

Sociedade em rede, Princípios democráticos, Códigos de Conduta e a complexa questão da legalidade x legitimidade.

Lélio Lauretti & Adriana Solé

Ao longo da história, assistimos e comprovamos à força dos movimentos sociais estimulando mudanças e produzindo novos valores e objetivos em torno dos quais as instituições das sociedades se transformam. Bem trabalhado e estudado por Castells e exposto na sua obra *Redes de Indignação*, percebemos nas duas últimas décadas, o desenvolvimento e o fortalecimento da chamada sociedade em rede aglutinando e convergindo a opinião pública na direção de maior exposição e disposição em denunciar o escárnio a que estão sendo submetidos os ideais democráticos em boa parte do planeta. Nos parece irreversível como resultado, o empoderamento dos cidadãos na direção da revitalização da democracia. Isto passa necessariamente pela determinação e fortalecimento de princípios democráticos que estejam ancorados em valores legítimos da cultura e sistema legal nacionais interagindo diretamente nos processos de governança corporativa em cada país.

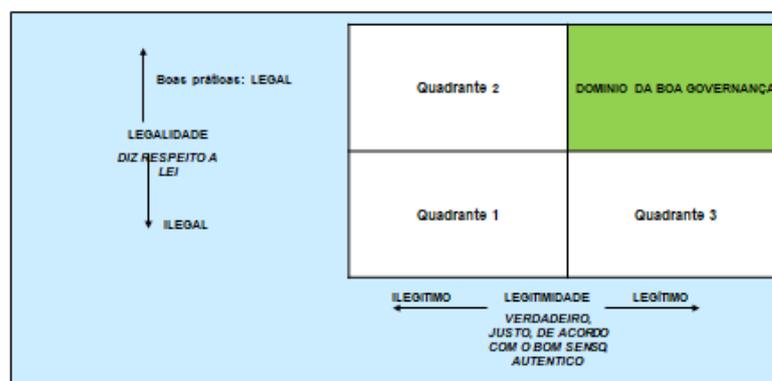
Na tentativa de criar um fio estratégico condutor entre as instâncias que formam o tripé proposto no título deste artigo: sociedade em rede, princípios democráticos e Códigos de Conduta, qualificaremos alguns aspectos em cada uma delas que nos parecem relevantes e que de alguma forma justificam e ampliam a nossa linha de raciocínio até agora exposta.

Em primeiro lugar destacamos na sociedade em rede, o fato de que além de ter criado novos desafios para o sucesso no mundo corporativo como: criatividade, negociação e capacidade de mobilização, gerou também uma nova forma de poder, que é, a um só tempo, identificável e difusa. Sintetizando Castells, o poder atual encontra-se na mente das pessoas. Sabemos o que ele é, contudo não podemos tê-lo, porque passou a ser uma função dos *códigos de informação* e das imagens de representação em torno dos quais as sociedades organizam suas instituições e as pessoas constroem suas vidas e definem o seu comportamento.

Na questão dos princípios democráticos chamamos a atenção para a estreita e complexa ligação com o contexto normativo da boa Governança do Estado: Legalidade e legitimidade que sintetizamos através da figura 1.

Figura 1: Contexto normativo de boa governança : Legalidade x Legitimidade

Contexto normativo de boa governança :
legalidade e legitimidade



• Fonte: HILB, Marín. A nova Governança Corporativa

Os códigos de boas práticas de Governança de forma geral encorajam todos os stakeholders de uma empresa, de uma Instituição ou organização a serem tanto legais como legítimos. Na figura exposta o domínio da boa governança consiste na conformidade legal e na legitimidade máximas.

No eixo da legalidade, entendemos que existem diferenças normativas entre os países daquilo que é legalmente prescrito e do que é socialmente recomendado e exposto nos códigos existentes. Sabemos que a cultura nacional interage com as leis principalmente com aquelas que regem o mundo corporativo. Acompanhamos de perto o desenvolvimento das análises institucionais dos modelos de governança corporativa efetivamente praticados e percebemos a crescente incorporação de aspectos do ambiente cultural nestas análises. Evidências acadêmicas já são apresentadas e disponibilizadas demonstrando que os modelos de governança corporativa e o sistema legal nacional se relacionam sistematicamente com a cultura predominante, o que é a base da teoria que tem sido denominado de Psicologia transcultural. Vários artigos do excelente livro editado por Jeffrey Gordon e Wolf Ringe em 2018: *The Oxford Handbook of Corporate law and Governance* abordam aspectos diferentes desta teoria. Em se tratando do eixo legalidade/conformidade legal podemos sintetizar que atributos culturais nacionais determinam em grande parte as regulamentações normativas em cada país que tem sido duramente impactadas atualmente de forma negativa na prática, pela falta de objetividade, transparência e prestação responsável de contas a sociedade, princípios inequívocos da Governança Corporativa.

