

A SUBSIDIARIEDADE APLICADA NOS NEGÓCIOS

RESPEITO EM AÇÃO

RESPEITO EM AÇÃO
A SUBSIDIARIEDADE APLICADA NOS NEGÓCIOS

Michael J. Naughton
Jeanne G. Buckeye
Kenneth E. Goodpaster
T. Dean Maines

RESPEITO EM AÇÃO
A SUBSIDIARIEDADE APLICADA NOS NEGÓCIOS

Edição Brasileira

Belo Horizonte - Minas Gerais - Brasil
2015

Copyright © 2015 UNIAPAC and University of St. Thomas

ISBN 978-85-7907-105-8

ORGANIZADO POR:

UNIAPAC

União Internacional das Associações de Dirigentes Cristãos de Empresa

UNIVERSIDADE ST. THOMAS

Instituto John A. Ryan para
o Pensamento Social Católico do Centro de Estudos Católicos.
Instituto Veritas do Opus College of Business.

ADCE UNIAPAC BRASIL

Associação de Dirigentes Cristão de Empresa

TRADUZIDO POR:

Carlos Prudencio Alonso



Gráfica e Editora

O Lutador

ÍNDICE

VII	Agradecimentos
IX	Apresentação da Edição Brasileira
XIII	Apresentação da UNIAPAC Internacional
XV	Prefácio
1	Introdução
9	Capítulo 1 Ver: A subsidiariedade na atualidade e no passado
25	Capítulo 2 Julgar: As raízes morais e espirituais da subsidiariedade
37	Capítulo 3 Agir: Criando uma cultura de subsidiariedade
51	Conclusão
55	Posfácio
59	Colaboradores
63	Patrocinadores Institucionais
67	Notas Finais

AGRADECIMENTOS

Este livro foi escrito para a UNIAPAC, uma organização internacional de líderes empresariais cristãos que promove a integração entre a fé, a ética e a prática de negócios. O objetivo deste ensaio é expandir e desenvolver uma análise do conceito de subsidiariedade, encontrada na publicação “*A vocação do Líder Empresarial – uma reflexão*”, editado pelo Conselho Pontifício Justiça e Paz do Vaticano.

Agradecimentos especiais a Pati Provinske, assistente de pesquisas na Cátedra Koch de Ética Empresarial da Faculdade Opus of Business, que prestou significativa assistência com a edição e pesquisa e preparou uma bibliografia comentada que serve como um rico recurso para posteriores pesquisas sobre o princípio da subsidiariedade (<http://www.sttbomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/subsidiarity>).

À Mary Elizabeth Child e Elizabeth Kelly pela inestimável contribuição na edição deste material. Recebemos comentários e críticas muito úteis e sobre o trabalho enviados por Juan Jesús Alvarez, Anthony Brenninkmeyer, Bill Brinkmann, Loraine Brown, André Delbecq, Michel-Thierry Dupont, Ron Duska, Dan Dwyer, Bruno Dyck, Neil Hamilton, Robert Kennedy, Daryl Koehn, Terrance McGoldrick, Sr. Maureen McGuire, Domènec Melé, Jim Mitchell, Ed Mosel, Celeste Mueller, John Mundell, Dan O'Brien, Kyle Smith, Mark Taylor, Bob Wahlstedt e Patricia Werhane. Agradecimento especial a Pierre Lecocq, da UNIAPAC que sugeriu este projeto e cujos comentários guiaram a estrutura e o tom deste trabalho.

Os Autores

APRESENTAÇÃO DA EDIÇÃO BRASILEIRA

A ADCE UNIAPAC Brasil – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa foi fundada em São Paulo em 1961 e posteriormente se expandiu para várias regiões do país, estando presente hoje em seis estados do Brasil. Reúne líderes empresariais com a missão de formar dirigentes segundo os valores do ensinamento social cristão para que conduzam seus negócios visando a geração de riqueza de forma sustentável e sua distribuição de maneira justa, tendo como pressuposto básico a inalienável dignidade da pessoa humana. Filiada à UNIAPAC – União Internacional de Associações de Dirigentes Cristãos de Empresa, entidade fundada na Bélgica em 1931 e atualmente com sede em Paris, foi a primeira entidade no mundo a tratar da responsabilidade social empresarial e hoje se espalha por 37 países, com cerca de 20 mil associados, o que a torna a maior e mais prestigiada organização global neste tema.

Com o trabalho, “Respeito em Ação – a subsidiariedade aplicada nos negócios, apresentamos à sociedade, especialmente ao mundo dos negócios e do trabalho, uma rica e oportuna reflexão acerca das questões contemporâneas das relações humanas nas empresas, em particular entre a direção e os colaboradores, e que, em grande extensão, acabam por refletir no desempenho das organizações, na legitimidade e eficácia dos líderes, na produtividade do trabalho, na felicidade e dignidade das pessoas, e porque não dizer na possibilidade de um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo, e uma sociedade com mais justiça e paz.

A obra traz à tona um dos eixos centrais dos princípios do pensamento social cristão, talvez o mais emblemático deles, o de menor grau de conhecimento e compreensão, que acalora os debates e que mais se

distancia da aplicação prática. Trata-se da subsidiariedade, uma palavra ainda pouco usual no nosso dia a dia e de significado desconhecido, até mesmo – e se tratando do ambiente empresarial – em processos de gestão mais modernos e avançados.

O ensinamento social cristão da Igreja Católica, base de todo o conteúdo estrutural da ADCE UNIAPAC, nos apresenta cinco princípios: o Bem Comum, a Destinação Universal dos Bens, a Solidariedade, a Subsidiariedade e a Participação, além de três valores fundamentais: a Verdade, a Liberdade e a Justiça. Podemos falar de maneira fluída, com exemplos próprios ou por percepções e experiências alheias sobre todos estes conceitos. Cada um deles pode ser observado, aplicado, referenciado e incorporado em todos os aspectos de nossa vida pessoal, familiar, religiosa, social e do trabalho. Ou seja, são invólucros que podem garantir nossa consciência humana à luz da racionalidade. Acrescente-se o amor, o servir e a caridade, completamo-nos como cristãos e como pessoas de bem.

Sob a ótica exclusiva dos processos empresariais, do trabalho e na atividade econômica, não é custoso, arriscado ou penoso almejar que todos estes princípios e valores sejam aplicados nos procedimentos da empresa e de todos aqueles que compõem seu ciclo – a cadeia de valor. Além de nos completar como seres humanos, garantem, sem nenhuma margem de erro, maior rentabilidade, efetividade, perenidade e ganhos, tanto para os empresários como para os empregados e todas as partes relacionadas.

São princípios e valores advindos do ensinamento maior contidos no Evangelho, que de nenhuma maneira podem ser confundidos ou lamuriados como doutrinação religiosa ou como imposição de pensamentos às vezes divergentes. De modo claro e objetivo, são valores humanos, universais e essenciais para a constituição de uma sociedade mais desenvolvida onde prevaleça o bem comum.

Enfim, devidamente considerados nossos fundamentos, entendemos a importância de tratar a subsidiariedade como parte importante do debate laboral. A subsidiariedade, do latim *subsidium*, que dizer ajuda. Porém, não com viés assistencialista, mas como atitude de ajuda e de fortalecimento. Este princípio aplicado em conjunto com a solidariedade permite mover a tomada de decisão para níveis organizacionais inferiores, empoderar pessoas, criar um ambiente de confiança, revelar dons e virtudes, elevar responsabilidades e abrir oportunidades, criar o bom trabalho, aproveitar a potencialidade do ser humano e utilizar a inteligência coletiva, modelo mais poderoso e eficiente do que qualquer sistema centralizado de gestão.

Sem dúvida a maior fonte de desperdícios das empresas hoje em dia não é o lixo, rejeitos, perdas, descartes, ineficiência ou erros de processos, mas o desperdício do potencial humano, a usurpação do direito de as pessoas tomarem decisões e alcançarem o seu desenvolvimento humano integral. Além das implicações econômicas, uma empresa que não aplica a subsidiariedade, aliena as pessoas e desengaja os colaboradores, reduzindo as chances de reter talentos e de ser uma empresa desejada no mercado de trabalho.

A filosofia de gestão empresarial que reúne subsidiariedade e solidariedade é capaz de articular a harmonia entre direito e deveres, confiança e risco, autonomia e limite que leva ao equilíbrio de forças vitais que maximiza o desempenho econômico ao mesmo tempo que resguarda os direitos humanos e, finalmente, reconhece e valoriza a capacidade humana em servir ao bem comum de acordo com sua vocação.

E vocação nos remete ao “dom”. A vida é um dom de Deus, assim como o trabalho é um dom de Deus. A empresa é um conjunto de dons, cada qual com seu valor único e incalculável perante a graça concedida. Por isso consideramos as relações do negócio como “partes

de valor”; pois os valores devem ser partilhados e compartilhados com todos aqueles com os quais nos relacionamos.

A ADCE UNIAPAC Brasil, desta maneira, acrescenta mais uma contribuição à reflexão e a vivência empresarial com esta edição do “Respeito em Ação - a subsidiariedade aplicada nos negócios”. Ela se junta ao “Rentabilidade dos Valores”, vade-mécum dos associados da UNIAPAC. Ao ‘Protocolo de Responsabilidade Social Centrada na Pessoa Humana”, um conjunto de ferramentas e de indicadores para aplicação prática da RSE nas empresas, diferenciado pelo embasamento do homem como centro da atividade. E ao programa “Empresa com Valores”, um movimento nacional de conhecimento, partilha, multiplicação e prática de todos estes ensinamentos e valores, que propiciam mais rentabilidade, lucro e bem social.

Em meio às turbulências e às vulnerabilidades acreditamos que podemos combater a falta de moral e ética que insiste em permanecer na nossa sociedade com as ações conjuntas de pessoas de bem. A ADCE UNIAPAC Brasil se propõe a contribuir de maneira significativa para que exerçamos nosso direito e nosso dever de promover a verdadeira transformação de nossa sociedade.

Conheça mais sobre a ADCE UNIAPAC na sua cidade ou pelo site www.adcebrasil.org.br.

Sérgio Cavalieri

Presidente da ADCE UNLAPAC Brasil

Presidente UNLAPAC América Latina

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil / Setembro de 2015

APRESENTAÇÃO DA UNIAPAC INTERNACIONAL

A economia do último século baseou-se em uma sofisticada divisão do trabalho. Seu desenvolvimento exigiu empreendedores, empresas e líderes com a capacidade de organizar, coordenar, inovar e assumir riscos. Este modelo econômico permitiu atingir um enorme aumento de produtividade e progresso na nossa civilização. Nos últimos 200 anos, conseguimos um crescimento econômico sem precedentes e, com este, numerosos desafios para a sociedade.

O papel dos dirigentes de empresas está evoluindo em novas e extraordinárias maneiras. Nós devemos propiciar maneiras para que a economia se torne sustentável e inclusiva, onde a prosperidade da nossa cultura seja baseada no desenvolvimento da dignidade humana.

A UNIAPAC se tornou uma parte importante desta permanente evolução. Em 2008, nós publicamos a obra “A Rentabilidade dos Valores”, descrevendo um modelo para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que focaliza no crescimento florescente da pessoa humana. Baseado em valores, este modelo invoca uma verdadeira mudança nas atitudes empresariais e tem um enorme potencial para atingir progresso econômico, social e humano mais responsável e sustentável.

Em seguida, lançamos o “Protocolo de Responsabilidade Social Empresarial: um Guia Abrangente de Gestão Empresarial”, a fim de dar apoio para o processo de implementação dos conceitos que constam de “A Rentabilidade dos Valores”.

Em continuação dos esforços para promover nosso objetivo e missão, e para apoiar outros líderes empresariais, comprometidos com metas

similares, a UNIAPAC, conjuntamente com o Instituto John A. Ryan, avança mais um passo para consolidar os valores no meio empresarial. Este livro, “Respeito em Ação: Aplicando a Subsidiariedade nos Negócios”, vai ajudar a promover um novo estilo de liderança, focado em promover o desenvolvimento integral da pessoa humana. Ao inserir e discutir esta prática de gestão, esperamos criar condições sustentáveis na sociedade que assegurarão o sucesso das empresas e das suas partes interessadas.

Gostaria de manifestar os meus sinceros agradecimentos e parabéns para Michael Naughton e a sua equipe, e também para Pierre Lecocq, pelas importantes contribuições para a comunidade empresarial.

José M. Simone

Presidente da UNLAPAC

Buenos Aires / Janeiro de 2015

PREFÁCIO

Eu sou empresário há mais do que 40 anos. Durante muito deste tempo, tive a oportunidade de me aconselhar e ser orientado por uma comunidade internacional de líderes empresariais, chamada originalmente de *Union Internationale des Associations Patronales Catholiques* (União Internacional de Associações Patronais Católicas) ou por UNIAPAC. Esta associação foi constituída na Europa, em 1931, congrega líderes empresariais cristãos e está presente em 37 países ao redor do mundo. Desde sua criação, foi inspirada pelos ensinamentos sociais da Igreja Católica, portanto visa promover uma visão dos negócios baseada na dignidade e no respeito da pessoa humana e com o estímulo ao bem comum.

Em 2008, durante a presidência do meu amigo mexicano José Ignacio Mariscal, a UNIAPAC formalizou a sua visão dos negócios dentro sociedade, com a publicação de um documento sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE), intitulado: “A Rentabilidade dos Valores”. Este livro ancora nosso pensamento da RSE, colocando o ser humano no centro de todas as ações, evitando assim a armadilha de se fazer da responsabilidade social uma simples ferramenta de gestão empresarial.

O “Rentabilidade de Valores” foi traduzido para sete línguas, destinado para as nossas associações em todo o mundo e, posteriormente, evoluiu para um material de cunho mais prático, denominado de “O Protocolo”, que atualmente está sendo usado para treinar líderes empresariais na América Latina e na África. Esta ferramenta de treinamento foi preparada pelos membros da UNIAPAC América Latina, sob a liderança de José Maria Simone, da Argentina, atual presidente da UNIAPAC Internacional.

Em 2009, quando fui nomeado Presidente da UNIAPAC, um dos

meus principais atos foi dar continuidade a meta de se explicitar o papel fundamental dos empregados nas empresas. Minha própria experiência, como CEO de duas empresas globais, levou-me a articular uma filosofia essencial subjacente da gestão, a qual se dá especial importância ao relacionamento entre a direção e os funcionários. Ficou muito claro para mim, que o *princípio da subsidiariedade* era criticamente importante para a fundamentar este projeto.

As práticas de gestão, baseadas na dignidade da pessoa humana, criam condições para o desenvolvimento integral dos funcionários como pessoas. Deste modo, eles também geram sucesso duradouro para as empresas, pois empregados respeitados - aqueles a quem tem sido confiados o desdobraimento ágil da sua criatividade - são mais capazes de se adaptarem às complexas demandas, em permanente evolução, do mundo dos negócios.

Seguindo o nosso debate sobre a RSE na UNIAPAC, chegamos à conclusão que nós necessitávamos formalizar a nossa visão da gestão - aquela que tem, *na essência da sua compreensão e ação, a suprema dignidade da pessoa humana*. Nós esperávamos que esta visão pudesse levar, posteriormente, ao desenvolvimento outras ferramentas práticas de treinamento, tais como aquelas que criamos com o Protocolo de RSE.

Estes instrumentos práticos serviriam aos nossos associados em todo o mundo e a qualquer líder empresarial que procurasse um estilo de gestão que resultasse na celebração da dignidade e do florescimento humano, ao lado do retorno financeiro. Queríamos ancorar este estilo de gestão nos princípios operacionais dos ensinamentos sociais da igreja. O princípio da subsidiariedade, elemento chave da Doutrina Social da Igreja Católica, converteu-se, assim como fundamental para que pudéssemos construir as nossas idéias.

Mas esta abordagem tinha controvérsias e iniciou um debate vital entre

os nossos associados. Para alguns deles, a subsidiariedade era idealista demais para as realidades complexas que todos nós enfrentamos na vida diária dos negócios. Outros membros tinham a opinião de que os negócios poderiam prosperar somente com um forte foco na gestão “de cima para abaixo”, mas que ainda assim, este enfoque poderia integrar, com certo sucesso, o respeito para a dignidade humana dos empregados.

Eventualmente, chegamos a concordar em que a subsidiariedade era certamente um princípio importante para estruturar a nossa visão de um estilo de gestão que respeitasse a dignidade de todos os funcionários e que ajudasse aos líderes empresariais, que estivessem a procura de uma abordagem autêntica, bem sucedida e humana para a gestão.

Na luz da minha própria experiência como o CEO de uma companhia global, eu emiti uma nota para o Conselho de Direção da UNIAPAC, explanando a maneira de como usei o princípio da subsidiariedade para construir uma abordagem bem sucedida de gestão, que poderia ser aplicada através de culturas, raças, religiões e nacionalidades. Esta intervenção provou-se, ao longo do tempo, ser um meio poderoso para criar uma cultura de dinamismo e agilidade, e isto foi chave para o nosso sucesso coletivo, inclusive nos mais competitivos ambientes de negócios.

Nesta época, eu tive a exclusiva oportunidade de colaborar com um grupo de estudiosos e outros líderes empresariais na redação de “A Vocação do Líder Empresarial”, um projeto iniciado e dirigido pelo Conselho Pontifício da Justiça e a Paz, do Vaticano. Este documento não somente definiu a vocação dos líderes na sua sensibilidade mais cristã, senão também ajudou para identificar recomendações práticas a fim de formular o princípio da subsidiariedade para os líderes empresariais.

Este trabalho gerou um relacionamento entre a UNIAPAC e o Instituto John A. Ryan para o Pensamento Social Católico, do Centro de Estudos Católicos da Universidade de St. Thomas e, especialmente, com o seu Diretor, Dr. Michael J. Naughton, um vínculo e respeito, do qual me encanta afirmar que cresceu e se ampliou. Mike e os seus colegas aceitaram prontamente o convite para trabalharmos conjuntamente e eu sou grato pela sua colaboração bem pensada e amistosa. Também estou agradecido para o meu amigo e consultor Vincent Lenhardt e o Professor Andre Habisch da Universidade Católica Eichstatt (Katholische Universität Eichstatt) de Ingolstadt, Alemanha, que me ajudaram a estruturar os pensamentos iniciais para esta reflexão.

Especialmente para este momento, com a publicação deste material, esta aliança talentosa contribuiu com a rigorosa erudição que nós necessitávamos, incluindo a compilação de uma rica e detalhada relação de notas bibliográficas. Isso aprofundou a nossa análise sobre uma ampla variedade de assuntos e, especialmente quatro que examinarei com mais detalhes. São eles: 1) julgamento moral das práticas de negócios, 2) o aspecto contingencial das práticas de gestão, 3) a conexão entre a subsidiariedade com a solidariedade, e 4) a ação recíproca de risco e confiança entre o líder e o funcionário.

Julgamento Moral versus Ser Julgador. Primeiro, no processo de redigir este ensaio sobre a subsidiariedade, eu tive um diálogo importante com Mike e os seus co-autores a respeito do uso da frase “julgamento moral” e a sua aplicação às práticas de gestão. Como praticantes - e eu estava especialmente sensibilizado quanto a isto - nós conhecemos quão frequentemente os negócios não são assuntos claros e objetivos. Como qualquer homem de negócios sabe, quando as pessoas estão envolvidas, algumas vezes, nós entramos numa área cinza, ao fazer escolhas e tomar decisões em nome da nossa empresa.

Além do mais, decisões duras devem ser tomadas na empresa todos os dias e, embora sendo necessárias, às vezes, elas também são dolorosas. Ser “ético” não significa evitar tais decisões árduas, longe disso. Mas, algumas vezes, a verdade preocupante é que, como líderes empresariais somos tentados a manipular fatos ou a ocultar alguns deles. Nós poderíamos ser instigados - ainda que com intenções nobres - a forçar as nossas opiniões e ideias sobre outros que discordam de nós. Podemos ainda perder nossa serenidade e profissionalismo de vez em quando e tudo isto pode nos levar a tomar medidas enérgicas de cima para abaixo com respeito a gestão e liderança. Tão belo, bom e verdadeiro como o princípio da subsidiariedade possa ser, nós ainda somos humanos e não conseguimos praticar este princípio à perfeição. É uma preocupação antiga e muitíssimo humana, precisamente como São Paulo nos lembra nas Cartas dos Apóstolos: “nós fazemos aquilo que não queremos fazer; o espírito tem vontade, mas a carne é fraca” (Romanos 7:15–19).

