prejudica a saúde e o bem-estar físico do trabalhador. Isso requer que os líderes tenham a liberdade, a responsabilidade e a capacidade de colocar a pessoa certa no trabalho certo.

O bom trabalho está voltado para a satisfação de necessidades humanas genuínas, de modo a que os trabalhadores possam ter o sustento de si próprios e de suas famílias, servindo, ao mesmo tempo, ao desenvolvimento dos outros. O bom trabalho deve ser suficientemente bem organizado e gerido para ser produtivo, de modo a que o trabalhador possa de fato ganhar o seu sustento. Além disso, as estruturas de retribuição deverão assegurar que os trabalhadores que se empenham no seu trabalho de modo sincero também recebam a necessária estima e compensação por parte das suas empresas. A encíclica *Mater et Magistra* é perfeitamente clara a esse respeito: “Quando as estruturas, o funcionamento e o condicionalismo de um sistema econômico comprometem a dignidade humana dos que nele trabalham, entorpecem sistematicamente o sentido da responsabilidade ou impedem que a iniciativa pessoal se manifeste, tal sistema é injusto, mesmo se, por hipótese, a riqueza nele produzida alcança altos níveis e é distribuída segundo as regras da justiça e da equidade”.<sup>33</sup>

**47.** *Criar estruturas subsidiárias.* O princípio de subsidiariedade está enraizado na convicção de que, como imagens de Deus, o desenvolvimento dos seres humanos implica o melhor uso da sua inteligência e liberdade. A dignidade humana nunca é respeitada condicionando-se e suprimindo-se desnecessariamente essa inteligência e liberdade. O princípio da subsidiariedade reconhece que nas sociedades humanas existem comunidades menores, no âmbito de comunidades maiores. Por exemplo, uma família, em si própria uma pequena comunidade, faz parte de uma aldeia ou cidade, a qual, por sua vez, é parte de um município, um estado ou província, seguidos da nação, e assim por diante. O princípio insiste em que a liberdade e a contribuição dos que estão mais próximos dos efeitos esperados não devem ser arbitrariamente desconsideradas. Como o Beato João Paulo II apontou, “uma sociedade de ordem superior não deve interferir na vida interna de uma sociedade de ordem inferior, privando-a das suas competências, mas deve antes apoiá-la em caso de necessidade e ajudá-la a coordenar a sua ação com a das outras componentes sociais, tendo em vista o bem comum”.<sup>34</sup>

## Subsidiariedade





**48.** O princípio da subsidiariedade, geralmente aplicado às estruturas do Estado, aplica-se, igualmente, às organizações econômicas. Desenvolvemo-nos melhor no nosso trabalho quando usamos a nossa inteligência e liberdade para atingir objetivos partilhados e para criar e sustentar relações corretas uns com os outros e com os que são servidos pela organização. Por outras palavras, quanto mais participativo for o local de trabalho, mais provável será que cada trabalhador se desenvolva. Os empregados devem ter uma voz no seu trabalho, particularmente no trabalho quotidiano. Isso promove a iniciativa, a inovação, a criatividade e o sentido da responsabilidade partilhada.

**49.** O princípio da subsidiariedade oferece aos líderes empresariais amplas perspectivas. Encoraja-os a utilizar o seu poder ao serviço de todos na sua organização, levando-os a interrogarem-se sobre se a sua autoridade serve ao desenvolvimento de todos os seus empregados. Especificamente, esse princípio compromete os líderes empresariais quanto a três responsabilidades relacionadas entre si:

- Definir claramente o âmbito de autonomia e poder de decisão de cada um dos níveis da empresa. O líder empresarial deverá permitir que estes sejam tão significativos quanto possível, mas estabelecer limites para que o poder de decisão não exceda o acesso de cada pessoa ou grupo à informação necessária para tomar a decisão, e assim as consequências das suas decisões não ultrapassem a sua esfera de responsabilidade.
- Fornecer aos trabalhadores as ferramentas necessárias e a formação, e assegurar que tenham a experiência adequada para realizarem as suas tarefas.
- Estabelecer uma cultura empresarial de confiança para que aqueles a quem foram confiadas tarefas e responsabilidades tomem as suas decisões com genuína liberdade. A empresa informada pela subsidiariedade alimenta o respeito mútuo e partilha responsabilidade entre todos. Permite que os empregados apreciem claramente a relação entre bons resultados e o seu sincero compromisso. Esse último ponto sobre a tomada de decisão é o que distingue a subsidiariedade da delegação. Quem delega atribui responsabilidade ou poder de decisão, mas pode retomá-los a qualquer momento. Assim, a delegação não

convoca os trabalhadores para o mesmo nível de excelência e de genuíno compromisso como o fazem os acordos regidos pelo princípio da subsidiariedade e, assim, é menos provável que os empregados cresçam e aceitem a sua plena responsabilidade.

**50.** Sob o princípio da subsidiariedade, os empregados de um nível mais baixo que recebam confiança, formação e experiência, sabem com precisão a extensão das suas responsabilidades e são livres para tomar decisões, podem utilizar integralmente a sua liberdade e inteligência, e são, assim, capacitados a desenvolverem-se como pessoas; de fato, são “coempreendedores”. Para os líderes empresariais em todos os níveis, desde o chefe de equipe ao chefe executivo, isso é muito exigente, mas gratificante. Trabalhar sob o princípio da subsidiariedade requer contenção e uma humilde aceitação do papel de um líder que serve.

#### **CRIAR RIQUEZA SUSTENTÁVEL E DISTRIBUÍ-LA DE MODO JUSTO**

**51.** Os empresários exercitam a sua criatividade para organizar os talentos e as energias do trabalho e para reunir o capital e os outros recursos da abundância da terra para produzir bens e serviços. Quando isso se faz de modo eficaz, criam-se empregos bem remunerados, realiza-se o lucro, a riqueza resultante é partilhada com os investidores e todos os envolvidos se beneficiam. A Igreja reconhece o legítimo papel do lucro como um indicador de que o negócio funciona bem. Quando uma empresa realiza lucro, isso geralmente significa que os fatores de produção foram devidamente empregados e as correspondentes necessidades humanas devidamente satisfeitas.<sup>35</sup> Um negócio lucrativo, criando riqueza e promovendo a prosperidade, ajuda os indivíduos a progredirem e a realizarem o bem comum da sociedade. Todavia, a criação de riqueza não se restringe ao lucro financeiro. A própria etimologia do termo “riqueza” revela a noção mais ampla de “bem-estar”: o bem-estar físico, mental, psicológico, moral e espiritual dos outros. O valor econômico da riqueza está inextricavelmente ligado a essa noção mais ampla de bem-estar.

## SEIS PRINCÍPIOS PRÁTICOS PARA A EMPRESA

Os princípios do respeito pela **dignidade humana** e da busca do **bem comum** são os fundamentos da doutrina social da Igreja. Em conjunto com os seis princípios práticos para a empresa, podem oferecer mais orientações específicas quanto aos três grandes objetivos da empresa.