E no eixo da legitimidade, definindo este termo como aquilo que é verdadeiro, autentico, que está de acordo com o bom senso, que é considerado senso comum e justo, a questão da cultura e dos valores nacionais, e o empoderamento do cidadão promovido pela sociedade em rede voltam ao centro da discussão

principal deste artigo. O que pode ser considerado legítimo frente aos stakeholders? Nos últimos acontecimentos nacionais e internacionais percebemos o tamanho deste desafio, muito deles tem sido considerados legais mas de difícil entendimento e concordância pela opinião pública .

A competitividade corporativa no século XXI passa necessariamente pelo entendimento desse contexto . Tem crescido a percepção da importância da legitimidade nas ações corporativas frente a sociedade. Michael Porter já lançou as bases da nova competitividade corporativa baseada na capacidade de cada empresa em Criar Valor compartilhado com a sociedade.

A sociedade em rede em desenvolvimento, impactará o mundo corporativo e o sistema capitalista muito mais do que já fez até o momento. De forma geral, percebemos o fortalecimento da consciência coletiva mundial na direção de posturas mais críticas referentes a questões morais, na maior maturidade no exercício da cidadania e principalmente no empoderamento da opinião coletiva, já anteriormente comentado. Estamos presenciando o nascimento de um tribunal mundial da opinião pública! A adaptabilidade estratégica com altíssimo senso de urgência em criar formas e instrumentos de governança que façam frente ao ritmo febril das transformações vigentes definirão o sucesso ou o ocaso das empresas nesta terceira década do século XXI

Uma das ferramentas corporativas que nos parece mais apropriada para traduzir, direcionar, qualificar o que é essencial para cada empresa e que faça tanto sentido quanto sirva de referencial de posturas e atitudes para os funcionários é o seu Código de Conduta.

Entendemos que para serem eficazes, os códigos de conduta precisam operar em dois níveis corporativos: institucional e simbólico.

No nível institucional, um código de conduta precisa articular e consensar limites de comportamento e expectativas, evidenciando imparcialidade e aplicabilidade a todos os funcionários. Um código de condutas precisa ter a capacidade de balizar orientações em situações difíceis e pouco claras aos funcionários da empresa.

No nível simbólico, os códigos de conduta precisam deixar implícito um modelo profissional não só do que é necessário, mas também do que é desejável, criando um alto impacto corporativo no fornecimento de padrões pelos quais vale a pena lutar.

É importante que um código de conduta apele para as mais altas emoções e expectativas e consiga articular um sentido especial de desafio e de responsabilidade pessoal e funcional.

Fazer sentido para todos os stakeholders é o aspecto mais desafiador de um bom código de conduta porque é através dele que

- aumentamos a probabilidade de um número grande de pessoas se comportarem de determinada maneira;
- explicitamos as principais orientações as pessoas no agir pelas coisas e causas certas, pelas razões certas, tornando um comportamento ético e probando um hábito e característica da cultura empresarial. Fornecem fortes razões para agir de determinada maneira;
- declaramos profissionalmente compromissos referentes a um conjunto específico de padrões morais;
- fornecemos o orgulho de pertencer a um grupo ou a uma causa.

É assim que entendemos a criação da cultura ética corporativa baseada na coesão, entendimento, aceitação aos princípios que são caros a cada um dos participantes e que são explícitos de forma bem clara e transparente nos códigos de conduta corporativos.

O que pontuamos neste artigo é: A sociedade em rede empodera o cidadão, dando voz ativa a ele. A conexão entre os cidadãos, promovida e estimulada por esta sociedade fortalece a consciência coletiva direcionando a opinião pública no questionamento dos princípios democráticos vigentes. Estes princípios democráticos legitimados e reforçados por esta mesma opinião pública servirão de pano de fundo para as estratégias corporativas. Estes princípios precisarão ser traduzidos por cada empresa, levando em conta a cultura nacional e corporativa e cada um deles precisará ser desdobrado em condutas que são apreciadas e aquelas indesejáveis dentro de cada organização. E nesta esteira, o mundo corporativo e institucional e seus respectivos códigos de conduta, além de alvo de atenção, rejeição ou desejo, podem se tornar o campo de experiência em que esses novos princípios e códigos democráticos poderão ser validados ou não.

Reforçamos a tese na qual desenvolvemos nossa obra, Código de Conduta: A ponte entre a Ética e a Organização..... “princípios são mandamentos que inspiram um sujeito a adotar determinado comportamento de acordo com aquilo que a sua consciência lhe diz. São interpretados e compartilhados através de valores, que, por sua vez, orientam códigos, provocando a coesão das atitudes humanas em determinada direção. *Os Princípios inspiram, os Valores humanizam e os Códigos operacionalizam.*” **ACREDITAMOS NISSO!**

Obras citadas:

LAURETTI, Lélío; SOLÉ, Adriana de Andrade. Código de Conduta: evolução, essência e elaboração – a ponte entre ética e a organização. Belo Horizonte: Fórum, 2019

CASTELLS, Manuel .Redes de Indignação e de esperança: movimentos sociais na era da internet. Rio de janeiro: Zahar, 2013;

GORDON, Jeffrey N; RINGE, Wolf-Georg.The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance. New York: Oxford University Press, 2018.

HILB,Martin. A nova Governança Corporativa. Ferramentas bem sucedidas para Conselhos de Administração. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.