Nosso diálogo sobre estas preocupações gerou uma distinção importante entre manifestar um julgamento moral e ser julgador. Como se afirma neste documento, confundir os dois termos resulta “no custo de abdicar responsabilidade por usar as nossas mentes para elaborar julgamentos bem raciocinados sobre a qualidade moral das condutas, a nossa e aquelas dos outros” (parágrafo 10). Como a gestão tem a ver, essencialmente, com a conduta, nós não podemos escapar do aspecto moral das práticas de direção. Não se tem uma área livre de valor nos negócios ou em qualquer esforço humano. Nossa responsabilidade é, certamente, preparar “julgamentos bem raciocinados” sobre as nossas práticas de gestão, assim como nós não temos hesitação para elaborar tais julgamentos sobre as práticas empresariais externas. Esperamos que este ensaio ajude a todos nós para estarmos mais sensibilizados quanto à dimensão moral da gestão. Confiamos em que a conscientização a respeito desta dimensão

causará o desenvolvimento de estilos de gestão mais respeitosos, eficazes e inclusivos.

Contingenciamento. De acordo com o aprofundamento de nossas conversas e respaldados nas preocupações anteriores entendemos que em momentos de crise, pressões externas ou falhas internas, o executivo poderia intervir no modelo de orientação da subsidiariedade. Desta maneira, causariam uma violação da confiança obtida,. Assim compreendemos que este obstáculo potencial foi uma das razões pela qual alguns dos nossos membros rejeitaram inicialmente a noção da subsidiariedade como sendo apropriada para os negócios.

Em 2008 e 2009, para sobreviver na grave crise financeira global, eu tive de impor uma abordagem mais de cima para abaixo, para fazer a gestão da minha empresa, diferentemente com as diretrizes que tomaria em um ambiente econômico mais estável. Como poderia esperar, as primeiras reações dos meus funcionários foram falta de compreensão e medo. As atitudes foram percebidas como contrárias ao princípio específico que eu estava promovendo durante anos. Este exemplo, da minha própria vida empresarial, levou-nos a debates profundos sobre um aspecto chave da subsidiariedade: os limites do domínio da plena autonomia.

Meu entendimento é que todos os funcionários pudessem compreender que cada um tem limites de autonomia. E que estes limites são definidos pelos impactos que as suas decisões podem ter sobre os outros e sobre a empresa como um todo. Como tais, estes limites são contingenciados pelo ambiente externo, e esta subordinação não caracterizam uma quebra de confiança e sim um apropriado ordenamento de responsabilidades. Inicialmente foi muito difícil a aceitação de todos, pois se tratava de uma limitação da autonomia adquirida. Porém, ao longo do tempo, todos os níveis de executivos e os seus colaboradores atingiram uma compreensão

totalmente necessária dos fatos em relação ao momento da empresa.

Este caso permitiu que entendêssemos com mais convicção sobre a este princípio e de como a direção empresarial deveria manter o foco na subsidiariedade mesmo em tempos de crise. A credibilidade começou a crescer e ficou estabelecida muito mais firmemente, especialmente no nível da média gerência, que, inicialmente, foi cética quanto a esta abordagem.

A Respeito da Solidariedade. Os autores trouxeram à tona um princípio muito significativo: a subsidiariedade sem a solidariedade leva ao individualismo e isolamento, enquanto a solidariedade sem a subsidiariedade causa paternalismo e centralização. Como eles nos lembram tão eloquentemente: “A solidariedade assinala a dimensão social da pessoa, enquanto a subsidiariedade indica a dimensão social das sociedades. Mutuamente informadas, cada uma pela outra, a subsidiariedade e a solidariedade criam uma sinergia capaz de dar suporte para o autêntico desenvolvimento humano integral.” (parágrafo 61).

Risco e Confiança. Finalmente, aquilo que eu considero ser uma das mais importantes percepções da subsidiariedade é esta: o caráter ou a qualidade do relacionamento entre confiança e risco necessários para operacionalizar a subsidiariedade. Este princípio focaliza a dignidade pessoal dos empregados reconhecendo que eles tem a vocação e a capacidade para dar algo de si para os outros. Quando os líderes aceitam a subsidiariedade, eles reconhecem que existem riscos vinculados quanto a convidar as pessoas para usar os seus dons de acordo com os seus próprios critérios. A importância de assumir este risco é aquilo que faz a subsidiariedade diferente da delegação. Quem delega concede poder, mas embora tendo o risco de perder confiança, pode tirá-lo em qualquer momento. Em tal situação, os funcionários não são chamados para o mesmo nível de

excelência e participação, como numa situação regida pelo princípio da subsidiariedade, sendo menos possível que eles cresçam e aceitem a sua plena responsabilidade.

Como um CEO, eu devo administrar riscos, mas não posso eliminá-los. Os esforços para eliminar riscos estrangulam e impedem os relacionamentos, ao invés de lhes dar espaço para respirar e crescer. Alguns autores escrevem a respeito da direção empresarial científica, uma abordagem da qual se acredita que se possa eliminar qualquer risco, mas, mediante a tentativa de eliminar todos os riscos, esta postura aliena a pessoa humana, destrói criatividade e autonomia, e ainda ameaça a própria vida - porque esta, pela sua encantadora e misteriosa natureza, tem envolvimento com riscos. Os negócios sem riscos são a antítese das atividades empresariais. Líderes de negócios, rigidamente aversos a riscos, tanto procuram racionalizar as suas decisões que eles, frequentemente, geram impedimentos para si próprios. Esta atitude pode resultar na instrumentalização dos funcionários, que são forçados a agir com base em decisões tardias.

O risco é a essência da confiança e a instrumentalização é a sua absoluta negação.

* * * *

Como cristãos, nós conhecemos a liberdade inimaginável que foi concedida a nós como pessoas humanas, mediante o amor ilimitado do nosso Criador. A verdadeira liberdade pode ser outorgada somente pelo mais verdadeiro e grande amor. Deus, na sua infinita bondade, escolheu dar a nós a liberdade total para aceitar ou rejeitar o Seu amor e, certamente, como na Semana Santa é lembrado a nós tão vividamente todos os anos, nós temos abusado deste dom.

Não obstante, na plena subsidiariedade, Deus nos ensina algo sobre o como poderíamos fazer um uso melhor da nossa livre vontade, a fim de construir uma civilização de amor e o Seu Reino Eterno. Eles tem enviado a nós numerosos mestres ao longo do caminho: profetas para nos corrigir, mártires para nos inspirar, santos para nos exortar, e famílias para formarmos e nos amar. E para mostrar-nos quão grande é o Seu amor, nos presenteou com Seu Filho mais amado.

Para a gestão do Céu, não existe uma abordagem “de cima para abaixo” com excesso de apoio; Deus nunca instrumentalizará a Sua criação. No perfeito desenho de Deus, nós fomos criados com livre vontade e, em troca, Ele aceita livremente todos os riscos vinculados com isso no nosso nome. Esta liberdade fica na raiz da nossa humanidade e da nossa capacidade para amar e responder ao Seu amor. Ela é o fundamento da nossa disposição para prosseguir a co-criação com o Criador. Quão generosa e maravilhosa lição na gestão sagrada!

O risco fica, certamente, na raiz da nossa humanidade - e na base da subsidiariedade. Eu espero que este ensaio ajude a todos os leitores a entrar no extraordinário paradoxo que o risco aceito deliberadamente, combinado com uma solidariedade profundamente enraizada, é a chave para uma abordagem da gestão empresarial que oferecerá a todos os colaboradores a possibilidade do desenvolvimento humano integral; enquanto entrega uma eficiência superior ao criar valiosos bens e serviços. Para os cristãos, esta é a verdadeira definição do bom trabalho.

Os meus sinceros parabéns e profundo agradecimento para a Universidade de St. Thomas e, especialmente, para os Institutos John A. Ryan e Veritas, os quais nos guiaram ao longo desta jornada. Meu sonho é que este ensaio seja útil para as todas as associações ligadas a UNIAPAC, as universidades e as empresas que enxergam

que a eficiência e o lucro dependem do desenvolvimento integral dos funcionários, que se colocarão com alegria a serviço da empresa e da sociedade.

Pierre Lecocq

Presidente da UNLAPAC, 2009–2013

Inergy Automotive Systems S.A., CEO, 2002–2015

Paris, janeiro de 2015

INTRODUÇÃO

Quanto eu gostaria que todos tivessem trabalhos decentes! Isto é essencial para a dignidade humana.

Papa Francisco¹

Nós devemos ser líderes para assumir o princípio da subsidiariedade. É errado roubar o direito ou a capacidade de uma pessoa de tomar uma decisão. Caso nós fizermos assim, isso mutilará a empresa na sua essência, com as pessoas muito envolvidas em atividades para bajular os seus superiores em vez de satisfazer os clientes. São imprescindíveis a delegação e a tomada de decisões no ponto mais perto possível dos clientes. Ainda considerando isto, a delegação sem uma estrutura de autoridade resultará em caos.

William Pollard,
ex-CEO da *ServiceMaster*²

1. Quando nós lemos o termo “roubar”, pensamos normalmente a respeito da perda de coisas, dinheiro ou bens. Não obstante, William Pollard refere-se a tirar as capacidades das pessoas para as tomadas de decisões e, por extensão, as suas habilidades ou dons. O roubo de qualquer tipo é uma injustiça; mas impedir a tomada de decisões e o uso dos dons das pessoas elimina delas uma parte essencial da sua humanidade—a capacidade para dar o melhor delas próprias a outros, nos trabalhos que elas possam fazer. Isso também rouba da empresa, limitando o valor das contribuições dos funcionários. Uma empresa pode atingir o seu pleno potencial somente quando se dá aos seus empregados a oportunidade para alcançar o seu máximo desenvolvimento. Ainda levando isto em conta, como Pollard salienta, enquanto a subsidiariedade deve estimular os dons dos funcionários mediante o trabalho, ela faz assim dentro de uma estrutura de autoridade e de prestação de contas. Isto gera uma tensão natural que

nós analisamos neste ensaio.

2. Nossa finalidade é examinar o princípio da subsidiariedade no contexto da liderança empresarial. O termo “subsidiariedade” provém do Latim *subsidium*, isto é, “ajudar ou fortalecer” o outro. Dentro das organizações, a subsidiariedade serve como um princípio moral que orienta os líderes para colocar a tomada de decisões no nível mais apropriado de uma organização, de modo a utilizar os dons dos funcionários para o próprio bem deles, o bem da empresa e o bem dos clientes ou compradores habituais da organização. Na prática, isso cumpre várias finalidades importantes: ajuda os funcionários a se desenvolverem mediante os seus trabalhos; gera confiança entre líderes e subordinados; e fortalece a identidade e a cultura de uma firma.

3. A subsidiariedade é baseada na compreensão de que cada pessoa tem o direito a ser respeitada e que cada indivíduo tem dons a serem exercidos. De acordo com este princípio, os líderes atingem os seus melhores desempenhos quando eles montam organizações que utilizam, ativamente, os diversos dons (talentos, aptidões e habilidades) de todos os funcionários. Criar um ambiente, onde estes dons possam florescer, é a abordagem mais autêntica para o desenvolvimento dos funcionários. Estas condições também disponibilizam a base para uma empresa moralmente boa e produtiva. A lente da percepção dos dons, permite aos líderes ver os empregados como pessoas que tem muito a dar e a ganhar dentro de uma comunidade de trabalho, e não meramente como capital a ser explorado ou recursos a serem usados. A subsidiariedade fornece uma chave para compreender aquilo que é realmente o “bom trabalho”.³ Isto desafia os líderes empresariais para imaginar o que poderia ser possível, se o potencial de todos os dons humanos, dentro das suas empresas, fosse plenamente realizado. Baseada numa lógica do dom complementada pelo princípio da solidariedade, a subsidiariedade vê em cada pessoa “um indivíduo que

sempre é capaz de dar algo a outros.”⁴

4. A literatura sobre administração, embora usando uma linguagem diferente, ecoa os temas da subsidiariedade. Peter Drucker descreveu esta lente dos dons das pessoas em termos de “fazer produtivos os pontos fortes” e identificou isto como um caminho fundamental, tanto para respeitar a pessoa quanto a construir uma organização. “Fazendo produtivos os aspectos fortes, o executivo integra o fim individual e as necessidades da organização, a capacidade individual e os resultados da organização, a realização individual e a oportunidade da organização.”⁵ Como enfatiza a reflexão de Drucker, o respeito para a pessoa é uma pedra angular para a efetividade da empresa, os seus executivos e os seus empregados. Charles A. O’Reilly e Jeffrey Pfeffer compartilham opiniões similares quando eles escrevem a respeito de líderes e das suas empresas desbloqueando “os valores ocultos em todos os seus funcionários.”⁶

5. Infelizmente, a história das instituições e as primeiras obras escritas sobre direção empresarial, baseada numa visão mecanicista do trabalho, revelam uma tendência em prol da micro direção, a excessiva centralização da autoridade e para tratar os funcionários como meros meios—tudo isto sufoca a expressão de dons, talentos e habilidades individuais. Tais práticas limitam o crescimento e a manifestação da capacidade humana na organização e também afetam o comprometimento dos empregados. Navegar por meio de águas turbulentas, gera nos líderes a tentação para reforçar controles, implementando mais regras e mecanismos de vigilância geral.⁷ Não obstante, quando os controles mais rígidos viram rotina, eles podem tirar dos empregados iniciativa, criatividade e responsabilidade. Requerer somente o mínimo dos funcionários e negar a eles a oportunidade para contribuir mais plenamente, não somente estraga os seus dons naturais, como também insulta a dignidade deles.⁸ Esta é uma característica de empresas de pouca ética que, ironicamente são

mais ineficientes também.

6. Subsidiariedade em ação - apreciar os dons coletivos dos funcionários e por estes dons para trabalhar - requer conectividade psicológica, maturidade espiritual e a virtude da confiança. Convoca os líderes para assumir uma visão que é maior do que um mera avaliação de desempenho. A subsidiariedade não é simplesmente uma técnica a fim de estimular as pessoas para trabalharem mais, embora, na maioria dos casos, criará empresas mais eficientes e produtivas. Ela é, primeiro e primordialmente, um princípio moral, dando suporte para uma filosofia da direção empresarial que respeita as pessoas e permite a elas contribuir e crescer no ambiente de trabalho. Exige que os dirigentes observem os dons existentes entre os seus funcionários e, após enxergá-los, agir, criando condições que permitam fazer descobertas adicionais e o exercício daqueles dons mediante o trabalho. Sabendo que se tem confiança quanto ao usarem os seus dons, possivelmente, os empregados darão reciprocidade, com mais confiança na liderança. Onde a confiança é alta, a eficiência também pode aumentar muito, conjuntamente com a dignidade pessoal e a satisfação.

7. A subsidiariedade requer uma abordagem cuidadosa quanto aos elementos organizacionais - rotinas, treinamento e desenvolvimento, processos de tomadas de decisões, hierarquia e autoridade delegada - permitindo às pessoas e aos grupos se desenvolverem e usarem efetivamente os seus talentos, habilidades e capacidades. A fim de atingir este objetivo, algumas decisões podem necessitar de serem deslocadas - para níveis mais altos ou mais baixos ou, lateralmente, dentro da organização. Mais autonomia pode ser necessária em alguns casos, e centralização ou padronização em outros. Em algumas circunstâncias, a subsidiariedade pode sugerir autoridade compartilhada, em outras autoridade unilateral.⁹ Não se tem fórmulas simples para implementar a subsidiariedade; o bom critério, a respeito

daquilo que pode ser requerido, depende da capacidade do líder para avaliar os aspectos específicos de cada situação. A confiança também é chave. Para os líderes exercerem os seus critérios, e permanecem comprometidos com os empregados, requer ter suficiente confiança entre todas as partes. Sem confiança nos seus líderes, os funcionários podem contestar muito os motivos para aumentar ou reduzir os graus das tomadas de decisões. Similarmente, para os líderes fazerem tais mudanças, é requerida, implicitamente e em primeiro lugar, confiança nos empregados quem farão essas mudanças acontecerem.¹⁰

8. O desafio de liderança com subsidiariedade envolve um processo de três etapas: vendo claramente as situações; julgando com princípios que estimulem o desenvolvimento integral das pessoas; e agindo de um modo que implemente estes princípios à luz das exclusivas circunstâncias existentes.¹¹ Nós organizamos as reflexões seguintes ao redor destas três etapas.

9. Ver, neste contexto, significa mais do que simplesmente olhar e analisar detalhes, ou observar uma situação ou uma série de fatos com uma abordagem livre de valores, separada ou antisséptica. Significa olhar intencionalmente, utilizando a razão e a empatia a fim de compreender o todo. Agir abrange uma ampla variedade de tarefas, muito conhecidas, de direção e liderança; desde procurar aconselhamento e orientação, até decidir, planejar, implementar, ajustar e medir resultados. Assim como “ver”, “agir” não é meramente a consequência de alguma fórmula mecânica; isto é impulsionado pela intenção de aumentar o bem, tanto para a organização quanto para a pessoa.

10. Ainda considerando aquilo que precede, para alguns “julgar” pode ser o conceito mais problemático na nossa estrutura tripla. Nesta era pós-moderna, usar termos como “julgar” ou “julgamento moral”, frequentemente, gera resistência. Um líder empresarial, durante uma

conversa privada com os autores, salientou, “as declarações sobre gestão moralmente boa ou direção moralmente ruim deveriam ser evitadas porque afastam os executivos”. As causas de tais reações negativas variam desde a inquietação perante à ideia de ser eticamente “julgador” até a desaprovação imediata da “assertividade moral” como um tipo de imperialismo. Nós acreditamos que tal resistência deriva de uma certa confusão porque mistura duas ideias diferentes, “julgar” e “ser julgador”, e nos leva a abdicar da responsabilidade de usar as nossas mentes para elaborar julgamentos bem raciocinados sobre a qualidade moral da conduta - a nossa própria e aquelas dos outros. Esta é uma obrigação que todos compartilhamos.

11. A filósofa de Oxford, Mary Midgley, explica o papel vital e produtivo do julgamento moral para o desenvolvimento de pessoas e culturas:

O poder do julgamento moral é, de fato, não um luxo, não uma indulgência perversa da própria retidão. É uma necessidade. Quando nós julgamos algo como sendo bom ou ruim, melhor ou pior, nós estamos utilizando-o como um exemplo a atingir ou a evitar. Sem opiniões deste tipo, nós não teríamos estrutura de comparação para a nossa própria política, nenhuma possibilidade de aproveitar das percepções ou dos erros das outras pessoas. Neste vazio, não poderíamos formar critérios sobre as nossas próprias ações.¹²

Ser julgador, doutro lado, fica em contraste com o julgamento moral que Midgley defende tão eloquentemente. Ser julgador é a atitude de ser arrogante ou menosprezador de indivíduos ou grupos - de “se apressar a julgar”¹³ com base em provas muito limitadas ou fracas. Isto, obviamente, leva a opiniões erradas ou julgamentos imperfeitos, os quais devem ser evitados pelos líderes prudentes.

12. Quando os julgamentos normativos (aqueles que utilizam “deveria”, “tinha obrigação”, “certo” e “errado”, “bom, melhor e o melhor”) não são explicitados e defendidos com razões bem pensadas, eles não simplesmente desaparecem, senão que eles viram “subterrâneos”, como suposições sem responsabilidade em debates e discussões sobre os caminhos que os indivíduos e as organizações deveriam seguir.