### **Ao Encontro das Necessidades do Mundo através da Criação e Desenvolvimento de Bens e Serviços**

1. As empresas contribuem para o bem comum produzindo bens verdadeiramente bons e serviços que servem verdadeiramente.
2. As empresas guardam a solidariedade com os pobres mantendo-se alertas para as oportunidades de servirem às populações carentes e pouco assistidas e às pessoas com necessidades.

### **Organizando um Trabalho Bom e Produtivo**

3. As empresas contribuem para a comunidade promovendo a especial dignidade do trabalho humano.
4. As empresas que praticam a subsidiariedade fornecem oportunidades para os trabalhadores exercitarem a autoridade apropriada, contribuindo para a missão da organização.

### **Criando Riqueza Sustentável e Distribuindo-a com Justiça**

5. As empresas modelam a administração dos recursos – de capital, humanos e ambientais – que receberam.
6. As empresas são justas na alocação dos recursos por todos os interessados: empregados, clientes, investidores, fornecedores e a comunidade.

**52.** *Administrar recursos.* A Escritura ensina que os bons administradores são criativos e produtivos com os recursos colocados sob o seu cuidado.<sup>36</sup> Eles não se limitam a tirar da abundância da criação; diversamente, usam os seus talentos e aptidões para produzirem mais a partir do que lhes foi dado. Uma das manifestações disso, no contexto dos negócios, é o lucro financeiro — o excedente dos rendimentos retidos, relativamente às despesas, que viabiliza a sustentabilidade da organização. Os melhores líderes empresariais utilizam os recursos eficazmente e mantêm níveis razoáveis de rendimento, margem, quota de mercado, produtividade e eficiência, com vista a assegurar a viabilidade da organização. Se a riqueza financeira não for criada, não pode ser distribuída e as organizações não podem manter-se.

**53.** Embora a rentabilidade seja um indicador da saúde organizacional, não é o único nem o mais importante para a avaliação de um negócio.<sup>37</sup> O lucro é necessário para manter um negócio; porém, “o objetivo exclusivo de lucro, quando mal produzido e sem ter como fim último o bem comum, corre o risco de destruir riqueza e criar pobreza”.<sup>38</sup> O lucro é como o alimento. Um organismo tem de comer, mas esse não é o fim primordial da sua existência. O lucro é um bom servo, mas faz um pobre senhor.

**54.** Assim como os recursos financeiros são importantes, também o é a conservação do ambiente, tanto em termos físicos como culturais. Como escreveu o Papa Bento XVI, “[o ambiente] foi dado por Deus a todos, constituindo o seu uso uma responsabilidade que temos para com os pobres, as gerações futuras e a humanidade inteira”.<sup>39</sup> A criação é dotada de uma ordem que descobrimos, mas que não foi criada por nós. As criaturas vivas e o mundo natural podem ser equilibradamente utilizados ao serviço das necessidades humanas genuínas. Como colaboradores de Deus na criação, temos, contudo, o dever de respeitar e de não prejudicar o mundo à nossa volta. Somos livres de cultivar esse mundo, mas não de o destruir. Ora, como os primeiros capítulos do Gênesis sugerem, somos chamados a exercer um domínio cuidadoso sobre o mundo, a cultivá-lo e a torná-lo produtivo, mas não temos licença para o explorar como nos apetece.

**55.** *Distribuir com justiça:* como criadores de riqueza e de prosperidade, as empresas e os seus líderes devem encontrar maneiras de realizar uma distribuição justa dessa riqueza pelos trabalhadores (seguindo o princípio do direito ao salário justo), pelos clientes (preços justos), pelos proprietários (lucros justos), pelos fornecedores (preços justos), e pela comunidade (impostos justos).<sup>40</sup>

---

**56.** Se aceitarmos que a criação de Deus foi destinada a todos e a cada um — ricos e pobres, poderosos e fracos, agora e no futuro — todos os recursos foram então concedidos à humanidade como constituindo uma “hipoteca social”.<sup>41</sup> A tradição social católica entende essa obrigação como aplicando-se tanto ao capital como à propriedade. Embora a propriedade e o capital devam ser, em regra, detidos a título particular, o direito à propriedade privada deveria estar “subordinado ao direito ao uso comum, subordinado à destinação universal dos bens”.<sup>42</sup> Esse princípio impõe aos líderes empresariais que avaliem o efeito distributivo da forma como estabelecem preços, pagam salários, partilham a propriedade, distribuem dividendos, geram pagamentos etc. As suas decisões deveriam visar a uma distribuição da riqueza não *igualitária* mas *justa*, que vá ao encontro das necessidades das pessoas, recompense as suas contribuições e os seus riscos e preserve e promova a saúde financeira das organizações. Negar às pessoas o acesso legítimo aos frutos da terra, em especial aos meios para o sustento da vida, equivale a não cumprir o mandamento de Deus para com a humanidade para que descubra, cultive e utilize as suas dádivas.

### III. A EMPRESA COMO UMA COMUNIDADE DE PESSOAS

**57.** Esses seis princípios conduzem-nos à finalidade dos negócios, que o Beato João Paulo II afirma que “não é simplesmente o lucro, mas a própria existência da empresa como *comunidade de pessoas* que, de diverso modo, procuram a satisfação das suas necessidades fundamentais e constituem um grupo especial a serviço de toda a sociedade”.<sup>43</sup> Embora a expressão “comunidade de pessoas” não seja hoje comum na literatura empresarial, é de fato a que melhor expressa a plena realização daquilo que uma companhia e corporação podem

ser. A etimologia das palavras “companhia” e “companheiros” — *cum* (com) e *panis* (pão) — sugere “partir o pão em conjunto”. A etimologia da palavra “corporação” — o *corpus* latino (corpo) — sugere um grupo de pessoas “unidas num só corpo”.

---

**58.** Quando olhamos para a empresa como uma comunidade de pessoas, torna-se claro que os laços que nos ligam não são só contratos legais ou interesses próprios mútuos, mas compromissos para com bens autênticos, partilhados com outros para servirem ao mundo. É perigoso e enganador considerar as empresas simplesmente como uma “sociedade de ações”, em que a maximização dos interesses próprios, dos contratos, da utilidade e dos lucros financeiros esgota o seu significado.<sup>44</sup> Uma característica inerente ao trabalho é a de, “antes de mais nada, unir os homens entre si; e nisso consiste a sua força social: a força para construir uma comunidade”.<sup>45</sup> Um tal entendimento ajuda-nos a evitar a pobreza espiritual que aparece frequentemente nas economias de mercado, como resultado de uma falta de relacionamento humano no interior e à volta da empresa.<sup>46</sup>

---

**59.** Construir uma empresa como uma comunidade de pessoas, baseada nos seis princípios citados, não é tarefa fácil. Em particular, as grandes corporações multinacionais podem considerar que é um desafio criar práticas e políticas que promovam uma comunidade de pessoas entre os seus membros. Contudo, os líderes das pequenas e grandes empresas são imensamente ajudados pela prática da virtude pessoal, daqueles hábitos edificantes e qualidades de caráter essenciais a qualquer profissão. Duas virtudes muito importantes para o profissional de negócios, que discutiremos com mais detalhe na próxima seção, são a sabedoria prática e a justiça. Não há substituto na prática para o juízo sólido (sabedoria prática) e o relacionamento reto (justiça). Os seis princípios citados não fornecem tudo o que é necessário para um bom juízo em resposta aos desafios do trabalho diário. Não disponibilizam modelos ou soluções técnicas, nem foram desenhados para tal. Os princípios ético-sociais, iluminados pelo Evangelho para os cristãos, facultam orientação para assegurar o bom funcionamento das empresas, mas a sua concretização requer julgamentos oportunos e inteligentes de líderes empresariais virtuosos, que possam gerir sabiamente a complexidade e as tensões que surgem em casos particulares.





## “TESTEMUNHO DAS OBRAS”: PÔR EM PRÁTICA AS ASPIRAÇÕES

**60.** “A Igreja está consciente hoje mais que nunca”, escreveu o Beato João Paulo II, “de que a sua mensagem social encontrará credibilidade primeiro no *testemunho das obras* e só depois na sua coerência e lógica interna”.<sup>47</sup> Essas testemunhas das obras, cuja maioria se encontra entre os fiéis leigos, “não podem ser somente os seus fruidores e executores passivos [da doutrina social da Igreja], mas constituem os protagonistas da mesma, no momento vital da sua realização, assim como colaboradores preciosos dos Pastores na sua formulação, graças à experiência adquirida no campo e às próprias competências específicas”.<sup>48</sup>

**61.** Os líderes empresariais cristãos são homens e mulheres de ação que demonstram um autêntico espírito empreendedor e reconhecem a responsabilidade dada por Deus para aceitarem generosa e fielmente a sua vocação. Esses líderes estão motivados por muito mais do que o sucesso financeiro, o interesse próprio esclarecido, ou um contrato social abstrato, como é muitas vezes prescrito pela literatura econômica e pelos livros de gestão. A fé permite

que os líderes empresariais cristãos vejam um mundo muito mais amplo, um mundo no qual se realiza o trabalho de Deus, e onde os seus interesses e desejos individuais não são a única força motriz.

**62.** Os líderes empresariais são apoiados e guiados pela Igreja, assim como pelas organizações empresariais cristãs, para viverem o Evangelho no mundo.<sup>49</sup> Sem esses praticantes e as organizações que os apoiam, a tradição social católica transformar-se-ia em meras palavras inanimadas, em vez de uma realidade vivida. Como nos diz S. Tiago, a fé sem obras é morta (Tg 2, 17).

**63.** Infelizmente, há pessoas de fé no mundo dos negócios cujas ações falharam quanto a testemunharem e serem inspiradas pela sua fé e convicções morais. Testemunhamos muitos escândalos, envolvendo líderes que usaram mal as suas posições de autoridade e liderança. Sucumbiram aos pecados do orgulho, da ganância, da cobiça e outros vícios mortais. Não somente esses casos graves são tão penosos de testemunhar; o que é também trágico é que há cristãos que, embora não envolvidos em atividades ilegais ou escandalosas, acomodaram-se ao mundo, vivendo como se Deus não existisse. Não somente vivem *no* mundo, mas tornaram-se *do* mundo. Quando os líderes empresariais cristãos falham na vivência do Evangelho dentro das suas organizações, as suas vidas “antes escondem do que revelam o autêntico rosto de Deus e da religião”.<sup>50</sup>

**64.** A fé tem implicações sociais; não é apenas uma realidade privada. A doutrina social da Igreja “faz parte essencial da mensagem cristã, porque essa doutrina propõe as suas consequências diretas na vida da sociedade e enquadra o trabalho diário e as lutas pela justiça no testemunho de Cristo Salvador”.<sup>51</sup> Os princípios sociais da Igreja apelam aos líderes empresariais para agirem, e, devido ao desafiante ambiente atual, a forma como agem é mais importante do que nunca.

**65.** A *Caritas in veritate*, do Papa Bento XVI, proporciona uma visão para a ação. O Papa explica que a caridade – “amor recebido e dado” – está no coração do ensinamento social da Igreja.<sup>52</sup> A caridade é “a força propulsora principal para o verdadeiro desenvolvimento de cada pessoa e da humanidade inteira”.<sup>53</sup> Assim, quando falamos da atuação dos líderes empresariais, isso implica tanto “receber” como “dar”.

---

**66.** *Receber*: o primeiro ato do líder empresarial cristão, assim como de todos os cristãos, é o de receber; mais especificamente, receber *o que Deus fez por ele ou por ela*. Esse ato de receptividade pode ser especialmente difícil, particularmente para os líderes empresariais. Como grupo, os líderes empresariais tendem a ser mais ativos do que receptivos, especialmente agora, numa economia globalizada e sob o efeito de tecnologias de comunicação sofisticadas e da financeirização dos negócios. Contudo, sem receptividade nas suas vidas, os líderes empresariais podem ser tentados por um complexo quase nietzschiano de super-homem. A tentação de alguns é considerarem-se como *determinando e criando* os seus próprios princípios, e não como *recebendo-os*.<sup>54</sup> Os líderes empresariais podem ver-se apenas como criativos, inovadores, ativos e construtivos, mas, se negligenciarem a dimensão do receber, distorcem o seu lugar no mundo e superestimam as suas próprias realizações e trabalho.

---

**67.** O Papa Bento XVI, antes do seu pontificado, escreveu que a pessoa “alcança o sentido mais profundo de si mesma não pelo que faz mas pelo que aceita”,<sup>55</sup> não pelo que realiza mas pelo que recebe. Na verdade, as realizações humanas, por si só, conduzem apenas a uma plenitude parcial; devemos também conhecer o poder e a graça da receptividade. A recusa em receber encontra-se nas nossas origens, na história da queda de Adão e Eva, quando Deus lhes ordenou para não comerem “da árvore do conhecimento do bem e do mal” (Gen 2, 17). A lei moral foi dada por Deus e apenas a podemos receber.<sup>56</sup> Os princípios sociais da Igreja acima expostos são a reflexão da Igreja sobre essa lei moral para o mundo dos negócios. Quando os líderes empresariais recebem a sua vocação, estão também abertos para acolherem os princípios que promovem o desenvolvimento integral daqueles que são afetados pelos negócios.

---

**68.** Quando aceitos e integrados na vida ativa, os dons da vida espiritual oferecem a graça necessária para ultrapassarmos a vida dividida e humanizar-nos, especialmente no nosso trabalho. O primeiro ato para o qual a Igreja chama os líderes empresariais cristãos consiste em receberem os sacramentos, aceitarem as Escrituras, honrarem o *Sabbath*, orarem, participarem do silêncio e das outras disciplinas da vida espiritual. Essas não são ações opcionais para um cristão, nem meros atos privados, separados e desligados dos negócios.