Quando os líderes empresariais elaboram julgamentos morais, como eles fazem inevitavelmente, baseada em princípios, fundamentados em uma compreensão correta da pessoa, é uma ajuda indispensável para explicar e defender aqueles julgamentos.¹⁴ A subsidiariedade é um dos tais princípios. Na essência da “liderança com subsidiariedade” tem-se o respeito em ação que ajuda os líderes para ter outra visão (re-spect do Latim respeitar e olhar de novo) com relação aos seus empregados. Esta nova visão convoca os líderes para agir além das primeiras impressões, e para reconhecer como única e insubstituível a realidade pessoal de cada funcionário. Para os líderes, esta “nova visão” ajuda a construir organizações baseadas, na diversidade de dons, talentos, aptidões e habilidades de todos os funcionários.

CAPÍTULO 1

VER: A SUBSIDIARIEDADE NA ATUALIDADE E NO PASSADO

13. O desafio de criar empregos tem máxima importância em quase todas as economias, mas também temos diante de nós a meta ambiciosa de gerar o bom trabalho. Considerando-se que a primeira tarefa é a mãe da segunda, esta última trata da qualidade e eficácia destes cargos. Em nossa opinião, a subsidiariedade é um princípio necessário para a criação do bom trabalho. Existem forças em jogo, dentro das empresas modernas, que dificultam que este princípio se coloque em operação. Apesar disso, não desanimamos em nossa convicção de que há abundantes chances para exercer a subsidiariedade e que precisamos agir com sabedoria, dedicando tempo para enxergar estas oportunidades. Este capítulo, vai explorar os obstáculos e as oportunidades contemporâneas para operacionalizar a subsidiariedade de acordo com o contexto histórico do qual se deriva este princípio.

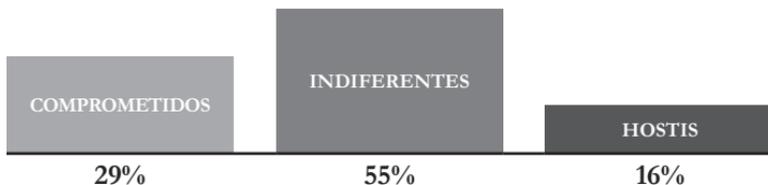
OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES

14. Um indicador de bom trabalho é que as pessoas estejam comprometidas nas suas respectivas funções. A taxa de comprometimento dos funcionários (versus não comprometimento ou desunião ativa), dentre as companhias de classe mundial, pode chegar a dois terços da equipe. As organizações com empregados comprometidos tem melhor desempenho do que aquelas com funcionários sem empenho; conclusão medida pela menor

rotatividade de pessoal, menos absentismo, menos acidentes de trabalho, maior satisfação dos empregados, crescimento mais rápido, margens mais altas de lucratividade, melhores relações com clientes e menos defeitos de qualidade.¹⁵

15. Os estudos sobre empresas que não de classe mundial, indicam que cerca de 70 por cento dos funcionários são indiferentes ou hostis a respeito do seu respectivo trabalho. O relatório de um destes estudos nos EUA: “Status do Ambiente de Trabalho nos Estados Unidos da América: Percepções do Comprometimento dos Funcionários para os Líderes Empresariais dos EUA” (“State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders”), a Gallup estimou que o impacto do pouco comprometimento dos funcionários custa, anualmente, para as empresas americanas, a quantia de US\$450–550 bilhões. Os empregados, que tem limitado comprometimento, “não estão atingindo o seu pleno potencial”, afirma o relatório da Gallup. A boa notícia, neste relatório, é “que os executivos, quem focalizam nos pontos fortes dos seus funcionários, podem eliminar, praticamente, a desunião ativa” e dobrar o nível de comprometimento dos colaboradores.¹⁶ O princípio da subsidiariedade, focado devidamente nos dons dos funcionários abre um caminho para que os líderes possam evitar o ambiente disfuncional e os resultados empresariais negativos produzidos por controles excessivos e o desperdício do potencial humano.

FALTA DE COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NOS E.U.A.(GALLUP)



16. Há muitas razões para o não comprometimento. Os sistemas e as estruturas empresariais desanimam, frequentemente, expressões importantes de subsidiariedade, tais como a cooperação e as soluções compartilhadas de problemas. As práticas de remunerações também podem contribuir para a falta de comprometimento. De um lado deste aspecto estão os padrões de desempenho que enfatizam a realização individual e que podem gerar competição disfuncional entre executivos e entre funcionários em toda a organização. “Ganhar a competição” também contribui para as extremas diferenças de remunerações que parecem separar os executivos dos demais empregados da empresa. No outro extremo do espectro, tem-se convenções coletivas de trabalho que não refletem nem o conceito de subsidiariedade, nem o seu espírito. Ao invés disto, o foco parece estar em demarcar o contorno das funções e das responsabilidades numa maneira rígida, reforçando a visão mecânica das operações da organização e do papel de cada funcionário. Nenhuma destas práticas dá suporte para culturas, sistemas ou práticas necessárias para a subsidiariedade florescer. Onde não existe uma boa comunicação, cooperação e comprometimento compartilhado, a subsidiariedade se torna difícil, senão impossível. A excessiva especialização e a falta de vontade para questionar processos e procedimentos não promovem uma atmosfera propícia ao princípio da subsidiariedade. Com uma visão mais geral, as pressões dos acionistas nas companhias abertas e as estruturas complementares de governança, que enfatizam as preocupações de curto prazo, podem limitar indevidamente a liberdade dos executivos a fim de discernir caminhos para benefícios mais efetivos no longo prazo. As eliminações de postos de trabalho, as demissões e uma preferência para cargos de meia jornada ou de baixa remuneração também contribuem para a desunião entre os empregados. Em tais circunstâncias, a subsidiariedade pode ser vista como arriscada demais para ser experimentada.

17. Dentre os desafios para uma cultura de subsidiariedade, tem-

se o aumento das pressões financeiras e de competitividade de economia globalizada. Quando os custos do trabalho são vistos como chaves para competir de forma eficaz, os líderes empresariais tratam, logicamente, de reduzir estes custos, seja diminuindo os salários ou aumentando a produtividade.¹⁷ Quando a pressão dos custos é extrema, o cuidado para organizar trabalhos mais dignos e a dedicação para escutar os funcionários podem parecer preocupações periféricas, consideradas como desvirtuação do trabalho real. O quadro se complica, adicionalmente, pela velocidade da economia. Mudanças na equipe, na estrutura e nas metas ocorrem rápida e repetidamente na medida que as empresas tentam se adaptar à movimentações dos mercados ou dos negócios. As tecnologias das comunicações dão suporte para a velocidade dos negócios e, algumas vezes, até modificam os relacionamentos no ambiente de trabalho, possibilitando fazer reuniões virtuais e o monitoramento remoto, aumentando a pressão para se estar disponível 24 horas por dia; 7 dias na semana, caso necessário, e eliminando as interações humanas em tempo real, cara a cara, que são essenciais para construir confiança.

18. Infelizmente, alguns líderes reagem às pressões econômicas e competitivas com atenção limitada para as suas dimensões morais e espirituais. As soluções que exploram os empregados, os programas de trabalho frenéticos e inflexíveis, e uma limitada visão do longo prazo, são somente algumas das práticas de negócios que tem a ver com assuntos morais. Além do mais, os excessos dos procedimentos, as normas burocráticas e uma dependência decorrente “naquilo que a nossa política exige”, podem substituir as opiniões e sentimentos sinceros e profundos dos funcionários.

19. Um exemplo público e trágico deste modelo aconteceu em 28 de janeiro de 1986, com a perda do Ônibus Espacial “Challenger”, a qual tem sido a matéria de múltiplos estudos durante mais de 20 anos. Tem-se razões para acreditar que a decisão de lançar o Challenger baseou-

se na cultura burocrática, focada em alcançar metas prometidas e a agradar aos políticos - uma cultura com uma “história de grandiosas promessas, gerando de déficits, desvantagens políticas e consensos de tolerâncias técnicas.”¹⁸ Nas crises ou sob pressão excessiva, os líderes são tentados a confiar demais na autoridade coerciva, a dominar as tomadas de decisões e impor soluções. Nas palavras de um empreendedor bem sucedido, “os autoritários não podem impor comprometimento, somente ordens.”¹⁹ As ordens podem ser acatadas, mas o líder, corre o risco de que a aceitação por parte dos funcionários não aconteça de forma real e que se dê meramente para se cumprir a tarefa estabelecida.

20. Culturas organizacionais como estas quase certamente terminam em falta de compromisso ou desunião dos funcionários. As decisões que despersonalizam os empregados e falham ao desrespeitar sua dignidade, põem a organização em risco. Os danos para a confiança mútua podem se alongar, no ambiente de trabalho, durante muito tempo, afetando atitudes, compromissos, relacionamentos e, obviamente, o desempenho organizacional.

21. Não obstante, os casos de obstáculos para a subsidiariedade não contam toda a história. Muitas empresas tem adotado abordagens de gestão que dão suporte à subsidiariedade. O movimento da Total Quality Management (TQM) [Gestão da Qualidade Total] serve como exemplo.²⁰ A TQM desafiou a prática de gestão vigente de “inspecionar” a qualidade e tem a premissa que o conhecimento avançado de produtos e processos fica com os especialistas em gestão. A rigidez “burocrática” e as diferenças de funções não eram o caminho para o continuado melhoramento da qualidade ou o sucesso na produção. A TQM sistematizou os métodos para direcionar os talentos das pessoas que trabalham com conhecimentos a fim de atingirem melhoramentos contínuos da qualidade. Fez isto eliminando o medo - e criando condições para utilizar plenamente os talentos e as

contribuições dos funcionários.

22. Os benefícios da subsidiariedade foram se tornando cada vez mais evidentes com o surgimento da Internet, ao longo das últimas décadas. Na era digital, é quase impossível, para qualquer grupo específico de profissionais do conhecimento, ter o monopólio de informações ou métodos. Quantidades enormes de informações movimentam-se livre e rapidamente demais como para serem administradas mediante centralização e formalização. Para muitas organizações, as estratégias corporativas tornaram-se flexíveis e sujeitas a ajustes contínuos. Em uma economia, onde a distribuição dos conhecimentos é a cada vez mais ampla, os empregados, possuem elementos críticos deste conhecimento. Se estes indivíduos estão descontentes, a empresa é incapaz de responder corretamente ao ambiente de mudanças rápidas.²¹ Na atualidade, muitas companhias dão às unidades de negócios a liberdade para elas terem comunicações rápidas, funcionais e transversais, sem os entraves dos impedimentos burocráticos. Por exemplo, proximidades com diferentes segmentos de mercado permitem adaptações rápidas e fáceis para as constantes mudanças de necessidades dos clientes. As unidades realizam testes de produtos e serviços em associações com clientes, atingindo percepções que podem melhorar e redefinir novas ofertas antes de serem lançadas no mercado. A responsabilidade pela inovação, qualidade, resposta para o mercado e desempenho financeiro também é definido pelas unidades. Estas abordagens novas são construídas com base nas ideias de informações distribuídas e autoridade delegada, conceitos muito próximos do espírito da subsidiariedade.²²

23. A Intel oferece um novo exemplo do impacto dos conhecimentos disseminados nas estratégias empresariais, em um ramo de negócios de ritmo veloz. Um artigo na Harvard Business Review descreveu a declaração do ex CEO Andy Grove a respeito de que

durante muito tempo nem ele ou outros executivos da Intel queriam ou podiam enxergar o quanto o ambiente competitivo tinha prejudicado a estratégia da companhia de ser um ator importante no mercado de chips de memória e microprocessadores. No entanto, dois anos antes dos gerentes de nível mais alto acordarem para esta realidade, diversos líderes de projetos, gerentes de marketing e supervisores de planta estavam ocupados redirecionando a estratégia da Intel, deixando a fabricação de “memória” e focando em “microprocessadores”. Grove confessou que a gestão talvez tenha ficado meia confusa, com uma estratégia pouco clara, mas aqueles, que estavam nas linhas de frente, puderam enxergar que nós tínhamos que recuar dos chips de memória... As pessoas elaboram as estratégias com as pontas dos seus dedos. Nossa decisão estratégica mais importante foi tomada não como resposta a alguma visão corporativa percebida claramente, senão pelas decisões de marketing e investimentos de pessoas da linha de frente, que conheciam realmente o que estava acontecendo.”²³

24. Para capitalizar esta visão organizações precisam estar abertas para estimular a iniciativa - desenvolver funcionários comprometidos. Quando a iniciativa é incorporada na organização - trabalho - especialmente no cotidiano - os empregados são ouvidos. Estas opiniões são fundamentais para a inovação, criatividade e um sentido de responsabilidade ou propriedade compartilhada. Para obter os benefícios de incentivar estas vozes, requer dos líderes estimular colaboração, descentralização e responsabilização. As iniciativas dos funcionários, quando são fomentadas amplamente, podem por uma poderosa inteligência coletiva servir toda a organização, uma inteligência maior do que qualquer sistema centralizado de gestão pode realizar.²⁴

25. Estimular a iniciativa também podem revelar, logicamente, tensões e discordâncias. Conversas difíceis são inevitáveis. O caminho para seguir pode não ser claro ou geralmente reconhecido, no entanto se bem gerido, debates sinceros e ainda difíceis, nos quais se permitem apresentar informações desagradáveis, podem aperfeiçoar o processo decisório. Com muitas opiniões, o conhecimento tem precedência sobre o poder, os privilégios ou a lealdade de grupo. As decisões tomadas mediante processos participativos são usualmente melhores decisões porque são baseadas em mais informações e menos parcialidade, e pela razão que o próprio processo de inclusão gera aceitação. Embora requiera tempo e recursos, a participação dos empregados ajuda uma organização a evitar os custos de falhar quanto a antecipar ftores chaves, e os custos vinculados com resistências internas. Os líderes que dedicam tempo para olhar, e para enxergar a dinâmica nos negócios contemporâneos, reconhecerão tanto oportunidades quanto obstáculos no desenvolvimento de uma cultura de subsidiariedade.

26. O estudioso da gestão, Domènec Melé, descreve o como a Fremap, uma companhia de seguros espanhola, sem fins lucrativos, evoluiu de uma estrutura burocrática excessivamente rígida, para outra mais flexível, na qual os desenhos das tarefas podiam se conectar com uma dimensão humana (por exemplo, criar trabalho com significado). Sob a estrutura anterior de gestão, Melé salienta, o trabalho da documentação de seguros tramitava por oito funcionários e cada um deles analisava somente partes específicas de uma reclamação. Após se implementar a subsidiariedade, na maioria dos casos, uma pessoa podia tratar de todo o pedido de indenização. Os funcionários ficaram motivados. A qualidade melhorou. Os clientes tiveram maior satisfação. A Fremap floresceu.²⁵

27. Claramente, a subsidiariedade é um estudo de caso no mundo dos negócios, mas ver isto como a única ou ainda a principal razão para

a sua prática é diminuir a sua importância moral. A subsidiariedade vai além de argumentos baseados em desempenho econômico e excelência organizacional. Uma adoção autêntica do princípio da subsidiariedade no ambiente de trabalho requer uma compreensão correta da pessoa humana.²⁶ Na nossa opinião, um comprometimento verdadeiro com a subsidiariedade fundamenta-se numa perspectiva da direção empresarial que considera a pessoa como o centro da empresa. A fim de desenvolver esta visão, podem ser requeridos dos líderes antecedentes profissionais além de estudos acadêmicos e de treinamento em práticas de liderança, exige uma preparação que começa na compreensão das raízes espirituais e morais da subsidiariedade (vide o Capítulo 2).

CONEXÕES HISTÓRICAS

28. Enquanto é essencial ver a subsidiariedade em relação às situações correntes, compreender o princípio num contexto histórico pode despertar e convocar os líderes para o desafio de convocar para humanizar os ambientes de trabalho. A ideia da subsidiariedade tem estado em evidência, durante séculos, no pensamento político ocidental. No século XX, o princípio pode ser encontrado no texto do Tratado de Maastricht, que constituiu a União Europeia (1991), nos diversos relatórios do Programa de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas, e na Carta de Direitos Fundamentais da União Europeia (2000); também é evidente nas estruturas governamentais modernas. O sistema federal, estabelecido pela Constituição dos Estados Unidos de América, salienta claras afinidades com a subsidiariedade. Mas o princípio ainda vem de mais longa data, as suas raízes podem ser rastreadas até a antiga Roma: “No vocabulário do latim, a palavra *subsidium* significou, inicialmente, algo em reserva ou, mais especificamente, tropas da reserva: aquelas a serem usadas no caso de necessidade. A expressão “*subsidium ferre*” significa ficar na retaguarda e estar preparado para ajudar aqueles que se encontram em perigo na linha da frente.”²⁷

29. O significado essencial de subsidiariedade é, portanto, “ajudar” ou fortalecer, ficar atrás ou embaixo. Uma autoridade ou órgão social, de nível hierárquico superior, pode ajudar um órgão de hierarquia inferior, em duas maneiras. A primeira é mais passiva: a autoridade superior não absorve ou substitui as iniciativas de um órgão inferior a respeito de assuntos nos quais este último deve exercer liberdade e iniciativa. O segundo modo é proativo: a autoridade maior ajuda o órgão hierarquicamente menor, quando o segundo é incapaz de realizar uma tarefa essencial por si próprio. Consequentemente, a subsidiariedade chama a autoridade superior a fim de ajudar, de uma maneira que estimule a não dependência, mas a “liberdade e participação, assumindo responsabilidades mais amplas.”²⁸

30. A subsidiariedade surgiu como um princípio formal na Doutrina Social da Igreja, durante a década de 1930, quando regimes totalitários chegaram ao poder no Ocidente. O comunismo, o fascismo e o nazismo, todos procuraram absorver, dentro do Governo, as responsabilidades de famílias, escolas, igrejas e grupos de voluntários. Carecendo de órgãos intermediários vibrantes, a vida nas sociedades, dirigida por estes regimes, foi dominada pelo relacionamento individual com o Estado-Nação. O Papa Pio XI promulgou a Encíclica *Quadragesimo Anno*, em 1931, especialmente para protestar contra este desenvolvimento. Nela, ele descreveu a subsidiariedade como um “princípio de Filosofia Social.”

31. O princípio da subsidiariedade, enfatizou Pio XI, protege as associações intermédias (a família, as empresas, a religião, a educação e os voluntários) da perda injustificada de autoridade e liberdade que resulta quando o poder se concentra, excessivamente, dentro do Governo.²⁹ A subsidiariedade dirige as entidades sociais de níveis maiores, tais como o Governo, para dar apoio, ao invés de usurpar as atividades e responsabilidades de instituições e associações mais básicas.

32. Embora inicialmente usada com referência ao Governo, o princípio

da subsidiariedade aplica-se a virtualmente qualquer instituição, abrangendo as empresas de qualquer modalidade de negócios.³⁰ Os primeiros esforços para desenvolver o pensamento da subsidiariedade, dentro do ensinamento da Igreja, foram feitos numa época quando as indústrias estavam atingindo um crescimento extraordinário em influência e poder. Os executivos exerciam controle grande sobre os funcionários como consequência de vários fatores: baixa qualificação, como resultado da divisão do trabalho; aumento do poder entre os donos de capital e a passividade do Governo em assuntos econômicos. As burocracias empresariais centralizadas desenhavam os sistemas e os postos de trabalho para servir a eficiência, acima de tudo.

33. Dentre estes sistemas, o bem-estar dos empregados, embora não ignorado completamente, era uma ideia de menor prioridade. Muitos operários eram absorvidos em trabalhos extenuantes, monótonos e muitas vezes perigosos, durante doze ou mais horas de trabalho/dia. Além de danos à saúde, os trabalhos em manufaturas limitavam as interações sociais e os separavam da família e da natureza, além de vedar qualquer percepção do valor do seu respectivo trabalho.