---

**69.** O *Sabbath*, por exemplo, não é uma simples quebra no trabalho. Talvez paradoxalmente, é só na nossa separação do trabalho que alcançamos o seu significado mais profundo. O Papa Bento XVI explica essa conexão afirmando que “o ensinamento bíblico sobre o trabalho encontra a sua coroação no mandamento do descanso”.<sup>57</sup> Descansar em Deus coloca o nosso trabalho num novo contexto – o contexto do desenrolar contínuo do abundante dom da criação de Deus. O culto sacramental não é para *escaparmos* do mundo dos negócios – dá-nos espaço para vermos mais profundamente a *realidade* do mundo e contemplarmos a ação de Deus. A revelação de Deus, que só pode ser recebida e não alcançada, mostra que o Seu Espírito impregna a matéria, que a graça aperfeiçoa a natureza e que a adoração santifica o trabalho. É por isso que a Eucaristia é a mais profunda expressão do *Sabbath*. É nela que vemos mais intensa e profundamente “o trabalho das mãos humanas”, em cooperação com a ação salvífica de Deus: na ação humana, elevada pela ação divina, o pão e o vinho são transformados na Presença Real, uma presença que tem o poder de redimir o mundo.<sup>58</sup>

---

**70.** A dimensão divina na nossa vida diária pode ser escondida e reprimida, especialmente numa economia globalizada, altamente tecnológica e conduzida pela financeirização, e nas situações em que a Igreja é incapaz de pregar e de viver a sua mensagem social. É por isso que o Beato João Paulo II pede aos líderes empresariais e aos trabalhadores para desenvolverem uma espiritualidade do trabalho, permitindo-lhes conhecer qual o seu papel no propósito criador e redentor de Deus e dando-lhes a força e a virtude para viverem o Seu chamamento.<sup>59</sup> Sem um profundo

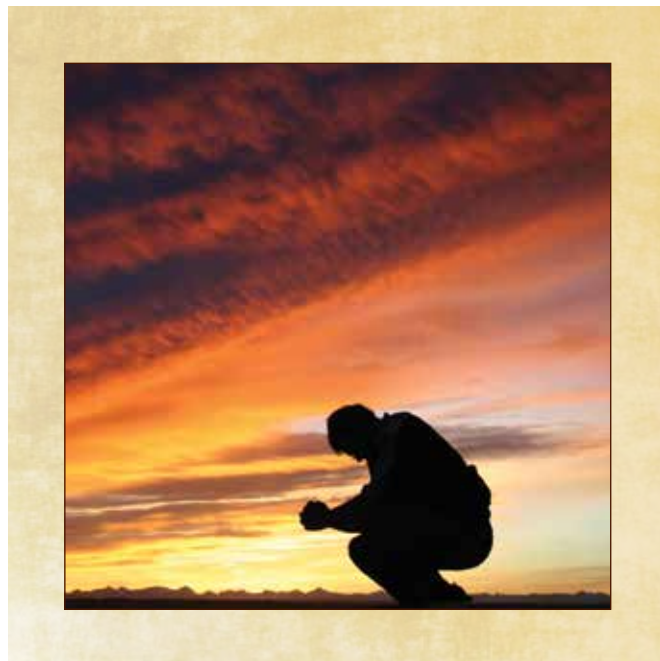
manancial de oração e de reflexão, torna-se difícil ver, por exemplo, como os líderes empresariais podem resistir às dimensões negativas das tecnologias da informação, que promovem a rapidez e a eficiência, à custa da reflexão séria, da paciência, da justiça e da sabedoria prática. As tecnologias da informação encorajam-nos a tomar decisões instantâneas; assim podem criar a sua própria lógica, que enfraquece a aplicação dos princípios sociais da Igreja, a menos que sejam usados de forma apropriada por profissionais contemplativos.

---

**71.** *Dar:* o segundo ato a que a Igreja apela aos líderes empresariais é o de *dar*, de um modo que *responda* ao que receberam. Essa doação nunca é apenas o mínimo legal; deve ser uma autêntica entrada em comunhão com os outros para fazer do mundo um lugar melhor. A doação de si próprio não pergunta “até onde *deve* ir, mas até onde *pode* ir”.<sup>60</sup> A doação leva os líderes empresariais a interrogações profundas acerca da sua vocação: como é que a receptividade ao amor de Deus anima as relações das várias partes envolvidas num negócio? Que políticas e práticas comerciais promovem o desenvolvimento integral das pessoas?

---

**72.** Temos visto líderes empresariais que se dão a si próprios, através dos bens e dos serviços que produzem e providenciam, organizando um trabalho bom e produtivo, criando riqueza sustentável e distribuindo-a com justiça. Os princípios sociais da Igreja ajudam a orientar a instituição dos negócios para um conjunto de comportamentos que fomentam o desenvolvimento integral das pessoas. Isso implica responder às exigências da organização com práticas e políticas que promovam a responsabilidade pessoal, a inovação, o preço justo, a remuneração justa, a humanização do posto de trabalho, práticas ambientais responsáveis e o investimento socialmente responsável (ou ético). Exige também uma aplicação prudente dos princípios sociais à contratação, demissão, propriedade, gestão corporativa, formação profissional dos trabalhadores, formação dos líderes, relações com os fornecedores e um grande número de outras questões.



**73.** Para além dessas oportunidades internas, os líderes empresariais (em paralelo com os governos e as organizações não governamentais) influenciam questões mais vastas, tais como as normas internacionais, as práticas anticorrupção, a transparência, as políticas fiscais e as normas ambientais e laborais. Eles deveriam usar essa influência, individual e coletivamente, para promoverem a dignidade humana e o bem comum e não o mero interesse particular de um qualquer interessado.



**74.** Não é missão da Igreja prescrever pormenorizadamente as ações dos líderes empresariais. Essa prescrição é obra de quem age na prática e é, em grande medida, desenvolvida pelos leigos. O Magistério da Igreja não tem soluções técnicas para oferecer ou modelos para apresentar; contudo, a Igreja ensina que “não existe verdadeira solução para a ‘questão social’ fora do Evangelho”.<sup>61</sup> O Papa e os bispos, os mestres oficiais da Igreja, pregam a sua doutrina social aos líderes empresariais não para lhes impor um fardo, mas para lhes revelar a importância espiritual das suas ações e o significado social dos negócios enquanto instituição. Como o Papa Bento XVI diz na *Caritas in veritate*: “A ação do homem sobre a terra, quando é inspirada e sustentada pela caridade, contribui para a edificação daquela *cidade universal de Deus* que é a meta para onde caminha a história da família humana”.<sup>62</sup> Quando o Evangelho esclarece as “coisas novas” que os líderes empresariais enfrentam na nossa economia crescentemente globalizada, tecnológica e financeirizada, encara-as não somente em relação à sua dimensão técnica ou de mercado, mas quanto à sua influência sobre o desenvolvimento integral da pessoa.

---

**75.** É por isso que uma parte importante da vocação dos líderes empresariais cristãos é a prática das virtudes, especialmente as virtudes da sabedoria e da justiça. Os líderes empresariais sábios agem virtuosamente nas suas atividades, cultivando a sabedoria por intermédio de práticas e de políticas concretas, e não apenas através de declarações de intenção abstratas. É isso que a torna sabedoria *prática*: institucionalizando-se práticas efetivas e justas que promovem relações corretas com os interessados, e pondo-se em prática os princípios sociais da Igreja de formas criativas que humanizem a organização.

---

**76.** Quando os líderes empresariais enfrentam problemas particulares que precisam de soluções específicas, as suas ações são informadas por uma “ponderada avaliação de cada situação”.<sup>63</sup> Esse julgamento ponderado não é apenas uma avaliação técnica ou baseada no mercado. A prudência é muitas vezes reduzida a ações inteligentes dos líderes que



procuram o seu próprio interesse privado. Isso não é a virtude da prudência, mas um vício separado das exigências da justiça. A verdadeira prudência esclarece o espírito dos líderes empresariais, dirigindo-lhes as perguntas certas e discernindo o caminho das melhores ações para construir empresas boas e justas, que possam contribuir para o bem comum.

---

**77.** Desenvolver uma mente prudente exige que se reconheçam os recursos disponíveis na organização e se compreendam as suas circunstâncias únicas. A sabedoria prática requer que o *dever ser* dos princípios ético-sociais seja traduzido de forma realista e *possível* numa situação concreta (dados os meios e recursos disponíveis). Na prática, um ensinamento sábio no que se refere ao salário digno, por exemplo, implica sempre um salário que seja sustentável para a empresa. Se, contudo, o salário digno não for imediatamente sustentável para a empresa, os empresários virtuosos não param aí, submetendo-se simplesmente às forças do mercado. Eles repensam a forma como estão a negociar e como podem alterar criativamente a sua situação, para desenvolverem relações justas com os seus trabalhadores. Isso poderá significar alterações na organização do trabalho ou no perfil das funções; poderá

significar moverem-se para mercados de produtos diferentes ou repensarem as discrepâncias salariais. Se não for efetivamente possível a uma empresa alcançar um salário justo depois de tais esforços, cabe, então, aos empregadores indiretos, tais como o Estado, os sindicatos e outros atores, complementar os esforços da empresa.<sup>64</sup>

**78.** Por mais importantes que sejam, como são, os empregadores indiretos, nunca devem absorver a responsabilidade dos empregadores diretos. As empresas não devem delegar completamente a sua responsabilidade, por exemplo, na lei ou num contrato. Como empregador direto, as virtudes da sabedoria e justiça práticas ajudam o líder empresarial a reconhecer a crescente importância da responsabilidade social das empresas numa economia globalizada. Nesta altura da nossa história, como explica o Papa Bento XVI, há “cada vez mais a convicção de que *a gestão da empresa não pode ter em conta unicamente os interesses dos seus proprietários, mas deve preocupar-se também com as outras diversas categorias de sujeitos que contribuem para a vida da empresa*: os trabalhadores, os clientes, os fornecedores dos vários fatores de produção, a comunidade de referência”.<sup>65</sup> Essa crescente convicção produziu uma quantidade significativa de teorias e de práticas sobre a ética dos negócios e sobre a responsabilidade social das empresas. Em muitos países, processos subsidiários de “autorregulação” estão ocorrendo no âmbito das associações empresariais e federações setoriais, em nível regional, nacional ou internacional. Muitos regulamentos para proteger os clientes, os trabalhadores ou o ambiente estão efetivamente alicerçados no próprio setor dos negócios, mesmo que possam precisar de ser reforçados pela regulação governamental. A sabedoria prática dos empreendedores já desempenha aqui um importante papel, designadamente para mostrar que a tradição social católica tem muito a aprender nesses domínios do pensamento e da ação – e muito para lhes oferecer.

**79.** Quando a ética empresarial e a responsabilidade social das empresas são invocadas para fazer o que é contrário à doutrina social da Igreja, elas desligam-nos do reconhecimento correto de que fomos feitos “à imagem de Deus” (Gen 1, 27) e conduzem-nos a não apreciar a “dignidade inviolável da pessoa humana e também o valor transcendente das normas morais naturais. Uma ética econômica que prescindia desses dois pilares arrisca-se inevitavelmente a perder o seu cunho específico e a prestar-se a instrumentalizações”.<sup>66</sup> Quando não está enraizado no solo profundo da cultura humana, o de outro modo útil papel da ética dos negócios e da responsabilidade social das empresas estará antes propenso a ser instrumentalizado, e assim acabará por não promover o desenvolvimento humano integral no mundo dos negócios.

**80.** Dar e receber expressa a complementaridade da vida ativa e contemplativa. Essas duas dimensões fundamentais da nossa vida não fazem principalmente apelo a um equilíbrio, mas a uma profunda integração, nascida da compreensão de que precisamos de Deus e de que Deus fez grandes coisas por nós. Em contrapartida, Deus pede-nos para sermos as Suas mãos e pés, para continuar a Sua criação e torná-la melhor para os outros. Para o líder empresarial, isso implica criar bens verdadeiramente bons e serviços que sirvam efetivamente; organizar um trabalho em que os trabalhadores desenvolvam os seus dons e talentos; e criar riqueza sustentável para que possa ser distribuída com justiça (Ver o *anexo* para “Um Exame de Consciência para o Líder Empresarial”, que faz uma reflexão sobre esses três objetivos no dia a dia).



## CONCLUSÃO

**81.** Ao concluir esta reflexão, devemos reconhecer que os desafios que confrontam o mundo dos negócios e a cultura em sentido lato são substanciais. Os líderes empresariais podem ser tentados pela dúvida sobre as suas capacidades pessoais para integrarem o Evangelho no âmbito do seu trabalho quotidiano. Sobrecarregados com os desafios com que frequentemente se confrontam, os líderes empresariais podem querer saber se a tradição social da Igreja lhes pode oferecer orientação para as suas vidas profissionais.

**82.** Os líderes empresariais necessitam de estar abertos a receber apoio e correção dos outros membros da sua Igreja, não respondendo às suas dúvidas e hesitações com medo ou cinismo, mas com as virtudes inerentes à sua vocação:

- *com fé*, que vê as suas ações não apenas em termos do impacto nos resultados finais da empresa, mas no contexto mais amplo do impacto daquelas ações, em colaboração com os outros, em si próprios e no mundo, à luz da criação permanente de Deus;
- *com a esperança* de que o seu trabalho e instituições não serão predeterminadas pelas forças de mercado ou por disposições legais, mas, antes, de que as suas ações darão testemunho do reino de Deus;
- *com amor*, para que o seu trabalho não seja apenas um exercício no interesse próprio, mas o cultivar de relações, construindo comunidades de pessoas.