34. No livro *A Riqueza das Nações*, Adam Smith salientou que a procura da divisão do trabalho poderia impedir o desenvolvimento intelectual, social e físico dos trabalhadores. Com os seus respectivos empregos reduzidos a “umas poucas operações simples”, Smith alertou a respeito de que os operários perderiam o hábito de aplicar a sua mente e compreensão: eles chegariam a ser “incapazes de ter uma conversa racional” e “de conceber quaisquer sentimentos generosos, nobres ou compassivos e, conseqüentemente, de elaborar qualquer opinião certa concernente ainda a muitas responsabilidades ordinárias da vida privada.”³¹

35. Aproximadamente sessenta anos depois, o filósofo político francês, Alexis de Tocqueville, ecoou as preocupações de Smith. Observando as operações de manufatura nos Estados Unidos, durante o início

da década de 1830, Tocqueville notou como a produção de bens estava subdividida em tarefas especializadas. Ele comentou sobre as implicações desta abordagem para o trabalhador:

Quando um operário está constante e exclusivamente dedicado a fabricar um objeto, ele chega a realizar este trabalho com especial destreza, mas, ao mesmo tempo, perde a faculdade geral de usar a sua mente quanto à maneira como ele está trabalhando. A cada dia, ele consegue ser mais hábil e menos laborioso, e poder-se-ia afirmar que, no seu caso, o homem é degradado assim que o operário melhora. [. . .] Como o princípio da divisão do trabalho é aplicado completamente como nunca antes, o operário vira mais fraco, mais limitado e mais dependente. A obra melhora, o artífice some.³²

36. Posteriormente, no século XIX, Karl Marx condenou a abandono que ele viu surgir nos locais de trabalhos de manufatura na sua época. Como os donos controlavam a produção de bens e os proprietários recebiam a maior parte do valor monetário gerado da venda destes produtos, Marx visualizou os trabalhadores profundamente alienados dos frutos do seu trabalho, dos bens comercializáveis que eles ajudavam a criar. Desempenhar tarefas abrangia intermináveis movimentos repetitivos, o processo de trabalho desumanizava os membros da força de trabalho: eles ficavam reduzidos a meros “dentes mecânicos numa máquina”. Marx afirmou que a ambição dos proprietários de cada vez mais renda, empurraria os salários para abaixo dos níveis de subsistência e deixaria os trabalhadores numa armadilha, envolvidos numa existência brutal e precária.

37. Um movimento importante, no início do século XX, atingiu avanços na eficiência operacional, prejudicando a subsidiariedade dentro das empresas - “a gestão científica” de Frederick Winslow Taylor.”³³ Os estudos de Taylor, sobre a manufatura e a indústria do aço, foram motivados, parcialmente, pela vontade de compreender melhor

processos de produção ineficientes e frequentemente perigosos. Para fazer isto, Taylor usou técnicas empíricas. As suas observações imparciais, estatísticas e comparações ajudaram muito para o aprimoramento da eficiência operacional e a melhoria da segurança física dos trabalhadores. Finalmente, as suas pesquisas permitiram o surgimento da área de estudos da análise de tempos e movimentos, a qual transformou radicalmente as operações industriais. Numa época, em que processos, contabilidade de custos, treinamento, ferramentas, métodos de trabalho e qualidade não eram padronizados, os líderes empresariais deram as boas-vindas à convicção de Taylor a respeito de que havia “uma única maneira, a melhor possível” para agir em qualquer situação específica.

38. Ainda considerando que a produtividade e os lucros eram a principal meta de Taylor, ele também procurou usar a gestão empresarial científica para aprimorar o bem-estar dos trabalhadores, mas a sua formação como engenheiro o levou a enxergar os processos industriais como sendo análogos a sistemas mecânicos. Consequentemente, ele visualizou os trabalhadores primordialmente como componentes dentro de um sistema maior de produção. No seu mundo industrial ideal, os executivos determinariam para os funcionários as condições do trabalho: “Os executivos assumem . . . o peso da responsabilidade de reunir todo o conhecimento tradicional que, no passado, era possuído pelos trabalhadores e, em seguida, classificar, tabular e enquadrar este conhecimento em normas, procedimentos e fórmulas.”³⁴

39. Taylor foi tanto elogiado, como criticado pelas suas pesquisas. Os fundadores do programa de MBA na Universidade de Harvard ficaram tão influenciados pelo seu pensamento que, anualmente, convidavam Taylor para ministrar uma palestra na instituição. O Congresso dos Estados Unidos, de outro lado, investigou Taylor com base em acusações de que ele estava “desumanizando” o trabalho.

Joseph Stalin usou os princípios de Taylor para justificar o desastroso sistema econômico da URSS, e as adaptações dos métodos científicos de Taylor e dos métodos de produção de Henry Ford foram evidentes no pensamento e nas iniciativas tanto de Hitler como de Mussolini. No filme, *Tempos Modernos* (1936), na época da depressão, o “Pequeno Vagabundo” de Charlie Chaplin lutava para sobreviver num ambiente industrial frio e cruel, inundado nos símbolos e produtos da gestão empresarial científica. Considerando a tendência em prol do controle executivo detalhado, muitos manifestaram preocupação a respeito da crescente despersonalização do trabalho.³⁵

40. Durante este mesmo período, algumas vozes, da tradição social cristã, expressaram preocupação quanto a esta despersonalização. Pio XI salientou as contradições morais de uma industrialização que, em toda parte, reduzia o trabalho humano “a um instrumento de estranha perversão”: porque a matéria morta deixa a fábrica enobrecida e transformada, enquanto os homens são corrompidos e degradados.”³⁶ Ao invés de modelar a organização segundo a natureza da pessoas, as empresas tenderam a se adaptar às demandas do capital e a uma estrutura completamente tecnocrática. Um processo de produção que tira do trabalhador a possibilidade de decidir e que reduz o trabalho a uma “série de movimentos idênticos . . . ameaça eliminar do trabalho qualquer aspecto de humanidade, fazendo dele uma atividade meramente mecânica.”³⁷

41. As advertências, manifestadas por Adam Smith, Alexis de Tocqueville e Karl Marx, sob o trabalho repetitivo, “entorpecedor da mente” e alienante, merecem séria atenção dos executivos. Alguns poderiam argumentar que, em todas as épocas, o trabalho simples na agricultura ou na linha de montagem industrial é inerentemente despersonalizador - também desumanizador - enquanto ainda é necessário.³⁸ Em tais contextos, usar respeitosamente os dons dos trabalhadores adotando formas inovadoras, tais como: (a) reduzir

a jornada de trabalho e assegurar a remuneração salarial justa; (b) envolver os próprios trabalhadores para melhorar o processo de trabalho ou outras condições operacionais; (c) automatizar o trabalho específico e treinar os trabalhadores para fazer contribuições de maior nível; e (d) limitar as crescentes demandas quanto à produtividade dos trabalhadores, levando em conta as vidas pessoais deles. A dignidade humana é afetada não somente por considerações da qualidade de vida no trabalho, senão também por considerar a quantidade de tempo disponível, fora do serviço, a fim de ter uma vida equilibrada.

42. Quando o princípio da subsidiariedade é apropriadamente compreendido e aplicado nas organizações, serve como um guia para evitar injustiças dentro das empresas. A partir deste ponto, dedicamos a nossa atenção para entender este princípio como um critério de julgamento.

CAPÍTULO 2

JULGAR: AS RAÍZES MORAIS E ESPIRITUAIS DA SUBSIDIARIEDADE

43. Todos os executivos tem opiniões sobre o trabalho, carregadas de valores. Esta percepção, elementar mas importante, fica clara ao se examinar tanto a situação atual quanto à história dos negócios e da vida organizacional. Simplesmente, não se tem uma postura livre de valores a respeito da finalidade e do significado do trabalho. Ainda quando os líderes não os articulam, os seus valores revelam-se nas decisões cotidianas e nas escolhas estratégicas que tem importantes implicações para outros. Além do mais, as pressões por resultados financeiros e as tendências individualistas podem fazer com que os líderes inconscientemente substituam a justiça pela conveniência, a sabedoria pelo poder, e o bem comum pelo próprio interesse pessoal ou organizacional.³⁹ Quando os líderes empresariais não assumem as profundas raízes morais e espirituais, subjacentes da subsidiariedade, eles arriscam reduzir a subsidiariedade, e outros princípios semelhantes, a meras técnicas de gestão que resultam em trocas entre líderes e empregados, os quais são totalmente instrumentalizados e ainda desumanizados. Neste capítulo, nós confrontamos a tentação predominante nos negócios quanto à instrumentalização e analisamos as profundas raízes da subsidiariedade que se encontram dentro da “lógica do dom”, assim como o princípio complementar da solidariedade.

O DESAFIO DO INSTRUMENTALISMO

44. Como um guia para o julgamento sobre o que constitui o bom trabalho, o princípio da subsidiariedade tem duas metas importantes: uma é moral; a outra, como se analisou no capítulo anterior, é econômica. A meta moral é construir uma organização na qual se estimulem as iniciativas; onde os talentos e as habilidades são exercidos e desenvolvidos; onde os relacionamentos são fortes e a confiança é profunda. A meta econômica é fazer a organização competitiva no mercado, fornecendo produtos e serviços excelentes e usáveis que geram suficientes lucros para sustentar a empresa. Tanto o “dever” do princípio moral quanto o “poder” da competência econômica e técnica são necessários.

45. No seu máximo, a subsidiariedade estimula a cultura “coempreendedora” que ajuda à organização a responder ao mercado, operar eficazmente e, em geral, chegar a ser um bom local para trabalhar.⁴⁰ A subsidiariedade, quando devidamente entendida e aplicada melhora a organização tanto moralmente (criando relacionamentos confiáveis) quanto economicamente (melhorando eficiência e efetividade). Quando os líderes impulsionam a criatividade, as iniciativas e a inovação para criar “produtos que sejam verdadeiramente bons e serviços que realmente sirvam,”⁴¹ eles desenvolvem relacionamentos mais profundos com os seus empregados. Na maioria dos casos, a subsidiariedade rende maior efetividade porque produz melhores mercadorias, serviços e métodos, e maior eficiência e margens saudáveis, pois as pessoas estão trabalhando em seu potencial máximo.

46. Como foi sugerido na seção anterior, a subsidiariedade pode ser praticada meramente pelo seu potencial para aprimorar a eficiência e a lucratividade. Isto é atraente porque insinua que a lógica econômica da empresa (a lucratividade) é servida pela lógica moral

da conscientização corporativa ou a responsabilidade empresarial. Não obstante, isto é subversivo porque trata as expectativas morais como se elas não tivessem validade independente para os tomadores das decisões empresariais. A limitação desta linha de racionalidade instrumental é captada bem por Lynn Paine da Harvard Business School quando ela escreve:

A Ética tem ganhado legitimidade entre os executivos de empresas principalmente por ter comprovado o seu valor econômico. Ainda considerando isto, envolver-se na afirmação confiável de que “a Ética dá retorno” é uma questão irritante: “O que seria se não fosse assim?”. Suponhamos que uma companhia pudesse obter bom retorno econômico, durante um período razoável de tempo, mediante métodos tais como comprando de fornecedores quem usam os serviços forçados de trabalhadores infantis, difundem rumores falsos a respeito dos seus concorrentes, ocultam dos clientes perigos dos produtos, violam os seus contratos, poluem o curso de água ou destroem o tecido social. Consequentemente, devem as reservas éticas serem afastadas e estes métodos serem recomendados?⁴²

O ponto, a este respeito, é que se nós limitamos a conscientização (a responsabilidade moral) para encaixar a lógica econômica do próprio interesse individual ou empresarial, nós enfraquecemos a nossa aptidão para questionar a lógica do mercado, exceto talvez em termos do horizonte de tempo envolvido (por exemplo, “longo prazo” vs “curto prazo”). Ainda mais importante, uma lógica instrumental por si própria despersonaliza os relacionamentos entre líderes e empregados. Sem suportes social, moral e espiritual, a subsidiariedade perde a sua força para humanizar as organizações: torna-se apenas outra maneira de explorar os empregados, que raramente deixam de enxergar este ponto. Por exemplo, o avanço do movimento da

TQM foi prejudicado por executivos quem usaram as suas técnicas como somente outra maneira para “redimensionar” as organizações mediante demissões. Parafraçando T. S. Eliot, é “fazer a coisa correta pela razão errada”, o qual é “a maior traição.”⁴³ A fim de agirem bem, os líderes, primeiro, devem enxergar bem e julgar bem; para opinar bem, eles devem ter boas intenções. Somente nesse caso, eles ganharão a confiança dos seus funcionários.⁴⁴ Para julgar a eficácia da subsidiariedade, a pessoa deve vê-la na sua plenitude - as raízes e o todo. Os líderes, que estão direcionados autenticamente para a subsidiariedade, enxergam as implicações de reconhecer os dons das pessoas individuais. Honrar a dignidade humana é criar as condições, dentro da organização, que permitam que estes dons se desenvolvam e floresçam.

47. Um sistema com base em raízes espirituais e morais pode ajudar os líderes empresariais e evitar o problema do instrumentalismo acima descrito. Sem tal fundamento, existe o risco de andar sem rumo durante tempos difíceis.⁴⁵ Não é fácil atingir um acordo comum sobre princípios e as suas raízes, mas a discordância por si própria não nos deve assustar e, certamente, não é uma razão para abandonar a procura do consenso. Compreender a base das nossas crenças sobre como os seres humanos devem se comportar mutuamente, é um passo essencial para validar e confirmar. Aquilo que é verdadeiro para outros princípios também é certo para a subsidiariedade. Portanto, nós perguntamos, de onde veio esta ideia?

A LÓGICA DO DOM

48. O dom das pessoas. A estrutura mais básica, subjacente à subsidiariedade é a lógica do dom.⁴⁶ Isto flui da ideia de que os seres humanos tem dons - talentos, habilidades e capacidades especiais-que podem ser compartilhados para o bem de todos.⁴⁷ Uma das mais profundas implicações da lógica do dom é que nós podemos nos

descobrir plenamente somente compartilhando os nossos dons com os outros. Nós fazemos de nós próprios um dom de nosso ser⁴⁸. Conclui-se disto que tais dons não deveriam ser tratados como bens comoditizados, comercializados ou explorados, e eles também não devem ser desperdiçados ou dados como de obrigatória concessão. Mediante esta lógica, a subsidiariedade não procura impulsionar as pessoas para atingir a excelência, se não liberá-las para elas desenvolverem os seus talentos, habilidades e conhecimentos, e para elas compartilharem estes dons com outros, em prol de um bem maior.⁴⁹ Nós não crescemos como pessoas reclamando autonomia ou procurando o próprio interesse; uma vida de auto centralismo nós faz solitários. Em vez disto, nós crescemos progressivamente mediante relacionamentos, por meio de vínculos de comunhão, quando os nossos dons movem-se no serviço dos outros.⁵⁰ A responsabilidade do líder empresarial é reconhecer estes dons -os seus tipos e multiplicidades. Criar uma cultura organizacional, para desenvolver e aprimorar esses dons é um desafio importante. Entre o ver e o agir está o julgar, baseado em critérios prudentes ou na sabedoria prática. Esta é uma virtude fundamental para todos os líderes. A sabedoria prática tem fundamentos no bem comum, isto é, compreende os valores e os defeitos antes de julgar a pessoa. Nos negócios, tal erudição resulta do reconhecimento de que todos os membros da empresa -executivos, ajudantes administrativos, faxineiras, engenheiros e todos demais trabalhadores- tem dons e uma inerente dignidade humana. Consequentemente, eles nunca devem ser tratados como sendo somente recursos ou meros instrumentos de produção. Todos são pessoas para as quais o bem deve ser procurado e exercido.

49. O Doador de Dons. Quando a base do sistema foca na natureza dos dons da pessoa, faz surgir a óbvia pergunta espiritual e religiosa: De onde veem os dons? Esta questão é feita incomodamente na atual cultura secular ocidental. Mais e mais, as indagações religiosas e espirituais são vistas como sendo marginais, não proveitosas e ainda

perigosas dentro da esfera pública. Esta tendência é lamentável. Nas palavras de Vaclav Havel, os ideais da sociedade humana (os quais abrangem subsidiariedade, direitos humanos e dignidade humana), “não significarão nada, desde que [estes imperativos] não se derivem do respeito para o milagre do Ser, o milagre do universo, o milagre da natureza, o milagre da nossa própria existência.”⁵¹ Havel salienta claramente para a necessidade de um sistema de raízes espirituais para fundamentar os nossos ideais. As instituições culturais, tais como a família, a religião e a educação necessitam de fazer parte do debate porque é a lógica moral e espiritual delas que forma os líderes empresariais.

50. Quando colocamos ênfase nas raízes da subsidiariedade, nós não queremos limitar a sua base na razão humana. Nosso ponto tem maior abrangência, isto é, quando fica separada de uma maior realidade transcendente, a razão é ocasionalmente reduzida às suas características instrumentais. Quando a fé e a transcendência são desvinculadas da razão, elas movimentam-se para a superstição e o fundamentalismo, prejudicando um caminho espiritual saudável. Por outro lado, quando a razão se afasta da fé e da transcendência, isto leva a uma ditadura de eficiência, ao domínio do instrumentalismo e, finalmente, a uma falta de comunidade.⁵² Isto é especialmente verdadeiro na empresa: a lógica do mercado, a qual define seus valores estritamente em termos de lucro, produtividade e aquisições, sempre está procurando ascendência. A subsidiariedade é compreendida melhor, portanto, como sendo tanto racional quanto conectada a uma realidade transcendente. A seguir, nós descrevemos um sistema de raízes monoteístas que dá vida à subsidiariedade.

51. A responsabilidade de criar condições nas quais os dons dos empregados podem ser exercidos está enraizada no ato criativo de Deus. Isto é revelado nos primeiros capítulos do Gênesis: que todas as pessoas tenham dignidade porque elas são imago Dei -criadas à

imagem e à semelhança de Deus. A tradição ensina que, embora nós não somos Deus, a criação de Deus é refletida nas nossas capacidades humanas. O Cristianismo, em especial, afirma que, por sermos criados à imagem de Deus, nosso trabalho deve participar “da própria ação do Criador do universo.”⁵³ Em outras palavras, a criação de Deus não é um evento singular, senão uma atividade que se desdobra, na qual nós somos chamados a participar, a responder à ordem de Deus para exercer o domínio; este não é uma licença para exploração, ao invés disso, requer a utilização responsável dos dons que foram dados a nós, dos nossos talentos e capacidades para fazer do mundo um lugar melhor. Nesta visão, o trabalho é, fundamentalmente, uma participação do contínuo processo da criação.

52. Nesta análise final, portanto, a criação em si própria é o nosso modelo para a subsidiariedade. É a verdade revelada sobre a criação que “Deus não quis reservar para si próprio todo o exercício do poder.”⁵⁴ Em vez disso, Deus tem confiado certos dons e funções a cada criatura. Para os seres humanos, estes dons são essenciais para compreender nossa missão e vocação. Os dons dotam-nos com a capacidade para agir não simplesmente para nós próprios. Nossos nos foram dados com a intenção de passar de nós para os outros.⁵⁵ Exercitar a nossa capacidade para o próprio dom isto é, compartilhar os nossos talentos, capacidades e habilidades- é uma das maneiras fundamentais pelas quais cada ser humano manifesta a imagem Dei.

53. Ao nos entregar certas capacidades ou dons, Deus nos deu liberdade e inteligência. Nós florescemos, como seres humanos, quando fazemos o melhor uso da nossa liberdade e inteligência. Esta verdade é a base do nosso julgamento a respeito de que a dignidade humana é diminuída quando a liberdade e a inteligência são desnecessariamente constrangidas ou suprimidas nas organizações empresariais ou em qualquer outra parte. Quando os líderes assumem a subsidiariedade, eles reconhecem que se tem riscos vinculados

quando se convida as pessoas para usarem os seus dons e os seus próprios critérios. Aceitando o risco inerente em confiar em outros, os líderes afirmam que a liberdade e a inteligência dos funcionários nunca devem ser suprimidas ou desconsideradas.

54. Ainda considerando isso, nós não devemos confundir a liberdade com a autorização para fazer qualquer coisa que a pessoa quiser. Este caminho pode levar ao caos. Como D. H. Lawrence sabiamente salientou, assim que você tem permissão para poder fazer qualquer coisa que tiver vontade, “não tem nada que lhe interesse fazer.”⁵⁶ A liberdade não é a vontade arbitrária da preferência pessoal. A liberdade verdadeira e inteligente baseia-se em fazer aquilo que nós precisamos realizar, o que nós fomos criados para produzir -não simplesmente aquilo que queremos fazer. A liberdade que age sem julgamento sobre os desarranjos da verdade: uma falsidade, não leva à liberação, senão à escravidão, à fragmentação social e, finalmente, à injustiça.⁵⁷

O PRINCÍPIO DA SOLIDARIEDADE

55. Ainda considerando a importância e a qualidade dinâmica da subsidiariedade, nem isto ou qualquer outro princípio isolado pode articular plenamente a boa liderança empresarial. Esta é a razão pela qual, na tradição social católica, a subsidiariedade é complementada com outro princípio, a solidariedade, ou a unidade para um bem comum. A solidariedade ajuda a atingir a subsidiariedade e a prevenir distorções potenciais.⁵⁸ Onde a “lógica do dom” dá raízes para a subsidiariedade, o princípio da solidariedade complementa a subsidiariedade fornecendo uma visão mais completa do bom trabalho.

56. Nós opinamos que todos os princípios e ideias, a fim de serem implementados, necessitam de um complemento, sem o qual eles murcham. Como nós mencionamos acima, a liberdade e a verdade são interdependentes: sem verdade, a liberdade vira libertinagem;

sem liberdade, a verdade degenera em autoritarismo. Os direitos e as obrigações também estão intrinsecamente ligadas: sem obrigações, as quais nos vinculam em comunidade, os direitos produzem individualismo egoísta; sem direitos, que afirmam a dignidade humana, as obrigações colapsam em obediência cega e rigidez de cumprimento de normas.

57. Da mesma forma, a subsidiariedade e a solidariedade podem ser distorcidas. Bento XVI enxergou esta dificuldade salientando que, quando a subsidiariedade se afasta da solidariedade, “permite o crescimento do privatismo social”.⁵⁹ Quando os líderes criam um local de trabalho onde a diversidade de talentos é exercida (subsidiariedade), mas distante da solidariedade, eles arriscam estimular atitudes que são crescentemente autoreferenciais, e os funcionários ficam isolados do mercado e da comunidade maior. A consequência não intencional pode ser uma cultura de reclamar direitos. Em tal contexto, os funcionários focalizam mais nos seus direitos e menos nas suas obrigações e responsabilidades para o conjunto. Uma quantidade crescente de tempo poderia ser dedicada a debates e problemas internos dentro da organização, tais como condições de trabalho, autonomia, remuneração, benefícios adicionais e normas de trabalho. Tal pensamento focalizado no individualismo pode virar uma obsessão; pode levar uma organização a desconsiderar a importância da missão de formar uma identidade compartilhada.

58. A solidariedade pode ser entendida como uma bússola, orientando a subsidiariedade (o aprimoramento de talentos e responsabilidades individuais) em prol do bem comum, impedindo o empoderamento sem disciplina. As pessoas querem ficar conectadas a algo maior do que elas próprias. Elas “necessitam de um sentido de autoridade moral, derivada não de um foco na eficiência de meios, mas da importância dos fins que elas produzem.”⁶⁰

59. Inversamente, quando a solidariedade se desassocia da subsidiariedade, “dá espaço para o paternalismo e assistencialismo social que degrada ainda mais as pessoas carentes.”⁶¹ As organizações, que montam a solidariedade sem a subsidiariedade, arriscam criar culturas marcadas por conformismo e excessiva centralização. Isto pode ser manifestado por uma obsessão no investidor ou no cliente. O cliente, por exemplo, pode virar o rei, e os funcionários e os líderes chegarão a ser servidores obrigados sob contrato, exaustos e sufocados numa armadilha da sua própria fabricação. A subsidiariedade, equilibrada com a solidariedade, impede uma gradual regressão em gradual e conformidade.

A INTERAÇÃO ENTRE SOLIDARIEDADE E A SUBSIDIARIEDADE NO TRABALHO



60. Quando a subsidiariedade e a solidariedade trabalham conjuntamente, elas se complementam e se enriquecem mutuamente.⁶² A solidariedade salienta a dimensão social da pessoa, enquanto a subsidiariedade indica a dimensão pessoal das sociedades. A solidariedade convoca-nos para assumir, coletivamente, o bem comum e a dignidade humana, como o bem de todos, enquanto a subsidiariedade nos chama para abraçar “distributivamente” o bem comum e a dignidade humana”, como o bem de cada um de nós.

Quando mutuamente suportada uma pela outra, a subsidiariedade e a solidariedade criam uma sinergia capaz de dar suporte ao desenvolvimento humano autêntico e integral. A mente, o corpo e o espírito são fortalecidos continuamente mediante a interação social e o trabalho com metas. Desta maneira, a pessoa, a organização e a sociedade maior são todas beneficiadas.

CAPÍTULO 3

AGIR: CRIANDO UMA CULTURA DE SUBSIDIARIEDADE

61. Orientados pelos elementos “ver” e “julgar”, neste ponto, podemos descrever a agenda cultural, para os líderes guiados pela subsidiariedade, sob três temas: 1) orientar a cultura de uma organização em prol da subsidiariedade; 2) institucionalizar a subsidiariedade nas práticas, políticas e estruturas de uma empresa; 3) e sustentar a subsidiariedade para o futuro da organização.⁶³ Deve-se mencionar que os aspectos destes princípios, analisados separadamente, são termos familiares na literatura sobre gestão empresarial e vida organizacional. A necessidade de se ter um alinhamento entre gestão de negócios, ciência social e pensadores teológicos pode apontar bem para a verdade e a natureza substancial das práticas, atitudes e conceitos compartilhados que nós associamos com a subsidiariedade. Em qualquer caso, nós repetimos a confissão de Sir Isaac Newton a este respeito: “Se eu enxerguei um pouco mais longe, fi por estar de pé sobre os ombros dos Gigantes.”⁶⁴

ORIENTAR: TRÊS RESPONSABILIDADES DA LIDERANÇA

62. Projeto de trabalho centrado na pessoa. Os líderes, que almejam orientar as suas organizações em prol do princípio da subsidiariedade, enfrentam três tarefas importantes para seguir nesta direção. A primeira é projetar os trabalhos para que estimule os dons, talentos e habilidades de seus empregados. Howard Rosenbrock, um

engenheiro industrial, salientou que, muitas vezes, os engenheiros projetam trabalhos para as pessoas, os quais requerem somente uma fração dos seus respectivos talentos, habilidades e conhecimentos. Se eles não “considerassem as pessoas como se fossem robôs”, ele argumentou, eles tratariam de “lhes dar trabalhos menos triviais e mais humanos.”⁶⁵ A maioria dos engenheiros, ele explanou, reorganizaria o processo de produção para fazer uso pleno do potencial de um robô. Fazer o contrário não somente seria considerado esbanjador e ineficiente, senão que isso ofenderia o seu senso de percepção das tarefas e competência!

63. Enquanto a descrição do trabalho deve ser centrada na pessoa, também deve ser organizacionalmente efetivo. Na obra “The Vocation of the Business Leaders”, recomenda-se aos executivos “caracterizar o trabalho que seja bom e efetivo, eficiente e comprometedor, autônomo e colaborativo.” Isto permite às empresas concorrer no mercado e ajudar às pessoas para ter sucesso nos seus respectivos trabalhos.⁶⁶ Os líderes das organizações necessitam definir os limites da autonomia para as diversas partes da empresa. Esta é uma responsabilidade chave da liderança porque cria as condições certas para os funcionários entenderem as suas tarefas, os seus níveis de liberdade e as suas interdependências dentro da organização como um todo. Aqueles que trabalham nas unidades de negócios e nos departamentos necessitam conhecer quais são as suas funções, quais os resultados esperados e o como eles se enquadram dentro das estratégias gerais.

64. Um dos desafios permanentes que enfrentam as empresas, especialmente aquelas de grande porte, é que as subunidades de negócios, os departamentos e as divisões chegam a se enxergarem como autônomas, perdendo a visão do conjunto. Isto pode ser especialmente problemático quando as pressões externas forçam adaptações em toda a companhia. Um CEO de uma empresa multinacional com vendas anuais líquidas no valor de US\$ 2 bilhões, que estava tentando explicitamente implantar os princípios da subsidiariedade, falou para

nós que, quando foi afetado pela crise financeira de 2008/2009, ele teve que comandar os negócios de uma maneira mais de cima para baixo, sem destruir a confiança e o respeito compartilhados que ele e os seus líderes tinham construído com os seus empregados. Ele disse que, na realidade, a confiança compartilhada foi aquilo que permitiu aos líderes tomar ações rápidas para evitar a ruína financeira.⁶⁷

65. Desenvolvimento de Funcionários. A segunda tarefa orientadora para os líderes é desenvolver as pessoas que eles comandam. Embora seja verdadeiro que, quando as pessoas trazem as suas habilidades e conhecimentos para a organização, elas fazem crescer a sua “inteligência coletiva”, esta inteligência não ocorre sozinha, por si só. A fim de fazer funcionar a subsidiariedade, Charles Handy argumenta, “aqueles que são responsáveis, repositórios da subsidiariedade, se desejado devem ser educados para o nível de suas responsabilidades. Não se pode, sendo sensato, conceder responsabilidade a pessoas incompetentes. Por outro lado, aquelas pessoas continuarão sendo incompetentes, exceto que elas tenham o incentivo da responsabilidade. Isto deve ser um processo gradual, com etapas bem definidas.”⁶⁸

66. A subsidiariedade pressupõe “que as pessoas são os recursos mais valiosos de uma organização e que a tarefa de um executivo é preparar e liberar as pessoas para agirem.”⁶⁹ Um benefício adicional essencial desta preparação é encorajar o comprometimento dos funcionários. Preparar as pessoas para que elas possam agir, ajuda no seu comprometimento, estimulando o orgulho pelos seus respectivos trabalhos. Incorporada numa cultura organizacional, esta visão das pessoas anima os funcionários para crescer acima do próprio interesse e para trabalhar em prol do bem maior, diz a executiva Alison Chung. Ela enxerga “uma organização ideal” como sendo “aquela que puxa as melhores qualidades de todos os indivíduos, dentro da organização, e que tem um efeito sinérgico na empresa e que a transforma em algo muito maior do que a soma dos componentes individuais.”⁷⁰

67. Os líderes “ajudam” (subsídium) os seus colaboradores mediante educação, treinamento, processo de orientação e aconselhamento eficazes. No contexto da lógica dos dons, esta é a contribuição especial dos bons líderes. Eles criam uma organização que estimula o desenvolvimento efetivo dos funcionários dando a eles as ferramentas, a especialização e a experiência necessárias para realizar as suas tarefas. Definir os trabalhos dos funcionários, enquanto se desconsidera a ajudar, numa direção, é uma receita para o fracasso tanto para o empregado, quanto para a organização.

68. Na Reell Precision Manufacturing, a companhia redesenhou a sua linha de montagem passando de um estilo de gestão de ordens diretas e verticalizadas, no qual os executivos tomavam todas as decisões concernentes à área de montagem, para uma abordagem de administração de Ensinar-Equipar-Confiar. Nesta lógica os empregados foram treinados nos procedimentos de inspeção, foram equipados com instrumentos para medição da qualidade, e confiou-se neles para fazerem coisas diretamente na própria linha de montagem. Mediante a reestruturação do processo de trabalho, de acordo com o princípio da subsidiariedade, os funcionários reduziram os tempos de ajustes de máquinas/equipamentos para fabricar novos produtos, diminuíram a necessidade de inspeções de qualidade, aumentaram a qualidade geral e requereram menos supervisão. Por meio da redução destes custos, a empresa não somente criou trabalhos mais humanizados, como também gerou condições para aumentar as taxas de remunerações da mão de obra.

69. Da Delegação Limitada para a Confiança Plena. A terceira tarefa, para orientar uma cultura em prol da subsidiariedade, é estabelecer fortes relacionamentos com os funcionários, começando com a delegação e movendo-se para a confiança. Nós pensamos sobre a delegação, neste contexto, não simplesmente segundo termos do seu valor instrumental, a fim de conseguir mais quantidade de trabalho,

mas sim com a transferência da autoridade, caminhando em direção da plena confiança. Isto aumenta as capacidades dos indivíduos e da empresa como um todo. Quando os líderes empresariais aceitam responsabilidade para desenvolver nos funcionários suas melhores capacidades, chega a ser mais do que uma ferramenta para a eficiência e se torna um ambiente de aprendizado, tanto para líderes quanto para funcionários. Eles testam o desempenho com níveis crescentes de riscos e confiabilidade: evoluem de meros cumpridores de ordens para realizar escolhas independentes, nas quais os custos de falhas são baixos, até dar retorno (feed back) (nos processos mais simples), avançando para a participação plena com os líderes nas tomadas de decisões (etapas avançadas) e, finalmente, até as soluções independentes e autônomas de problemas (plena confiança).

70. A delegação limitada pode ser interpretada com o significado que o líder, que concede poder ao subordinado, pode tirá-lo a qualquer momento, reservando-se o direito de aceitar ou rejeitar aquilo que o subordinado atingir.⁷¹ Sob a delegação limitada, os funcionários, não importando quão bem eles possam desempenhar as funções, não assumem nem risco total nem responsabilidade integral pelas suas ações, porque o líder tem a palavra final. Com a plena confiança (e soluções independentes de problemas), é mais possível que os funcionários inovem e tentem novos métodos porque eles tem a autoridade para fazer isso e, provavelmente, eles vão se esforçar pela excelência, uma vez que serão responsabilizados pelas suas decisões.

71. Quando a delegação é usada de forma eficaz, reconhece as diferenças individuais na postura e na capacidade para agir. Requer relacionamentos transparentes e confiáveis entre os líderes e aqueles a quem são delegados. Quando os funcionários exercem a autoridade delegada, numa maneira profissionalmente competente, livre e responsável, os vínculos de confiança, entre funcionários e líderes, são reforçados. Mesmo a delegação limitada pode ter benefícios em qualquer organização aumentando o orgulho e o senso de

propriedade do trabalho, ampliando a sua autoconsciência e os seus conhecimentos, e permitindo a eles demonstrar habilidades que podem indicar lideranças potenciais.⁷²

72. A delegação é uma ferramenta indispensável para atingir as metas econômicas e culturais almejadas numa organização -mas não é somente uma ferramenta. A subsidiariedade, de outro modo, vai além da instrumentalidade. É um princípio moral que salienta duas verdades: especificamente que todas as pessoas tem dons a serem exercidos e trabalhos para realizar, e que toda a autoridade não deve e não pode ficar restrita ao líder. Numa cultura de subsidiariedade, deve-se focalizar o exercício dos dons e o crescimento dos funcionários mediante a sua aceitação de responsabilidade. O líder, comprometido com a subsidiariedade, não pretende reter todo o trabalho e depois aloca-lo mediante delegação, de modo a ser mais eficiente. Em vez disto, o líder reconhece que alguns trabalhos correspondem aos funcionários e a gestão é deles. Charles Handy explana que a subsidiariedade “implica que o poder pertence apropriadamente, em primeiro lugar, ao menor nível possível ou aquele mais afastado; e só deve ser retirado como uma última solução. Aqueles que ficam no centro devem servir às partes. A tarefa do centro, e de qualquer líder, é ajudar o indivíduo ou o grupo para cumprir as suas responsabilidades, a fim de lhes permitir merecer a sua subsidiariedade.”⁷³ Isto requer a virtude da confiança, a vontade de se arriscar e aceitar as falhas e a paciência para ensinar. Fazendo isto bem, possibilita ao líder identificar as pessoas certas para os cargos certos, nos momentos certos.

73. Como um princípio moral, a subsidiariedade nos lembra que as pessoas se desenvolvem na medida em que exercitam suas iniciativas, habilidades e inteligência. A tarefa de qualquer líder é ajudar as pessoas a fazer seus respectivos trabalhos de uma maneira responsável para o bom desempenho de toda a empresa. Os líderes, que aceitam verdadeiramente o princípio da subsidiariedade, pensam nos

funcionários como sendo colaboradores e colegas, não simplesmente como subordinados. Eles assumem, como um hábito virtuoso, o risco de confiar nas decisões dos funcionários pois a experiência demonstrou para eles que tal confiança está garantida. Fazendo assim, eles nem abdicam do julgamento prudente, nem o negociam pela aceitação ingênua das capacidades dos empregados. Os líderes eficazes evitam as suposições e conjecturas infundadas que prejudicam o ambiente de trabalho e também não estabelecem julgamento crítico junto aos empregados. Eles não se absolvem da responsabilização, acusando outros pelas falhas. A subsidiariedade não tolera evasão ou esquivamento: líderes e funcionários estão sempre e todos os dias juntos, nos momentos de falhas ou de sucessos.

INSTITUCIONALIZAÇÃO: MÉTODOS PARA MEDIR E FORTALECER A SUBSIDIARIEDADE

74. Uma chave para inserir o princípio da subsidiariedade na cultura de uma empresa é reforçá-lo em praticamente todas as áreas e momentos da vida organizacional - em práticas de contratação, em avaliações, treinamentos e promoções de funcionários; em exercícios para construção de lideranças e em comunicações formais de todos os tipos. Como em qualquer abordagem para o melhoramento contínuo os esforços para institucionalizar a subsidiariedade requerem avaliações baseadas em provas e reflexão sérias e contínuas. As seguintes práticas podem ajudar a fortalecer a subsidiariedade.

- **Orçamentos e Políticas de Treinamento e Desenvolvimento.** Os recursos dedicados a treinamento e desenvolvimento dos funcionários são um indicador do valor que uma organização dá à subsidiariedade. As informações úteis a este respeito não são tanto a quantia gasta num determinado ano, mas as tendências, análises de índices e alocações proporcionais de recursos entre os grupos chave.

- **Estruturas Formais para Mediar a Participação.**

Uma medição crítica da subsidiariedade é o grau que uma organização facilita a participação dos funcionários nas tomadas de decisões. Em ambientes de trabalho onde a subsidiariedade é valorizada, os funcionários exercitam as iniciativas mediante participação em todos os níveis. Os líderes, que dão atenção real para novas sugestões sobre a organização do trabalho e processos, ajudam a estimular as culturas que valorizam os dons dos funcionários em todos os níveis. As estruturas empresariais podem ser preparadas para atrair a participação de muitas maneiras com ajustes adequados para o ramo de negócios da organização e a sua abordagem quanto à produção. Os processos que estimulam a participação incluem: sistemas de trabalho baseados em equipes; grupos de gestão compartilhada, que facilitam aos funcionários ter a oportunidade de dimensionar os fluxos de trabalhos nos quais eles participam; e contatos desde o começo até o fim do turno de trabalho, os quais permitem aos funcionários se comunicarem com os seus colegas a respeito da situação atual das operações, desafios imediatos a serem tratados e outros problemas essenciais.⁷⁴

- **Percentagens de Promoções Internas.** A capacidade de uma organização para encontrar, dentro do seu próprio pessoal, as habilidades de liderança que procura, pode indicar quão profundamente a subsidiariedade está institucionalizada. O alcance até o qual a empresa prepara os empregados para eles avançarem até funções sêniores e a percentagem de tais promoções internas são indicadores chaves.

- **Rotatividade de Funcionários e Relação com o Autodesenvolvimento.** Em qualquer organização, tem-se rotatividade boa e ruim. As entrevistas de saída podem

fornecer informações úteis sobre as razões da saída dos funcionários. Motivos tais como, frustração quanto a tomadas de decisões ou falta de oportunidades para desenvolvimento de talentos, por exemplo, podem indicar uma abordagem inadequada a respeito da subsidiariedade.

- **Pesquisas de Opinião sobre Comprometimento de Funcionários.** As enquetes anuais, que medem a satisfação dos funcionários, também podem avaliar a subsidiariedade se analisado o crescimento pessoal e o comprometimento no ambiente de trabalho. Tais pesquisas de opinião poderiam perguntar se os funcionários enxergam que são respeitados pelos superiores e/ou se acreditam que as suas preocupações são consideradas seriamente por exemplo, no dimensionamento dos fluxos de trabalhos. Similarmente, estas enquetes poderiam perguntar aos funcionários se eles tem acesso às ferramentas e ao treinamento dos quais necessitam para exercer, responsavelmente, as tomadas de decisões.