**83.** Para viverem a sua vocação como administradores fiéis do seu chamamento, os líderes empresariais precisam ser formados numa cultura religiosa que lhes mostre as possibilidades e as promessas do bem que podem e devem fazer – o bem que é distintamente seu. A família, a Igreja e a escola são instituições decisivas nessa formação. Como todas as pessoas, os líderes empresariais cristãos vêm ao mundo por intermédio de uma dádiva e não de um contrato ou de uma troca mercantil. Nenhuma pessoa nasce numa empresa, mas numa família, e é batizada numa Igreja, educada em escolas e acolhida numa comunidade.

**84.** Uma parte decisiva dessa formação processa-se através da educação universitária, onde aos futuros líderes empresariais são frequentemente apresentadas, pela primeira vez, as experiências, qualificações, princípios e finalidades dos negócios. Com perto de 1800 instituições de ensino superior em nível mundial e aproximadamente 800 destas com programas empresariais, a Igreja investiu na formação de futuros líderes empresariais. Alguns desses programas situam-se entre os melhores do mundo. Essa educação procura a unidade do conhecimento e um diálogo rico entre a fé e a razão, o que fornece os recursos para enfrentar os desafios modernos que se encontram nos negócios e na cultura, em sentido lato.<sup>67</sup> A educação empresarial católica já conseguiu muito, mas tem sempre novos desafios a enfrentar.

**85.** Uma educação empresarial, como toda a educação profissional, não constitui apenas uma formação em qualificações e teorias específicas. Fiel à sua tradição, a educação católica superior não pode deixar de ser uma formação no ensino moral e nos princípios sociais da Igreja, e nas dimensões de prudência e de justiça devidas aos negócios. Uma educação empresarial correta inclui todos os materiais teóricos apropriados, a formação nas qualificações relevantes e o tratamento cuidadoso do ensino moral e dos princípios sociais da Igreja que devem animar a prática profissional. A ênfase exagerada dada a uma dessas áreas não pode compensar a negligência de outra.



**86.** No nosso tempo, os estudantes em ciências empresariais são informados por teorias poderosas e altamente formados em qualificações técnicas: mas, infelizmente, alguns deixam a universidade sem a formação ética e espiritual que lhes assegure que os seus pontos de vista e qualificações sejam usados para o bem-estar dos outros e o serviço do bem comum. Na verdade, alguns deixam a universidade com uma formação que os predispõe a viver uma vida dividida, mais do que a dar-lhes os fundamentos para uma vida integrada. A consideração das ideias aqui apresentadas pode contribuir para uma formação mais completa desses estudantes, educando-os para serem líderes empresariais eficientes e detentores de princípios elevados. Os professores precisam inspirar os seus estudantes a descobrirem o bem que se encontra no seu íntimo e a seguir o apelo que lhes é dirigido para que possam usar as suas qualificações profissionais e discernimento como uma força para o bem no mundo.

---

**87.** Os empreendedores, os gestores e todos os que trabalham na atividade empresarial deveriam ser encorajados a reconhecer o seu trabalho como uma autêntica vocação e a responder ao chamamento de Deus no espírito de verdadeiros discípulos. Ao fazer isso, comprometem-se na nobre tarefa de servirem a seus irmãos e irmãs e de edificarem o Reino de Deus. Esta mensagem tem a finalidade de oferecer inspiração e encorajamento aos líderes empresariais, apelando a que aprofundem a sua lealdade no trabalho. Somos inspirados pelas muitas contribuições de líderes, leigos e profissionais de negócios, envolvidos na implementação da doutrina social da Igreja. Convidamos a que educadores e catequistas, em nível paroquial e diocesano, e especificamente educadores das ciências empresariais, usem este documento com os seus estudantes, inspirando-os a respeitarem e a promoverem a dignidade humana e a procurarem o bem comum na condução da gestão. Esperamos que esta mensagem estimule as discussões na vida empresarial e universitária, ajudando os líderes empresariais, os académicos e os estudantes a: *ver* os desafios e as oportunidades no mundo do trabalho; *julgá-los* segundo os princípios sociais da Igreja; e *atuar* como líderes a serviço de Deus.



## ANEXO

### LISTA DE QUESTÕES PARA O DISCERNIMENTO DO LÍDER EMPRESARIAL

- Olho para o trabalho como um dom de Deus?
- É o meu trabalho, como “cociador”, verdadeiramente uma participação no ato criativo original de Deus?
- Promovo uma cultura de vida através do meu trabalho?
- Estou vivendo uma vida integrada ou dividida, separando os princípios do Evangelho do meu trabalho?
- Tenho recebido regularmente os sacramentos, prestando atenção à forma como eles apoiam e informam as minhas práticas negociais?
- Leio as Escrituras e rezo com o desejo de evitar os riscos de uma vida dividida?
- Partilho o meu caminho espiritual com outros empresários cristãos (os meus pares)?
- Procuro alimentar a minha vida de negócios, aprendendo mais sobre o ensinamento social da Igreja?
- Acredito que, levando a sério a dignidade da pessoa nas minhas tomadas de decisão na vida empresarial, estou promovendo o desenvolvimento humano integral, ao mesmo tempo que torno a minha empresa mais eficiente, mais ágil e mais lucrativa?

#### AO ENCONTRO DAS NECESSIDADES DO MUNDO

- Olho para as responsabilidades da minha empresa como estendendo-se a todos os participantes e interessados que contribuem para a sua existência, e não apenas aos interesses dos proprietários?
- Estou criando riqueza ou estou simplesmente comprometido num comportamento de procura de rendimentos improdutivos?
- Aceito verdadeiramente o mercado livre ou estou comprometido com práticas anticompetitivas?
- A minha empresa está fazendo todos os esforços razoáveis para assumir responsabilidades pelos efeitos externos e consequências não esperadas das suas atividades (tais como prejuízos ambientais e outros efeitos negativos sobre fornecedores, comunidades locais e mesmo competidores)?

- Reconheço a importância de “empregadores indiretos” fortes e ativos para assegurar o nível correto de proteção laboral e de diálogo comunitário?
- Sou sensível ao fato de que, se as decisões da empresa não estiverem profundamente enraizadas na dignidade da pessoa humana, arriscam-se a deixar-se dominar por disposições instrumentais e utilitaristas que falham na promoção do desenvolvimento humano integral, no seio dos negócios?
- Avalio regularmente em que medida a minha empresa fornece produtos ou serviços dirigidos à satisfação de autênticas necessidades humanas e que encorajam consumos responsáveis?