- **Comunicações Regulares sobre a Subsidiariedade.** Esta pode ser institucionalizada, ainda mais, salientando-se a sua importância nas comunicações organizacionais (boletins, sites de Internet e outras mídias), dando exemplos da sua presença histórica na organização e oferecendo ilustrações sobre a sua prática corrente.

- **“Empowerment” e Liderança Interativa.** No mínimo, duas habilidades executivas chaves são necessárias para a prática da subsidiariedade ter sucesso: a escalada de poder [empowerment] e liderança interativa. Ambas as destrezas tem sido identificadas como “aspectos diferenciados e característicos das mulheres em cargos de liderança”, de acordo com Judy Rosener, um fato que sugere uma vantagem

para as equipes de líderes que incluem tanto mulheres, quanto homens. Além de compartilhar poder e autoridade, a ideia do empowerment aponta também para a autoatualização. A liderança interativa tem as suas raízes na gestão empresarial participativa, e enfatiza, “1) estímulo de participação em todos os aspectos do trabalho; 2) compartilhamento amplo de informações e poder; 3) esforços para ressaltar o próprio valor dos funcionários; e 4) energizar os funcionários para as suas respectivas tarefas.”⁷⁵

- **Avaliação de Desempenho.** Embora o velho ditado, “aquilo que não se consegue medir, não se pode administrar”, tenha as suas limitações, não obstante, isso salienta um aspecto importante da liderança empresarial. Nenhuma métrica ou política isolada revela se a subsidiariedade é realmente vivida numa organização. Ainda considerando isto, duas áreas de avaliação indicam a existência da subsidiariedade: as avaliações do desempenho individual e as avaliações que abrangem toda a empresa. No nível individual, os executivos devem estimular o envio de informações de retorno, de 360 graus, dos seus subordinados como parte das suas avaliações de desempenho. Estas retroinformações devem incluir também avaliações do respeito dos executivos quanto aos dons e talentos dos subordinados. No nível de toda a empresa, é importante existir técnicas apuradas para a autoavaliação organizacional periódica, a qual permite realizar as medições baseadas em provas de atributos culturais difíceis de serem mensurados.⁷⁶

SUSTENTAR: A CONTINUIDADE PARA UMA CULTURA DE SUBSIDIARIEDADE

75. A terceira etapa da agenda cultural para a subsidiariedade refere-se a manter o compromisso quanto a este princípio, ao longo do

tempo. Uma organização pode falhar em duas maneiras ao tentar de sustentar o seu compromisso para a subsidiariedade: (1) internamente, contratando e promovendo para níveis de liderança pessoas que não valorizam a subsidiariedade levando à eventual erosão deste valor essencial; ou (2) sucumbindo a pressões externas (tais como pressão dos concorrentes, forças do mercado, ordens do Governo, pressões sociais) que forcem para ter de fazer uma escolha entre sobrevivência e subsidiariedade. Sustentar a subsidiariedade requer a implementação de práticas que antecipam os problemas de erosão de valor e pressões externas, e tratam estes sintomas sistematicamente antes de eles chegarem a ser ameaças reais. Atenção para recrutamento e contratação, planejamento sucessório, governança corporativa e posicionamento estratégico são chaves neste esforço.

- **Contratando para a Subsidiariedade.** Contratando tanto líderes quanto subordinados requer atenção para além das competências profissionais básicas para a respectiva tarefa. Prontidão e compreensão, ao se tratar de assumir responsabilidades, são igualmente importantes. Um processo bem sucedido de busca poderia abranger a análise paciente dos candidatos que mostram sinais fracos de alinhamento com uma cultura de subsidiariedade. Estas mesmas considerações, aplicam-se aos critérios para promoções. Quando os líderes recrutam pessoas com base tanto em competências profissionais quanto aos princípios, elas receberão um tipo de “salário moral” que complementarará o seu salário econômico. Ainda mais, a subsidiariedade pode ser um importante atrativo e retentor na função de gestão de talentos. Uma maneira, para discernir a subsidiariedade na gestão dos candidatos, é perguntar, nas entrevistas à respeito de decisões que eles tomaram no passado: “Esteve realmente de acordo quanto a tomar esta ou aquela decisão? O porquê você pensou que era necessário tomar esta decisão?” Perguntas similares podem

ser feitas sobre as suas opiniões a respeito das informações requeridas para administrar: O porquê você necessita destas informações? É realmente e absolutamente necessário exercer as suas próprias responsabilidades ou é mais, controlar os subordinados? Neste último caso, o porquê você precisa de controlar? É uma questão de confiança? Você se sente seguro e confortável por ter escolhido a pessoa certa, treinou efetivamente essa pessoa e disponibilizou para o funcionário as ferramentas certas?⁷⁷ Tais questões podem elucidar o comprometimento do candidato com a subsidiariedade.

- **Planejamento Sucessório e Subsidiariedade.** Os líderes seniores, especialmente aqueles que estão sendo considerados para promoções, deveriam se familiarizar, rotineiramente, com o princípio da subsidiariedade, o comprometimento estratégico e moral da organização quanto a ele, e as condutas, atitudes e decisões que se esperam a fim de dar apoio para a obtenção deste bem comum. Se a subsidiariedade tem vida e existe verdadeiramente numa organização, a sucessão dos líderes, dentro da empresa, chegará a ser mais fácil, usualmente, porque os dons dos subordinados serão valorizados, utilizados e desenvolvidos como atividade rotineira.

- **Conselho de Administração: Composição e Funcionamento.** Os Conselheiros devem assumir a responsabilidade pela cultura da empresa ao longo do tempo. O Conselho, como um todo, é o guardião dos valores morais vinculados às decisões econômicas de longo prazo. Os seus membros desempenham um papel fundamental ao identificar e recrutar os novos líderes seniores e, quando for necessário, por destituir os líderes atuais. Como fiduciário organizacional, o Conselho tem a obrigação de refletir permanentemente sobre como a companhia exhibe valores essenciais (tais

como subsidiariedade e solidariedade). Os Conselhos de Administração também se beneficiam da vigilância a fim de evitar duas tentações antiéticas a respeito da subsidiariedade: servir como um “carimbo” para as decisões dos executivos seniores e a microgestão empresarial.

• **A subsidiariedade e o Ambiente Social Circundante.**

Ameaças desde fora da companhia, seja do mercado ou do setor público (Governo) requerem estratégias diferentes. A longo prazo, a subsidiariedade dá apoio para o desempenho efetivo e eficiente no mercado, mas, em situações de crises, os tomadores de decisões, frequentemente, tem pressões para assumir uma mentalidade de “comandar e controlar” que pode prejudicar a subsidiariedade. Um dos desafios mais importantes para os líderes é responder às pressões de clientes ou concorrentes, sem abrir mão da subsidiariedade. Pressões similares surgem desde o setor público quando, por exemplo, as agências governamentais pressionam as empresas para cumprir datas de vencimentos ou expectativas não razoáveis para aderir a padrões, regulamentos ou novas leis.

76. Resumindo, uma organização que defende a subsidiariedade com a convicção (orientação) e cujas práticas e processos a reforçam (institucionalização), pode no entanto não conseguir sustentar uma cultura de subsidiariedade, sempre que deixar respeitar este valor essencial ao contratar e promover empregados, ao escolher os membros do Conselho de Administração, durante um processo de sucessão e na forma que reage às pressões externas.

CONCLUSÃO

77. Operacionalizar a subsidiariedade é uma parte importante da vocação do líder empresarial. Como uma bússola, este princípio indica o caminho para a criação de uma cultura organizacional que estimula o bom trabalho, tanto em termos do desenvolvimento dos funcionários como da capacidade de produção da organização.⁷⁸ Não obstante, não é fácil praticar a subsidiariedade no ambiente atual dos negócios. A subsidiariedade não pode ser atingida somente por meio de um algoritmo mecânico de ações ou atitudes empresariais, ainda que práticas ou concretas. Não é uma solução tipo tamanho único, que serve para todos, nem uma ferramenta de prateleira para resolver os problemas organizacionais. Por definição, a implementação bem sucedida requer a participação específica e pertinente, em qualquer em qualquer circunstância que for tentada.

78. Ao longo deste ensaio, nós salientamos os desafios que os líderes enfrentam ao administrarem as pressões, algumas vezes contraditórias, dos valores organizacionais vinculados com o princípio da subsidiariedade. O sucesso na implementação da subsidiariedade requer atingir um equilíbrio contínuo e engenhoso das tensões criadas pelo “puxa e estica” destes valores. Isto também convoca líderes talentosos, habilidosos, com perspectivas práticas, que focados numa visão do desabrochar humano, avançam em prol desta meta, usando criatividade, paciência e perseverança. Uma tarefa crítica é manter simultaneamente, num tipo de tensão mágica, os três conjuntos de valores que são inerentes para a subsidiariedade:

- **Confiança e Responsabilidade:** Dar tanta responsabilidade individual como seja possível e tanto apoio administrativo como seja necessário. Como Charles Handy salientou, “a confiança deve ser conquistada, mas, a fim de ser auferida, primeiro, deve ser dada.”⁷⁹ A confiança não significa “fazer qualquer coisa que

“você quer,” mas, também não dá a entender “afastar o seu julgamento e fazer somente como é ordenado”. Em outras palavras, a maneira na qual a responsabilidade é atingida, pode prejudicar ou aumentar a confiança.

- **Centralização e Descentralização:** Mover as tomadas de decisões para o menor nível possível e o maior nível necessário. Quaisquer decisões ou tarefas que, realista e razoavelmente, possam ser tratadas nos níveis individual, departamental ou regional devem ser tomadas neste nível; aquelas, para as quais não é possível fazer isto, devem ficar num nível maior.

- **Padronização e Inovação:** Insistir a respeito de tantas normas como for necessário, mas assegurar tantas iniciativas e inovação como for possível. Enquanto as normas geram unidade para a vida organizacional, a uniformidade pode sufocar as descobertas e as inovações.

79. Estas tensões inevitavelmente crescem e se aprofundam com o aumento da complexidade das organizações e acirramento da concorrência; mas, quando são assumidas prudentemente, elas tem o potencial para criar uma cultura dinâmica vivificada pela subsidiariedade e os frutos da sua prática, dentre eles, o bom trabalho. Os executivos empresariais eficazes compreendem o significado do bom trabalho.⁸⁰ Isto não é uma tarefa afastada de, ou além das funções da gestão empresarial; esta é, na nossa opinião, uma parte vital e integral daquilo que define o bom trabalho, tanto para o líder quanto para o funcionário. Aqui é importante salientar que nós não consideramos a prática da subsidiariedade como beneficiando somente, ou ainda primordialmente, a própria empresa pois seus impactos são muitos mais amplos. A prática da subsidiariedade no dia a dia do trabalho contribuiu para a realização dos funcionários, individualmente considerados, suas famílias e suas comunidades. Outros benefícios

alcançados são: o estímulo para que os empregados desenvolvam e exercitem as suas mentes e os seus talentos, aumentem sua autoconfiança, a confiança nos outros e seu senso de responsabilidade pessoal. A cultura e a vivência da subsidiariedade cria condições para o desenvolvimento das pessoas, da empresa e ajuda na construção do bem comum.

80. Ao finalizar, nós voltamos aos começos teológicos do princípio da subsidiariedade, enraizados na ideia da pessoa humana, quem recebeu dons do Criador como uma expressão da imago Dei, e cujo trabalho real, consequentemente, é um ato de cocriação. O líder, formado pelo princípio da subsidiariedade, que demonstra respeito com a ação, faz surgir nos funcionários um profundo senso das suas próprias capacidades para trabalhar como um presente da sua realização. Por tanto, os funcionários respeitados e aceitados também podem ser inspirados para agirem com corações generosos no serviço para os outros.⁸¹ Para o líder, que enxerga os funcionários segundo esta visão, são nobres os esforços para criar um ambiente no qual os dons humanos podem ser mais plenamente realizados e onde a cocriação possa ser manifestada mais concretamente. Para tal líder, o princípio da subsidiariedade é mais do que um caminho para desenhar o bom trabalho ou para fabricar bons produtos ou para oferecer bons serviços; é uma maneira para aumentar as possibilidades do pleno desenvolvimento humano integral no trabalho, contribuindo para que as pessoas possam atingir o propósito para o qual elas foram criadas.

POSFÁCIO

A ideia para este ensaio foi originada por Pierre Lecocq (vide o seu Prefácio). Pierre colaborou no comitê de redação do Conselho Pontifício para a Justiça e a Paz, para o documento *The Vocation of the Business Leader*(2012). Ao escrever essa obra, a sua experiência empresarial e perspectiva de fé focalizaram com maior clareza a importância da subsidiariedade e a relação desta com os negócios. Pela primeira vez num documento do Vaticano, a subsidiariedade foi vinculada às empresas e não somente com o Governo. Ainda considerando que a seção foi curta (4 parágrafos), isto salientou a necessidade de examinar, com maior aprofundamento, esta relação entre a subsidiariedade e os negócios.

Em março de 2013, Pierre e eu, conjuntamente com outros representantes da UNIAPAC, encontramos-nos em Beirute, Líbano, na ocasião da Conferência de Beirute da UNIAPAC, onde foi lançada a versão em língua árabe do livro *The Vocation of the Business Leader*. Lá, Pierre identificou e articulou a necessidade de expandir a seção sobre a subsidiariedade e de fornecer uma manifestação mais sistemática da subsidiariedade como um princípio de liderança para os homens/mulheres de negócios. Desde aquela data, nós criamos um relacionamento exclusivo entre uma instituição de “profissionais em atividade” (a UNIAPAC) e uma instituição acadêmica (a Universidade de St. Thomas, Minnesota) e, conjuntamente, nós preparamos este documento sobre a subsidiariedade.

Durante os últimos dois anos, meus colegas da Universidade de St. Thomas, Ken Goodpaster, Jeanne Buckeye e Dean Maines, e eu escrevemos este ensaio em diálogo com Pierre, assim como com dúzias de outros profissionais em atividade e de professores universitários. Procuramos aprender da experiência prática dos líderes e das suas organizações e também estudar a sabedoria da tradição social que tem

mais de 2.000 anos. Combinar a prática da experiência real com os conhecimentos da tradição imbui uma “sabedoria prática” sobre o como criar o “bom trabalho” nas organizações atuais.

Nós percebemos claramente a necessidade desta integração, única no seu gênero, entre a experiência vivida, prática e a tradição de sabedoria que gera princípios morais e espirituais. Muito frequentemente, a Teologia e a Filosofia são vistas como abstrações distantes, que não aterrisam em nenhum momento ou lugar, ou são tão fechadas que não têm expressão no mundo do trabalho e, com excessiva reiteração, as empresas e os seus líderes estão tão focados na prática que eles instrumentalizam tudo, de modo a atingir unicamente os resultados financeiros.

Estas relações entre a prática e os princípios manifestaram-se dentro da Cristandade e, especialmente, nos relacionamentos complementares, da tradição social católica, entre doutrinadores com autoridade (ensinamentos sociais católicos), estudiosos perspicazes (pensamento social católico), e profissionais em atividades empresariais, efetivos e baseados em princípios (prática social católica). Como um tamborete de três pés, esta é uma tradição de sabedoria que, constantemente, está se desenvolvendo, purificando e reajustando na medida que procura discernir o bem na vida social; na sua essência, é uma sabedoria viva. Este ensaio é uma contribuição para a reflexão importante sobre este relacionamento complementar e tem a finalidade de apresentar como os líderes empresariais de sólidos princípios, se apresentam e agem na complexa economia atual. Fizemos isto usando um método clássico dentro da tradição social cristã quanto a “ver, julgar, agir”, o qual também foi utilizado na obra *The Vocation of a Business Leader*.

Nossa esperança, quanto a este ensaio, é que inspire os líderes para refletirem sobre o princípio da subsidiariedade e os seus benefícios e desafios na prática organizacional. Nós também aguardamos que este

livro gere mais reflexão, estudos de casos e pesquisas na subsidiariedade como um princípio de liderança. Assim que nos movemos sobre a direção de uma cultura crescentemente secular cada vez mais dependente da tecnologia, nós temos a tendência de reduzir o nosso trabalho a meramente uma série de “tecnicismo” que se restringem a medir aumentos de produtividade e lucratividade. Sem fortes princípios, enraizados no chão moral e espiritual, nós perdemos a visão da pessoa humana e enxergamos a empresa como, simplesmente, uma troca utilitária de custos e benefícios. A subsidiariedade tira-nos desta obsessão financeira e eleva a nossa visão a fim de ver os funcionários, com os dons concedidos a eles pelo Criador, como uma expressão da imagem Dei, e cujo próprio trabalho é, conseqüentemente, um ato de co-criação. Para o líder, que enxerga as pessoas com esta visão, é uma nobre tarefa todo o esforço para criar um ambiente onde os dons humanos possam ser plenamente utilizados e onde a co-criação tenha possibilidades de ser manifestada de forma mais bela. Para tal líder, o princípio da subsidiariedade é mais do que uma forma para desenhar o bom trabalho ou fabricar bons produtos ou oferecer bons serviços. É uma maneira para ampliar as possibilidades para o pleno florescimento humano, certamente, para as pessoas chegarem a ser aquilo para o qual foram criadas, fazendo-o mediante o trabalho que realizam e a cultura de dação de vida que o trabalho delas ajuda a construir.

Michael J. Naughton

*Diretor Interino do Centro de Estudos Católicos, Universidade de St. Thomas
Presidente do Conselho de Administração da Reell Precision Manufacturing
St. Paul, Minnesota, janeiro de 2015*

COLABORADORES

Jeanne G. Buckeye é Professora Associada na Universidade de St. Thomas em St. Paul, Minnesota, no Opus College of Business, Departamento de Ética e Direito Empresarial, onde leciona tanto para estudantes de MBA quanto de graduação. Os cursos regulares dela abrangem Ética dos Negócios, Gestão com Reflexão, os Grandes Livros, e Fé e a Profissão da Administração. Além de ensinar, ela é a Diretora Interina do Instituto John A. Ryan para o Pensamento Social Católico na Universidade de St. Thomas e a Coordenadora do Seminário sobre Grandes Livros. Buckeye é co-autora, com John B. Gallagher, do livro *Structures of Grace: Business Practices of the Economy of Communion* [Estruturas da Graça: Práticas de Negócios da Economia de Comunhão], publicado em 2014. Nos seus anos na U.S.T., ela também desempenhou cargos de administração, abrangendo os de Diretora Associada e Diretora Substituta dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Ela obteve seu Mestrado e Doutorado em Gestão Empresarial na Universidade de Minnesota.

Kenneth E. Goodpaster obteve o seu Bacharelado em Matemáticas na Universidade de Notre Dame, e o seu Mestrado e Doutorado em Filosofia na Universidade de Michigan. Goodpaster lecionou Filosofia em cursos de pós-graduação e graduação na Universidade de Notre Dame, ao longo da década de 1970, antes de se incorporar à congregação de professores da Harvard Business School em 1980, onde ele desenvolveu seu currículo em Ética. Em 1990, Goodpaster terminou as suas atividades em Harvard para aceitar a Cátedra Patrocinada, David e Barbara Koch, em Ética Empresarial na Universidade de St. Thomas. Nesta instituição, ele lecionou nos programas de MBA de dedicação completa e parcial. As suas publicações incluem *Conscience and Corporate Culture* (Wiley-Blackwell, 2007) e *Policies and Persons: A Casebook in Business*

Ethics (McGraw-Hill, 2006). Ele também contribuiu para a obra *The Vocation of the Business Leader*, publicada pelo Conselho Pontifício para a Justiça e a Paz (2012). Mais recentemente, Goodpaster foi o Editor Executivo de uma história muito esperada, *Corporate Responsibility: The American Experience* (Cambridge University Press, 2012), a qual recebeu o Prêmio 2014 para o Melhor Livro concedido pela Academia de Gestão Empresarial. Há pouco tempo, ele foi incluído na lista anual da *Ethisphere Magazine* das 100 Most Influential People in Business Ethics. Goodpaster é atualmente Professor Emérito no Opus College of Business.