#### ORGANIZANDO UM TRABALHO BOM E PRODUTIVO

- Ofereço condições de trabalho que permitam aos meus empregados uma autonomia apropriada a cada nível? Por outras palavras, quando organizo os recursos humanos, estou atento ao princípio da subsidiariedade no meu sistema de gestão empresarial?
- Estou assumindo o risco de tomar decisões em níveis mais baixos para assegurar que essa autonomia seja genuína?
- Os empregos e as responsabilidades na minha empresa estão voltados para aproveitar plenamente os talentos e as qualificações dos que estão aí ocupados?
- Os empregados foram selecionados e formados para serem capazes de assumirem plenamente as suas responsabilidades?



- Essas responsabilidades e o seu âmbito foram definidos com clareza?
- Certifico-me de que a empresa oferece condições de trabalho seguras, salários adequados, formação e oportunidade para os trabalhadores se organizarem?
- Apropriei-me de um conjunto de princípios definidos de modo abrangente e integrei-os no meu processo de avaliação do desempenho? Sou honesto com os meus empregados quanto ao seu desempenho?
- Em todos os países onde a minha empresa está envolvida, será que ela respeita a dignidade dos trabalhadores e dos indiretamente empregados? Ela está contribuindo para o desenvolvimento das comunidades que acolhem essas operações? (Sigo os mesmos padrões de moralidade em todas as zonas geográficas?)
- Coloco a dignidade de todos os trabalhadores acima das margens de lucro?

#### **CRIANDO RIQUEZA SUSTENTÁVEL E DISTRIBUINDO-A COM JUSTIÇA**

- Como líder empresarial, procuro formas de pagar retribuições justas aos detentores de capital, salários justos aos trabalhadores, preços justos aos clientes e fornecedores, e impostos justos às comunidades locais?
- A minha empresa honra todas as suas obrigações fiduciárias para com os fornecedores do capital e as comunidades locais, através de relatórios financeiros periódicos e verdadeiros?
- Ao antecipar dificuldades económicas, está a minha empresa atenta para que os trabalhadores possam permanecer empregados, através de formação apropriada e das suas várias experiências de trabalho?
- Quando as dificuldades económicas exigem *layoffs* (períodos de redução de pessoal), a minha empresa entrega notificações adequadas, presta assistência aos trabalhadores na transição e paga as indenizações?
- Faz a minha empresa todos os esforços para reduzir ou eliminar o desperdício nas suas operações e para honrar, em geral, as suas responsabilidades para com o ambiente?

#### **EM RESUMO**

- **Como líder empresarial cristão, estou promovendo a dignidade humana e o bem comum dentro da minha esfera de influência?**
- **Estou apoiando a cultura da vida; a justiça; as relações internacionais; a transparência; as normas cívicas, ambientais e de trabalho; e a luta contra a corrupção?**
- **Estou promovendo o desenvolvimento integral da pessoa no meu local de trabalho?**



## NOTAS

- <sup>1</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate* (2009), 38, 40.
- <sup>2</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Laborem exercens* (1981), 25.
- <sup>3</sup> Concílio Ecumênico Vaticano II, Constituição Pastoral *Gaudium et spes* (1965), 43.
- <sup>4</sup> Deuterônimo 5, 6-8: “Eu sou o Senhor, teu Deus, que te fez sair da terra do Egito, da casa da escravidão. Não terás nenhum outro deus além de mim. Não farás para ti nenhuma imagem esculpida, seja do que está no alto do céu, ou em baixo, sobre a terra, ou nas águas, debaixo da terra” [*Bíblia Sagrada* (Fátima: Difusora Bíblica, 5. ed., 2008)].
- <sup>5</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 71.
- <sup>6</sup> “Fascinada pela pura tecnologia, a razão sem a fé está destinada a perder-se na ilusão da própria onipotência, enquanto a fé sem a razão corre o risco do alheamento da vida concreta das pessoas”, Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 74.
- <sup>7</sup> Ver João XXIII, Carta Encíclica *Mater et magistra* (1961), 236.
- <sup>8</sup> Concílio Ecumênico Vaticano II, Constituição Pastoral *Gaudium et spes*, 4.
- <sup>9</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 19.
- <sup>10</sup> Cf. Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*.
- <sup>11</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, Capítulo 6.
- <sup>12</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 45.
- <sup>13</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 40 [Tradução revista pelo tradutor brasileiro].
- <sup>14</sup> Ver a Economia de Comunhão do Movimento dos Focolares, UNIAPAC, Legatus, Woodstock Business Conference, Compagnia delle Opere do Movimento Comunhão e Libertação, bem como outros movimentos que têm tomado a sério a relação entre a fé e os negócios.
- <sup>15</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 11.
- <sup>16</sup> Ver Bento XVI, Carta Encíclica *Deus caritas est* (2005), 1.
- <sup>17</sup> Conselho Pontifício Justiça e Paz, *Compêndio da doutrina social da Igreja*, 108.
- <sup>18</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Sollicitudo rei socialis* (1987), 38.
- <sup>19</sup> Concílio Ecumênico Vaticano II, Constituição Pastoral *Gaudium et spes*, 26.
- <sup>20</sup> Conselho Pontifício Justiça e Paz, *Compêndio da doutrina social da Igreja*, 164-167.
- <sup>21</sup> Conselho Pontifício Justiça e Paz, *Compêndio da doutrina social da Igreja*, 338.
- <sup>22</sup> Ver Cardeal Bertone, “A Goal Greater than Profit”, Executive Summit on Ethics for the Business World, Roma, 16 de junho de 2011 ([http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/card-bertone/2011/documents/rc\\_seg-st\\_20110616\\_business-ethics\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_seg-st_20110616_business-ethics_en.html)).
- <sup>23</sup> Pio XI, Carta Encíclica *Quadragesimo anno* (1931), 51.
- <sup>24</sup> Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of social economy* (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115-116.
- <sup>25</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus* (1991), 36.
- <sup>26</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 43.
- <sup>27</sup> Conselho Pontifício Justiça e Paz, *Compêndio da doutrina social da Igreja*, 192-196.
- <sup>28</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 45.
- <sup>29</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 32.
- <sup>30</sup> Pio XI, Carta Encíclica *Quadragesimo anno*, 135.
- <sup>31</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Laborem exercens*, 6.
- <sup>32</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Laborem exercens*, 6.
- <sup>33</sup> João XXIII, Carta Encíclica *Mater et magistra*, 83.
- <sup>34</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 48; ver também Conselho Pontifício Justiça e Paz, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, 185-186 e *Catecismo da Igreja Católica*, 1883.
- <sup>35</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 35.
- <sup>36</sup> *Mt* 25, 14-30.
- <sup>37</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 35.
- <sup>38</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 21 [Tradução revista pelo tradutor brasileiro].
- <sup>39</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 48.
- <sup>40</sup> Conselho Pontifício Justiça e Paz, *Compêndio da doutrina social da Igreja*, 171-181.
- <sup>41</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Sollicitudo rei socialis*, 42.
- <sup>42</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Laborem exercens*, 14.
- <sup>43</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 35.
- <sup>44</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 43.
- <sup>45</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Laborem exercens*, 20.
- <sup>46</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 53.
- <sup>47</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 57.
- <sup>48</sup> Bento XVI, *Alocução aos participantes no 50º aniversário da encíclica Mater et magistra* (16 de maio de 2011). [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2011/may/documents/hf\\_benxvi\\_spe\\_20110516\\_justpeace\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2011/may/documents/hf_benxvi_spe_20110516_justpeace_en.html).
- <sup>49</sup> Algumas dessas organizações são a Uniapac e suas filiadadas, Legatus, Woodstock Business Conference, bem como novos movimentos tais como a Economia de Comunhão dos Focolares, iniciativas da Compagnia delle Opere da Comunhão e Libertação, ou grupos investidores tais como o Interfaith Center for Corporate Responsibility e outras organizações e movimentos.
- <sup>50</sup> Concílio Ecumênico Vaticano II, Constituição Pastoral *Gaudium et spes*, 19.
- <sup>51</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 5.
- <sup>52</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 5.
- <sup>53</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 1.
- <sup>54</sup> Friedrich Nietzsche, *Beyond good and evil* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 154.
- <sup>55</sup> Joseph Ratzinger, *Introduction to christianity*, trad. de J. R. Foster (San Francisco: Ignatius Press, 1990), 266.
- <sup>56</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Veritatis splendor*, 35.
- <sup>57</sup> Bento XVI, “Man Is Subject and Protagonist of Work”, homilia na Festa de S. José, Cidade do Vaticano, 19 de março de 2006. [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/homilies/2006/documents/hf\\_ben-xvi\\_hom\\_20060319\\_lavoratori\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_en.html).
- <sup>58</sup> Ver João Paulo II, Carta Apostólica *Dies Domini* (1998).
- <sup>59</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Laborem exercens*, 24.
- <sup>60</sup> Hans Urs von Balthasar, *The Christian State of Life* (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.
- <sup>61</sup> João Paulo II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 5.