T. Dean Maines é o Presidente do Instituto Veritas na Universidade de St. Thomas. Ele também é Coordenador do Seminário sobre Grandes Livros oferecido pelo Opus College of Business. Antes de assumir a liderança do Instituto Veritas, Maines trabalhou como associado de pesquisas na Cátedra Koch em Ética Empresarial. Antes de se incorporar à Universidade de St. Thomas, ao longo de 16 anos, Maines ocupou diversos cargos na empresa Cummins, Inc., incluindo o de Gerente Executivo de Recursos Humanos do Grupo Global de Geração de Energia da empresa e foi o Presidente da Columbus Occupational Health Association, Inc. Maines foi membro da Associação Sloan na Escola de Pós-graduação em Administração da Universidade de Stanford, onde ele obteve o Mestrado em Gestão Empresarial. Ele também é Bacharel em Humanidades, área Filosofia, e Bacharel em Ciências, área Engenharia Mecânica, pela Universidade de Cornell. Artigos sobre Ética Empresarial, da autoria e co-autoria de Maines, foram publicados em *Business and Professional Ethics Journal*, *European Financial Review*, *Health Progress*, *HEC Forum*, *Journal of Catholic Higher Education*, *Journal of Corporate Citizenship*, *Journal of Management Development*, *Risk Management*, e *Science and Engineering Ethics*. Ele também contribuiu para a *B. Magazine*, *Journal of International Business*, *MX Magazine*, *Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, e a *Sage Encyclopedia of Business Ethics and Society*.

Michael J. Naughton é atualmente o Diretor Interino do Centro para Estudos Católicos. Ele é o Titular da Cátedra Patrocinada, Alan W. Moss, em Pensamento Social Católico na Universidade de St. Thomas, onde ele é Professor Titular com uma nomeação conjunta para os Departamentos de Estudos Católicos (College of Arts and Sciences) e Ética e Direito Empresarial (Opus College of Business). Ele é o co-autor e o co-editor de nove livros e de mais de 40 artigos. Ajudou a coordenar e escrever a obra *The Vocation of the Business Leader*, publicada pelo Conselho Pontifício para a Justiça e a Paz (2012), a qual foi traduzida para 15 línguas. Naughton atua como Presidente do Conselho de Administração da Reell Precision Manufacturing, fabricante global de inovadoras soluções de torque para transportes, produtos eletrônicos de varejo, e produtos de automação para a área médica e para escritórios. Ele também foi membro dos Conselhos de várias organizações com fins não lucrativos, incluindo a Seeing Things Whole. Ele obteve seu Doutorado em Teologia na Marquette University (1991) e seu MBA na Universidade de St. Thomas (1995). É casado e tem 5 filhos.

PATROCINADORES INSTITUCIONAIS

A UNIAPAC é uma Federação de Associações, uma entidade internacional de encontro para Líderes Empresariais Cristãos. O seu nome completo é a “União Internacional de Dirigentes Cristãos de Empresa”. Criada, originalmente, em 1931 na Europa, é uma associação internacional, sem fins lucrativos, que tem a sede central em Paris. Reúne associações de 37 países, na Europa, na América Latina, na África e na Ásia, congregando 20.000 líderes empresariais. É uma organização ecumênica. Inspirada pelo Ensino Social Cristão, a sua meta é promover, entre os líderes de empresas, a visão e a implementação de uma economia que sirva à pessoa humana e ao bem comum da humanidade, em geral. A UNIAPAC funciona tanto em termos das suas Associações como do seu Escritório Internacional. As suas missões são descritas a seguir:

MISSÃO DAS ASSOCIAÇÕES DA UNIAPAC:

- Contribuir para debates públicos sobre problemas sociais contemporâneos, gerados pelos novos avanços tecnológicos e o crescimento econômico, realizados em diversas regiões do mundo como um meio para focalizar a atenção sobre a necessidade crucial de mostrar o máximo respeito para a pessoa humana em todas as circunstâncias.
- Dar apoio para a transformação pessoal dos seus membros e, mediante eles, a transformação das suas companhias e dos seus ambientes de negócios.

MISSÃO DA UNIAPAC INTERNACIONAL:

- Representar estas Associações nas instituições internacionais que tratam dos problemas econômicos e sociais globais.

- Servir como o vínculo entre as associações de dirigentes cristãos de empresa em todo o mundo, promover e facilitar intercâmbios entre elas e prestar os serviços de porta-voz sempre que necessário.
- Dar apoio para as atividades destas associações nacionais e regionais.
- Patrocinar a fundação de associações de dirigentes cristãos de empresas, onde não existam.
- Aproveitar as oportunidades e promover qualquer projetos que contribuam para a consecução destes objetivos.

Localizada em Paris (www.uniapac.org), a governança da UNIAPAC é assegurada por um Conselho Internacional composto dos Presidentes das Associações-Membro, que se reúne duas vezes ao longo do ano, e de um Conselho Executivo cujos componentes são o Presidente da UNIAPAC e os Presidentes das Organizações Regionais (Europa, América Latina e África) e um assessor espiritual.

UNIVERSIDADE DE ST. THOMAS

A Universidade de St. Thomas é uma instituição profissional católica, dedicada às Humanidades, que tem aproximadamente 10.000 estudantes, localizada em Minnesota, E.U.A. Fundamentada na tradição intelectual católica, uma parte importante do trabalho da Universidade é “educar líderes empresariais globais baseados em valores e princípios”. Este trabalho é realizado pelo Instituto John A. Ryan para o Pensamento Social Católico do Centro de Estudos Católicos, e o Instituto Veritas do Opus College of Business. Segue uma descrição curta de ambos os Institutos.

- **O Instituto John A. Ryan para o Pensamento Social Católico** do Centro de Estudos Católicos pesquisa as relações

entre a tradição social católica, e a teoria e a prática dos negócios, estimulando uma integração mais profunda da fé e do trabalho. O Instituto Ryan representa uma voz importante na educação universitária católica, ajudando a construir uma comunidade de estudiosos e executivos de empresas, dedicados a examinar problemas na interseção dos negócios e da tradição social católica. Quatro atividades principais compõem o seu trabalho: pesquisa, desenvolvimento do corpo de professores, aprimoramento das disciplinas de estudos e contatos com líderes. Em colaboração com outras instituições educacionais, em todo o mundo, o Instituto Ryan organiza conferências, seminários, programas de desenvolvimento de professores, projetos curriculares e de pesquisas. Os temas destes trabalhos têm focalizado as finalidades dos negócios, a vocação e a espiritualidade do líder, a criação e a distribuição da riqueza, a pobreza e a prosperidade e a educação empresarial impulsionada pela missão. Com uma comunidade internacional de estudiosos e executivos em atividade, já organizou 12 conferências internacionais em vários países do mundo, abrangendo as Filipinas, a Índia, a Itália, o Vaticano, a Espanha, a Bélgica, a Alemanha, o México e os E.U.A. Desde 1997, dentro do campus da St. Thomas, também realizou aproximadamente 20 seminários para novos professores, administradores, funcionários em geral e para o conjunto de professores de administração de empresas. O Instituto publicou livros e artigos numa variedade de revistas e editoras acadêmicas e tem mais de 500 trabalhos sobre as relações entre os negócios e o pensamento social católico, disponíveis no seu site de Internet: www.stthomas.edu/cathstudies/cst/.

• **O Instituto Veritas do Opus College of Business** promove o comportamento organizacional eticamente responsável mediante avaliações sistemáticas. A aplicação das

ferramentas de avaliação do Instituto nas empresas de negócios e em entidades sem fins lucrativos integra mais efetivamente os princípios éticos dentro dos seus sistemas de gestão. Isto ajuda às organizações para alinhar melhor as suas decisões e ações com as crenças morais que professam. A reflexão e o aprendizado, que resultam do uso das ferramentas do Instituto também ajudam o desenvolvimento de líderes efetivos e éticos, e dão apoio para as empresas a fim de avançar no bem comum por meio de um impacto positivo na sociedade em geral. Uma das ferramentas do Instituto, a Matriz de Identidade Católica, é reconhecida como uma das melhores práticas nas unidades de saúde católicas. Esta Matriz foi utilizada em mais de sessenta Hospitais Católicos nos Estados Unidos, na Alemanha e no México. O Instituto também promove pesquisas concernentes à institucionalização dos valores morais dentro das organizações. Além do mais, organiza eventos e conferências nos quais se analisam temas de Ética Corporativa referentes a múltiplas dimensões—o indivíduo, a empresa e a sociedade. O Instituto é a sede administrativa do Great Books Seminar, um exclusivo programa opcional de pós-graduação, oferecido pelo Opus College of Business, baseado no Seminário Executivo do Instituto Aspen que tem renome mundial. Mais informações sobre o Instituto são disponibilizadas no seu site de Internet: <http://www.stthomas.edu/centers/veritas/>.

NOTAS FINAIS

1. Twitter post, June 24, 2014, 2:24 a.m., accessed December 16, 2014, <https://twitter.com/Pontifex/status/481367133494865922>.

2. William Pollard, *The Soul of the Firm* (Downers Grove: Harper Business, 1996), p. 102.

3. O documento *The Vocation of the Business Leader* refere-se a três bens interdependentes dos negócios: boas mercadorias, bom trabalho e boa riqueza. As seções sobre bom trabalho (44–50) salientam o princípio da subsidiariedade. Conselho Pontifício para a Justiça e a Paz, *The Vocation of the Business Leader: A Reflection* (VBL), terceira edição (St. Paul, MN: Instituto John A. Ryan para o Pensamento Social Católico, 2012), acessado em 16 de dezembro de 2014, <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/vocationbusinesslead/>.

4. Bento XVI, *Caritas in Veritate*, 2009, §57, acessado em 16 de dezembro de 2014, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html. O Papa João XXIII, na sua *Encíclica Mater et Magistra*, também ecoa este ponto: “Conseqüentemente, se toda a estrutura e a organização de um sistema econômico é tal que compromete a dignidade humana, que reduz o sentido de responsabilidade do homem ou que tira dele a oportunidade para exercer a iniciativa pessoal, então, tal sistema, nós opinamos é totalmente injusto—não importando quanta riqueza produz, ou quão justa e equitativamente tal fortuna é distribuída” (1961, §83), acessado em 16 de dezembro de 2014: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_en.html.

5. Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (Nova York: Harper Collins, 2006), p. 168.

6. Charles A. O'Reilly e Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000), p. 82. Derek Salman Pugh e David John Hickson, *Great Writers on Organizations: The Third Omnibus Edition* (Aldershot [etc.]: Ashgate, 2007).
7. Peter B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
8. Charles B. Handy, "Subsidiarity Is the Word for It," *Across the Board* 36, no.6 (1999), 7–8. Pius XI, *Quadragesimo Anno*, 1931, §79, acessado em 16 de dezembro de 2014, http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_en.html.
9. Russell Hittinger, "Social Pluralism and Subsidiarity in Catholic Social Doctrine," *Annales Theologici* 16 (2002): 385–408. Ao se referir às tomadas de decisões, Hittinger enfatiza, "Primeiro, o princípio [da subsidiariedade] não requer [colocar as tomadas de decisões] 'no menor nível possível', senão, ao invés disso, no 'nível apropriado'" (396).
10. Somos especialmente agradecidos a Kyle Smith por este comentário incisivo.
11. Vide João XXIII, *Mater et Magistra*, §236. Vide Josef Pieper, *The Four Cardinal Virtues*. (University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1966), p. 10. Vide também Timothy M. Gallagher, OMV, *The Discernment of Spirits: An Ignatian Guide for Everyday Living* (Chestnut Ridge: The Crossroad Publishing Company, 2005), p. 16-26.
12. Mary Midgley, "On Trying Out One's New Sword," em *Heart and*

Mind: The Varieties of Moral Experience, (Nova York: St. Martin's Press, 1981), p. 72.

13. *Ibidem*.

14. João Paulo II, *Centesimus Annus*, 1991, §11 e §46, acessado em 21 de janeiro de 2015, http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_en.html.

15. Gallup, Inc., “The 12 Elements of Great Managing,” em *Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?*(2010): 2, acessado em 16 de dezembro de 2014, http://www.americasdiversityleader.com/Downloads/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf. Barb Sanford, “‘The High Cost of Disengaged Employees,’ A Q&A with Curt Coffman, Global Practice Leader for Q12 Management Consulting”, *Gallup Business Journal* April 15 (2002), acessado em 16 de dezembro de 2014, <http://businessjournal.gallup.com/content/247/high-cost-disengaged-employees.aspx>. Gallup, Inc., *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders* (Washington, DC, 2013), acessado em 18 de julho de 2013, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>.

16. Gallup, Inc., *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders* (Washington, DC, 2013): 5, 8–9, 12, acessado em 18 de julho de 2013, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>.

17. Vide ILO's Decent Work Agenda, International Labour Organization (2013), acessado em 15 de dezembro de 2014, <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm> <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-en/index.htm>.

18. Kurt Hoover e Wallace T. Fowler, Relatório: “Studies in Ethics, Safety, and Liability for Engineers.” Um dos seis estudos do Relatório: “Doomed from the Beginning: The Solid Rocket Boosters for the Space Shuttle.” Texas Space Grant Consortium Website na Universidade de Texas em Austin (1991), acessado em 19 de novembro de 2014, <http://www.tsgc.utexas.edu/archive/general/ethics/boosters.html>. No seu Memorando Interno do Escritório, em 31 de julho de 1985, de R.K. Lund, Vice-Presidente de Engenharia de Morton Thiokol, Inc., Roger Boisjoly (um engenheiro) escreveu, “Na minha opinião, deve-se dar, formalmente, à equipe a responsabilidade e a autoridade para realizar o trabalho que necessita ser feito numa base de não interferência (alocação de tempo total até ser completado.) [sic] Meu medo honesto e muito real é que se nós não tomarmos ação imediata a fim de dedicar uma equipe para solucionar o problema referente à junta de campo, como tendo a prioridade número um , então, nós estamos no risco de estragar um voo, conjuntamente com todas as instalações da plataforma de lançamento.” Num parágrafo precedente do seu memorando, Boisjoly referiu-se a um cenário com os anéis O e escreveu: “O resultado seria uma catástrofe de máxima gravidade—perda de vidas humanas.” Roger Boisjoly, “Memo on O-Ring Erosion,” publicado no site de Internet do Online Ethics Center for Engineering, 29 de agosto de 2006, National Academy of Engineering. Acessado em 16 de dezembro de 2014, <http://www.onlineethics.org/cms/12703.aspx>.

19. Gary Hamel e Bill Breen, *The Future of Management* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007), p. 91.

20. Para um resumo dos 14 Pontos de Deming sobre Gestão da Qualidade Total, vide: <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/deming-points.html>, acessado em 16 de dezembro de 2014.

21. Vide o artigo de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal, “Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose,” *Harvard Business Review* 72, no. 6 (novembro-dezembro de 1994): p. 79–88.
22. Os autores são muito agradecidos pelos comentários incisivos de André Delbecq em “Subsidiarity and Contemporary Organization Theory” apresentados no Primeiro Foro de Mazatlán, 8 de março de 2013, Mazatlán, México, inédito.
23. Bartlett e Ghoshal, “Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose,” p. 81.
24. O ideal a respeito da “inteligência coletiva” veio de um conversa que nós tivemos com Vincent Lenhardt.
25. Domènec Melé, “The Principle of Subsidiarity in Organizations: A Case Study.” Working Paper. IESE, DI-566-E, Setembro (2004), acessado em 16 de dezembro de 2014, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0566-E.pdf>. “Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms,” *Journal of Business Ethics* 60, no. 3 (2005): p. 293–305. Para conhecer mais sobre o trabalho de Melé com a Fremap, vide a Bibliografia Anotada de Pati Provinske.
26. João Paulo II, *Centesimus Annus*, 1991, §11 e §46, acessado em 21 de janeiro de 2015, http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_en.html.
27. Pierpaolo Donati analisa os aspectos semânticos a fim de fornecer uma compreensão do princípio (211) em “What Does ‘Subsidiarity’ Mean? The Relational Perspective,” *Journal of Markets & Morality* 12, no. 2 (2009): p. 211–43.

28. Bento XVI, *Caritas in Veritate*, §57. John Finnis comenta sobre a subsidiariedade:

Isso afirma que a função apropriada de associação é ajudar os participantes da associação para se ajudarem ou, mais precisamente, para se constituírem mediante as iniciativas individuais de escolher compromissos . . . e de cumprir estes compromissos por meio da inventividade e o esforço pessoal em projetos (muitos dos quais, logicamente, serão cooperativos na execução e ainda comuns na finalidade). E, considerando que em grandes organizações, os processos de tomadas de decisões ficam mais distantes das iniciativas da maioria daqueles muitos membros quem executarão a decisão, o mesmo princípio exige que as associações de grande porte não devem assumir funções que podem ser realizadas eficientemente por organizações menores. . . . O bem humano requer não somente que a pessoa receba e tenha a experiência de benefícios ou de situações almejadas; isso requer que a pessoa façacertas coisas, que a pessoa deve agir, com integridade e autenticidade;[. . .]Somente em ação . . . não participa plenamente dos bens humanos (146–147). John M. Finnis, *Natural Law and Natural Rights* (Oxford: Clarendon Press, 1980).

29. Pio XI, *Quadragesimo Anno*, §79 e§80.

30. John J. Kelley, *Freedom in the Church: A Documented History of the Principle of Subsidiary Function* (Dayton, OH: Peter Li, Inc., 2000), p. 14.

31. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Chicago: University of Chicago Press, 1976), p. 302–03.

32. Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (Nova York: Anchor Press, 1969), p. 555–56.

33. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Nova York: Harper and Brothers, 1911).

34. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 36.

35. *Modern Times* [Tempos Modernos] foi um filme de comédia de 1936, escrito e dirigido por Charlie Chaplin, no qual seu icônico personagem “O Pequeno Vagabundo” lutava para sobreviver no mundo moderno e industrializado. O filme é um comentário sobre as desesperadoras condições de emprego e as tributárias que muitas pessoas enfrentaram durante a Grande Depressão, condições criadas, na opinião de Chaplin, pela procura de eficiências da industrialização moderna. vide *Modern Times*, Charlie Chaplin, (CA: United Artists, 1936).

36. Pio XI na *Quadragesimo Anno*, §135 acrescentou mais ênfase. Enquanto o pensamento social católico tem salientado a importância de bom trabalho, houve disputas ocasionais, dentre os seus membros, a respeito da sua transcendência. Por exemplo, Dorothy Day criticou o Cardeal Cardijn por não levar a sério o destaque do desenho do trabalho. Mark e Louise Zwick explicam que

enquanto ela concordava com a preocupação dele quanto aos trabalhadores nas fábricas, Dorothy discordava da ideia de santificar o trabalho da pessoa numa linha de montagem, e insistia em que o próprio trabalho deve ser mudado, de modo que os trabalhadores pudessem ser tratados como seres humanos. Ela não podia aceitar que a trabalhadores, quem estavam trabalhando sob condições desumanas, dever-se-ia dizer, simplesmente, que o caminho para a santidade era orar enquanto eles estavam trabalhando. Ela salientou com veemência: “O grande desastre é que os sacerdotes e igualmente os leigos perderam o conceito do trabalho, eles esqueceram a Filosofia do Trabalho. . . . Aqueles, que não conhecem

aquilo que é o trabalho numa fábrica, têm romantizado tanto a este quanto aos trabalhadores e, enfatizando a dignidade dos trabalhadores, talvez inconscientemente, ressaltaram a dignidade do trabalho que é escravidão e que degrada e desumaniza o homem. . . . Podemos santificar uma taverna, um local de má fama? Quando a pessoa está na ocasião de pecado, não é necessário tirá-la disso? . . . Nas grandes fábricas, limpas até brilhar, com boa iluminação e ventilação, e com as melhores condições sanitárias, jornada de oito horas, semana de cinco dias, com os trabalhadores acorrentados à linha de produção, à máquina, não se tem oportunidade de pecar como uma pessoa, fora desse ambiente, pensa-se sobre o pecado. Não, aquilo é muito mais sutil do que isto, trata-se de submeter a pessoa a um processo que degrada, desumaniza.” (Mark Zwick e Louise Zwick, *The Catholic Worker Movement: Intellectual and Spiritual Origins* [Nova York: Paulist Press, 2005], p. 164).

37. Giovanni Montini, “Letter to the 25th Italian Social Week,” *Lc.*, col. 1356–1357, citada em Calvez e Perrin (246). Montini, após curto tempo, foi nomeado como Papa Paulo VI. Jean-Yves Calvez e Jacques Perrin, *The Church and Social Justice: The Social Teaching of the Popes from Leo XIII to Pius XII* (1878–1958) (Chicago: Henry Regnery Company, 1961).

38. Um revisor de texto anterior deste ensaio compartilhou os seguintes trechos de John Ruskin no seu livro, *The Stones of Venice*, a respeito dos efeitos das labores servis e do trabalho na fábrica:

[os homens] sentem que o tipo de trabalho, ao qual eles estão condenados, é na verdade algo degradante e faz deles menos do que homens. [. . .] isto não foi escolhido pela natureza,—isto não é abençoado por Deus,—isto não pode ser tolerado pela humanidade durante um longo tempo. Nós estudamos muito e aperfeiçoamos muito, nos últimos anos, a grande invenção

civilizada da divisão do trabalho; acontece que demos a isto um nome falso. Falando a verdade, não é que o trabalho foi dividido, senão os homens: —Separados em meros segmentos de homens—rompidos em diminutos fragmentos e migalhas de vida; de modo que a pequena peça de inteligência, que fica num homem, não é suficiente como para fabricar um alfinete ou um prego, senão que se usa plenamente para fazer a ponta de um alfinete ou a cabeça de um prego. John Ruskin, “The Nature of the Gothic,” em *On Art and Life* (Nova York: Penguin Books 2005), p. 17–18. A artigo “Nature” de Ruskin foi publicado primeiro em *The Stones of Venice*, Vol. 2, 1853.

39. João Paulo II, *Laborem Exercens*, 1981, §4. Isto é parafraseando VBLem vez de uma cita textual, vide: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_en.html, acessado em 16 de dezembro de 2014.

40. Vide Bento XVI, onde ele afirma: “A ciência da Economia diz a nós que a insegurança estrutural gera atitudes antiprodutivas, esbanjadoras de recursos humanos, tanto como os trabalhadores tendem a se adaptarem, passivamente, a mecanismos automáticos, ao invés de liberar criatividade. . . . Os custos humanos sempre incluem custos econômicos, e as disfunções econômicas sempre envolvem custos humanos” (§32), acessado em 16 de dezembro de 2014, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html. Vide também Wolfgang Grassl e André Habisch, “Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business,” *Journal of Business Ethics* 99, no. 1 (2011): p. 37–49, Fevereiro. Edição especial para a 16ta Conferência Internacional Anual sobre a Promoção da Ética dos Negócios.

41. Kenneth E. Goodpaster reflexiona sobre a “*Caritas in Veritate*” (10) em “Goods That Are Truly Good and Services That Truly Serve: Reflections on ‘*Caritas in Veritate*,’” *Journal of Business Ethics* 100, no. S1 (2011): p. 9–16.

42. Lynn Sharp Paine, “Does Ethics Pay?” *Business Ethics Quarterly* 10, no. 1, (2000): p. 327. Paine acrescenta na conclusão dela: “A confiança atual de que ‘a Ética dá retorno financeiro’ é um avanço de boas-vindas de que ‘a Ética é um luxo que nós não podemos pagar’. Enxergar as interdependências entre Ética e Economia somente pode ajudar para fortalecer ambas as duas. Ainda considerando isto, ‘a Ética dá retorno’ na sua própria maneira, preocupando como um credo para líderes empresariais no século 21” (329).

43. T. S. Eliot, *Murder in the Cathedral* (Nova York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1935), p. 44.

44. Russell Hittinger explica as similaridades e as diferenças encontradas nas compreensões católica e liberal da subsidiariedade:

Enquanto os liberais valorizavam a sociedade civil, principalmente por razões instrumentais (o poder controlando o poder), o pensamento social católico enfatizava o valor intrínseco das formas sociais, como a família, a escola particular, as igrejas e os sindicatos de trabalhadores. No segundo lugar, o pensamento social cristão sempre foi suspeito do modelo de mercado do pluralismo social. Ainda considerando que os pensadores católicos não tiveram dificuldades para defender o mercado econômico contra o socialismo, elas ficaram cautelosos quanto a qualquer esforço para a própria sociedade se conformar a um mercado . . . A fim de entender o como as ideias do pluralismo social e da subsidiariedade podem acolher ontologias sociais completamente diferentes, nós devemos

aprofundar a ideia da *munus regale*—a função, missão, dom ou vocação de comandar. Como veremos, a *munus regale* originou-se na reflexão teológica sobre as funções sagradas de Cristo como sacerdote, profeta e rei, e o como estas *munera* são participadas por todas as pessoas batizadas. Desde o pontificado de Pio XI (1922–1939), o tema da *munus regale* foi aplicado além dos seus limites originais, cristológicos e eclesiológicos, para as atividades, direitos e responsabilidades das instituições sociais. Especialmente na doutrina social, explanada por este magistério papal, a ideia da *munus regale* é uma pedra angular para compreender o porquê a concepção liberal de liberdades civis, direitos e pluralismo social necessita ser preservada e corrigida por uma ontologia da pessoa humana como “uma criatura real”, quem participa dos divinos poderes de governar. (“Pluralism and Subsidiarity,” p. 388–89)

45. Vide Jacques Maritain, *Man and the State*, (Chicago: University of Chicago Press, 1951), p. 77.

46. Russell Hittinger explica que a chave para o desenvolvimento do uso quanto ao princípio da subsidiariedade no pensamento social católico baseia-se no significado de *munera*, a qual é traduzida, frequentemente, como uma função, mas deveria ser interpretada melhor como *dons*, vocação ou missão. Ele escreve:

Pio XI decidiu esclarecer que os direitos não se derivam da natureza humana considerada abstratamente, senão, ao invés disso, da natureza humana como já levando (implícita ou explicitamente) a *munera* social. Segundo esta visão, os direitos fluem da *munera* antecedente (*dons*, obrigações, vocações, missões), conseqüentemente, isto é completamente diferente da ideia de um direito como uma imunidade—*immunitas*, etimologicamente, implica a ausência de uma

munus. É totalmente verdadeiro que as imunidades são um termo da terminologia jurídica; todos os sistemas legais, bem desenvolvidos, reconhecem imunidades de vários tipos. Ainda considerando isto, Pio XI insistiu em que os princípios da ordem social não podem começar com imunidades, nem com direitos negativos. Primeiro, nós devemos compreender a munera que as imunidades protegem. (“Pluralism and Subsidiarity,” p. 393)

47. Hittinger explica que

Pio XI . . . a quem nós atribuímos os ensinamentos sobre justiça social e subsidiariedade, foi o Papa quem começou a desenvolver, sistematicamente, a ontologia da munera [dom, vocação, missão, função]. Durante o pontificado dele, os indivíduos, as famílias, as empresas, as igrejas, o próprio governo e ainda as autoridades internacionais eram mencionados como sendo os detentores não somente de iura (direitos), senão também de munera—de ter funções para desempenhar, dons para dar. No sentido mais profundo, os direitos humanos são exemplificados em munera, sejam naturais ou sobrenaturais. Nas encíclicas papais, o conceito de subsidiariedade é elucidado, primeiro, na ideia de uma pluralidade de munerae somente, secundariamente, segundo termos referentes à questão política do âmbito e do conteúdo da ajuda do Governo. Assim, a noção da munus unifica duas coisas que, frequentemente, são separadas no pensamento político e social moderno: primeiro, aquilo que o homem reclama como sendo próprio e, segundo, o que o homem deve dar como um dom de serviço. (“Pluralism and Subsidiarity,” p. 390–391)

Como é salientado na Bibliografia Anotada de Pati Provinske,

Hittinger refere-se a Pio XI em *Divini Redemptoris* (1937) §31; Pio XII em *Summi Pontificatus* (1939); João XXIII em *Pacem in Terris* (1963) §68, §77, §141 e §145.

48. *Gaudium et Spes*, 1965, §24, acessado em 16 de dezembro de 2014, http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_cons_19651207_gaudium-et-spes_en.html.

49. Para uma manifestação desta lógica, vide a Declaração da Diretoria da Reell Precision Manufacturing: “Em vez de nós estimularmos mutuamente em prol da excelência, nós fazemos esforços para nós liberarmos dentre nós a fim de crescer e expressar a excelência que fica dentro de todos nós. [. . .] Na nossa compreensão da excelência, nós assumimos um compromisso de melhoramento contínuo em tudo aquilo que fazemos. Nossa obrigação é encorajar, ensinar, equipar e liberar, cada um dos outros, para todos fazer e chegar a ser aquilo que nós fomos tencionados para ser,” acessado em 5 de janeiro de 2015, <http://reell.com/about/philosophy>.

50. É importante enfatizar que os dons humanos não podem ser separados do seu uso para o verdadeiro bem tanto próprio como dos outros. Claramente, a consciência começa a agir quando os dons das pessoas são usados, e quando a consciência não é aprimorada nem formada, aberrações podem e realmente ocorrem. Nas palavras de Joseph Ratzinger (antes de ele ser nomeado como o Papa Bento XVI): “Nunca é errado seguir as convicções às quais a pessoa tem chegado - de fato, o indivíduo deve fazer assim, mas pode ser muito equivocado ter chegado a tais convicções desviadas no primeiro lugar, sufocando o protesto da [consciência]. [. . .]. Por esta razão, criminosos convictos, como Hitler e Stalin, são culpáveis” (p. 38, acrescentamos os grifos. O ensaio de Ratzinger, “Conscience and Truth” pode ser encontrado em *On Conscience*, editor Edward J. Furton, (Philadelphia, PA: The National Bioethics Center, 2007), p. 11–41. Ele apresentou o

seu ensaio na 10ma Oficina para Bispos, fevereiro de 1991, em Dallas, Texas.

51. Vaclav Havel, “The Miracle of Being: Our Mysterious Interdependence,” reimpresso de *Sunrise Magazine*, Outubro/ Novembro de 1994, Theosophical University Press. Vide: <http://www.theosophy-nw.org/theosnw/issues/gl-hav1.htm>, acessado em 16 de dezembro de 2014.

52. “Qualquer impedimento neste diálogo [de fé e razão] resulta num preço enorme para o desenvolvimento humano (Bento XVI, *Caritas in Veritate*, §56).

53. John Paul II, *Laborem Exercens*, §4 e §25.

54. *Catechism of the Catholic Church*, referências transversais 307 e 302 (Vaticano: Libreria Editrice, 1984). O Catecismo continua afirmando que “Este modo de governança deveria ser seguido na vida social. A maneira como Deus age ao governar o mundo, na qual dá testemunho de tão grande consideração para a liberdade humana, deveria inspirar a sabedoria daqueles que dirigem as comunidades humanas. Eles deveriam se comportar como ministros da Divina Providência”, acessado em 16 de dezembro de 2014, http://www.vatican.va/archive/ccc_css/archive/catechism/p3s1c2a1.htm.

55. Nós somos agradecidos ao Padre Michael Keating por este comentário incisivo.

56. D. H. Lawrence, *Studies in Classic American Literature* (Nova York: Penguin Books, 1923), p. 12–13.

57. *VBL*, 2012, §4.

58. Bento XVI, por exemplo, explana que “o princípio de subsidiariedade deve ficar vinculado, muito de perto, ao princípio de solidariedade e vice-versa” (*Caritas in Veritate*, §58).

59. *Ibidem*.

60. Rob Goffee e Gareth Jones, “Creating the Best Workplace on Earth,” *Harvard Business Review*, maio de 2013, p. 108.

61. Bento XVI, *Caritas in Veritate*, § 58.

62. Ao tratar o significado da subsidiariedade, Donato escreve, “Nós devemos examinar o como estes princípios podem e devem trabalhar conjuntamente. De fato, solidariedade e subsidiariedade reforçam-se mutuamente e são necessárias para atingir o bem comum” (215). Pierpaolo Donati. “What Does ‘Subsidiarity’ Mean? The Relational Perspective,” *Journal of Markets & Morality* 12, no. 2 (2009): 211–43, Outono. ISSN: 1098–1217.

63. Vide Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines e Arnold M. Weimerskirch (244), “A Baldrige Process for Ethics?” *Science and Engineering Ethics* 10, no. 2 (2004): 243–58. A “articulação progressiva” é explanada como que fornece sucessivamente interpretações mais concretas e específicas de princípios de alto nível, capacitando indivíduos e organizações para aplicá-los com mais precisão e menos ambiguidade (247–250). Goodpaster refere-se a orientar, institucionalizar e sustentar (222–26) em “Ethical Imperatives and Corporate Leadership” em *Ethics in Practice*, editado por Kenneth R. Andrews, 212–28 (Boston, MA: Harvard Business School Press). O artigo de Goodpaster foi apresentado, primeiro, na Cátedra Ruffin de Ética Empresarial na Escola Darden de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Virgínia, em abril de 1988.

64. Jean-Pierre Maury, Newton: *Understanding the Cosmos* (Londres: Thames and Hudson, 1992), p. 117.

65. Howard H. Rosenbrock, “Engineers and the Work That People Do” (5). Este artigo foi publicado primeiro em *IEEE Control Systems Magazine* 1, no. 3, Setembro. Foi reimpresso em *The Experience of Work*, editado por Craig R. Littler, 1985, Aldershot: Gower em associação com The Open University, p. 161–71. Vide: <http://ieeecs.org/CSM/library/1981/sept/w04-8.pdf>, accessed December 16, 2014.

66. *VBL*, 2012, §44.

67. Nós estamos muito agradecidos a Pierre Lecocq pelos comentários incisivos deste parágrafo.

68. Charles S. Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World* (Nova York: Broadway Books, 1999), p. 239.

69. Peter F. Drucker e James C. Collins, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Organization* (Nova York: Leader to Leader Institute, 2008), xix. A visão (de “que as pessoas são o mais valioso recurso de uma organização”) é “central na filosofia de Peter Drucker’s philosophy” xix.

70. Patricia Werhane, Margaret Posig, Lisa Gundry, Laurel Ofstein e Elizabeth Powell, *Women in Business: The Changing Face of Leadership*. (Westport, CT: Praeger Publishers, 2007), p. 75.

71. Hittinger explica que “Nos ensinamentos papais de Pio XI, a subsidiariedade é proposta como um princípio de não absorção, não um princípio que necessariamente requer devolução. Como é comumente compreendido, devolução é o oposto de subsidiariedade. A devolução pressupõe seja: (a) uma deficiência ontológica, medida

por um tipo de análise de custo-benefício, ou (b) que o governo central possui de direito um poder plenário que naquela data decidiu redistribuir para outros poderes e autoridades” (“Pluralism and Subsidiarity,” 395).

72. Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (Nova York: HarperCollins, 2006), p. 37–38.

73. Charles B. Handy, *The Age of Paradox* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994), p. 146.

74. Para exemplos em cuidados de saúde, vide Sr. Patricia Talone, “Principle of Subsidiarity: Challenges and Opportunities in Today’s Health Care Environment,” *Health Care Ethics USA* 16, no. 2 (Primavera 2008), acessado em 16 de dezembro de 2014, <http://www.chausa.org/docs/default-source/general-files/a557a5d13d7c42de96a80cbaa98278e31-pdf.pdf?sfvrsn=0>. Vide também Bill Brinkman, “A Personal Reflection on our Future Leaders,” *Health Progress* (Julho-Agosto de 2014), acessado em 16 de dezembro de 2014, <http://www.chausa.org/publications/health-progress/article/july-august-2014/a-personal-reflection-on-our-future-leaders>.

75. Mary Elsbernd, OSF, “Theoretical Foundations of Interactive Leadership in Catholic Social Teachings,” acessado em 18 de dezembro de 2014, <http://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/johnaryaninstitute/conferences/1997-antwerp/Elsbernd.pdf>. Artigo apresentado, em 1997, numa Conferência na Universidade de St. Shomas; acessado em 18 de dezembro de 2014, <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/conferences/antwerp/acceptedpapers/>.

76. T. Dean Maines, “Self-Assessment and Improvement Process for Organizations,” em *The Palgrave Handbook of Spirituality and*

Business, editores Luk Borkaert e Laszlo Zsolnai (Nova York: Palgrave MacMillan, 2011), p. 359–68. Vide também Goodpaster, Maines e Weimerskirch, “A Baldrige Process for Ethics?”, e Kenneth E. Goodpaster, T. Dean Maines e Michelle Rovang, “Stakeholder Thinking: Beyond Paradox to Practicality,” *The Journal of Corporate Citizenship* 7 (Outono de 2002): p. 93–111. Reimpresso em *Unfolding Stakeholder Thinking* (Sheffield Greenleaf, 2002) por Jörg Andriof.

77. Esta linha de questionamento foi dada para nós, durante conversas, por Pierre Lecocq, CEO de Inergy Automotive.

78. Stephen R. Covey, “Three Roles of the Leader in the New Paradigm,” em *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Beckhard (San Francisco: Jossey–Bass, 1996), p. 149–59.

79. Handy, *The Age of Unreason*, p.127.

80. Vide Robert G. Kennedy, *The Good That Business Does* (Grand Rapids, MI: Acton Institute, 2006), p. 68.

81. Vide Dorothy Day, *The Long Loneliness: The Autobiography of Dorothy Day* (Nova York: Harper, 1952), p.171.

RESPEITO EM AÇÃO

A SUBSIDIARIEDADE APLICADA NOS NEGÓCIOS

“Uma empresa só pode se tornar uma versão melhor do que ela mesma na medida que as pessoas que a dirigem se tornem versões melhores que elas mesmas. O destino da empresa e das pessoas estão conectados. Respeito em Ação é uma contribuição fabulosa que examina esta importante conexão. Eu me senti particularmente impactado pela reflexão sobre as raízes morais espirituais da subsidiariedade. Este é um livro que todos os líderes devem ler”

- *Matthew Kelly, Presidente da Floyd Consultoria e Fundador do Instituto Católico Dynamics*

“Esta monografia é essencial para todo o líder empresarial que se preocupa com o único recurso que tem valor eterno nos negócios – as pessoas”

- *C. William Pollard, ex Presidente do Conselho de Administração e ex CEO da ServiceMaster*

“Eu compartilhei o livro Respeito em Ação com doze executivos seniores de uma corporação americana que fatura US\$ 450 milhões por ano. Todos ficaram entusiasmados. O princípio da subsidiariedade reposiciona a pessoa no centro das atenções da estrutura organizacional”

- *André L. Delbecq, Professor da Universidade de Santa Clara*

“Respeito em Ação é um trabalho muito importante. Esta dissertação mostra o valor e o potencial quando se traz para o mundo dos negócios referências a partir da perspectiva do Cristianismo. Acredito que uma aplicação determinada da subsidiariedade ajudará muitos negócios e organizações a melhorar sua performance justamente por criar um ambiente de trabalho mais transparente e justo – conduzindo para o crescimento e o florescimento de uma força de trabalho mais comprometida e engajada, e por consequência uma sociedade mais justa. Isto é criar verdadeiramente o ‘bom trabalho!’”

- *Irmã Maureen McGuire, DC, Vice Presidente Executiva da Missão Integração, Ascension Health*

CO AUTORES: Michael J. Naughton, Jeanne G. Buckeye, Kenneth E. Goodpaster e T. Dean Maines.

Uniapac

 **adce**
Associação de Dirigentes
Cristãos de Empresa - Brasil



UNIVERSITY of ST. THOMAS
MINNESOTA

John A. Ryan Institute for
Catholic Social Thought of the
Center for Catholic Studies,
Veritas Institute of the Opus College
of Business

ISBN 978-85-7907-105-8
9 788579 071058