<sup>62</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 7.

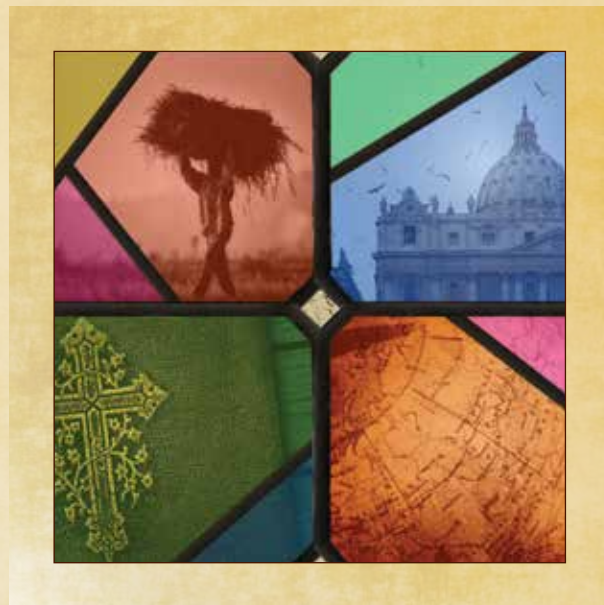
<sup>63</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 47.

<sup>64</sup> João Paulo II criou o termo “empregador indireto”, que é uma realidade importante para a pessoa de negócios (Carta Encíclica *Laborem exercens*, 19). Quando um determinado sistema de mercado é tão competitivo e tão disfuncional que tratar os empregados com justiça é penalizado, em vez de premiado, não se pode esperar que os empregadores e os gestores criem uma situação laboral inteiramente justa. O direito a um salário suficiente para viver, por exemplo, é responsabilidade de todos, não só dos empregadores diretos. Se uma determinada empresa se encontra num mercado de bens comerciáveis altamente sensível aos preços, as pressões no sentido de reduzir os custos laborais podem tornar-se tão fortes que um determinado empregador seria forçado a pagar o chamado salário de mercado, que pode ser inferior a um salário digno ou familiar. Um empregador num sistema desses pode ser forçado a pagar salários inferiores, oferecer menos benefícios e deixar que as condições de trabalho se deterioresem para competir com os outros na indústria. Não proceder assim colocaria determinada empresa numa desvantagem competitiva. Independentemente do que os empregadores diretos queiram pagar como salário digno ou familiar, eles podem ser forçados a pagar o salário em vigor ou abandonar o negócio. O cenário torna-se particularmente evidente nos países em desenvolvimento, onde a proteção laboral é mínima, os sindicatos são reprimidos e os mercados de trabalho estão inundados, embora também exista em países desenvolvidos. Essa a razão por que os chamados empregadores indiretos se revestem de importância decisiva na determinação da remuneração.

<sup>65</sup> Ver Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 40.

<sup>66</sup> Bento XVI, Carta Encíclica *Caritas in veritate*, 45.

<sup>67</sup> Ver João Paulo II, Constituição Apostólica *Ex corde ecclesiae* (1990).



CONSELHO PONTIFÍCIO  
JUSTIÇA E PAZ

## COORDENADORES

---

Dr. Michael J. NAUGHTON, Professor e Diretor do *Instituto John A. Ryan para a Doutrina Social da Igreja do Centro de Estudos Católicos*, Universidade de S. Tomás, Saint Paul, Minnesota, E.U.A.

Irmã Helen ALFORD, O.P., Diretora, Faculdade de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade de S. Tomás de Aquino (*Angelicum*), Roma.

## CONTRIBUINTES

---

Monsenhor Anthony FRONTIERO, Reitor, Catedral de S. José, Manchester, New Hampshire, E.U.A.

Dr. Kenneth GOODPASTER, Cátedra em Ética dos Negócios, Universidade de S. Tomás, Saint Paul, Minnesota, E.U.A.

Dr. André HABISCH, Professor de Ética Social Cristã e Sociedade Civil, Universidade Católica de Eichstätt-Ingolstadt, Alemanha.

Dr. Robert KENNEDY, Presidente, Departamento de Estudos Católicos, Universidade de S. Tomás, Saint Paul, Minnesota, E.U.A.

Sr. Pierre LECOCQ, Presidente da UNIAPAC (International Union of Christian Business Executives Associations); Presidente e CEO do INERGY Automotive Systems, Paris, França.

Rev. Domènec MELÉ, Cátedra de Ética dos Negócios, Universidade de Navarra, IESE Business School, Barcelona, Espanha.

Dr. Stefano ZAMAGNI, Professor de Economia, Universidade de Bolonha, Itália.

## REVISORES

---

Mark HARRINGTON, Mary CHILDS, Elizabeth BRIEL, Robert CZERNY

## TRADUÇÃO E REVISÃO

---

Alfredo BRUTO DA COSTA, Mário José GALVÃO DE ALMEIDA e Virgínia MATA MACHADO



CONSELHO PONTIFÍCIO  
JUSTIÇA E PAZ