

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉ COIMBRA FELIX CARDOSO**

**O PROGRAMA CIENTÍFICO DE PESQUISA DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: a ética e os  
mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática.**

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**André Coimbra Felix Cardoso**

**O PROGRAMA CIENTÍFICO DE PESQUISA DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: a ética e os  
mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso  
de Pós-Graduação em Administração. Área de  
concentração em Administração Geral.

Orientador: Pedro Carlos Schenini, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

C268p Cardoso, André Coimbra Felix  
O Programa científico de pesquisa da responsabilidade social empresarial : a ética e os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática / André Coimbra Felix Cardoso; orientador Pedro Carlos Schenini. – Florianópolis, 2005.  
320f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

Inclui bibliografia

1. Responsabilidade social empresarial. 2. Empresas – Aspectos sociais. 3. Ética. 4. Comportamento organizacional. 5. Programa de pesquisa. I. Schenini, Pedro Carlos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 65

*Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**André Coimbra Felix Cardoso**

**O PROGRAMA CIENTÍFICO DE PESQUISA DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: a ética e os  
mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Administração Geral do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 16 de dezembro de 2005.

---

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Edinice Mei Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Terezinha Angeloni  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Atonio Cesar Amaru Maximiano  
Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

**Dedico este trabalho à vida;  
à minha família;  
e a todos os amigos que deixei  
de conviver nestes últimos dois anos.**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à Vida pela minha existência feliz. Buscarei sempre tentar convertê-la em algo bom não só para mim, mas, principalmente, para o maior número de pessoas. E se hoje eu tivesse algo de bom para oferecer à sociedade, eu diria que isso se deve, principalmente, à convivência e ao aprendizado com meus amigos, aos quais dedico os meus agradecimentos abaixo:

Agradeço especialmente à minha família, aos meus pais Walter Felix Cardoso Junior e Virgínia de Lima Coimbra Felix Cardoso, que sempre apoiaram e estimularam as minhas decisões, nunca interferindo em meu livre arbítrio, mas sempre comigo examinando as alternativas e as conseqüências. Além disso, agradeço por todos os recursos materiais e afetivos providos para que a minha existência fosse plena e exitosa. E, não menos importante, suscitando em mim reflexões essenciais, não só pelo diálogo, mas por amostras de caracteres morais e intelectuais, estimulando-me sempre a me tornar um dia uma pessoa melhor.

Aos meus avós Walter e Terezinha, primeiro, porque são parte da minha origem e sempre estiveram próximos apesar da distância geográfica; nunca esqueceremos isso. Depois, porque são pessoas importantes em minha vida, que se esforçaram para vier de longe e testemunhar o coroamento deste processo tão especial para mim.

Aos professores da Banca, Profa. Edinice Mei Silva, por quem nutro uma grande admiração e respeito, e à Profa. Maria Terezinha Angeloni, por ter aceitado o meu convite honrando-me com a sua participação neste momento singular da minha vida.

Especialmente, agora, gostaria de deixar registrado o meu eterno agradecimento ao Prof. Pedro Carlos Schenini, grande Mestre. Só quero lembrá-lo de que, além de me ensinar tantas coisas, durante estes praticamente dois anos juntos, tais como o MVP, ele abriu a porteira da UFSC para realizarmos um empreendimento que entendemos ser tão importante.

Agradeço também ao Professor Alexander Moreira de Almeida, que através da nossa breve convivência, puder ter contato com o seu espírito sério e, ao mesmo tempo, brincalhão, simples, amigo, e prudente nas suas colocações. Também quero deixar registrado o meu agradecimento ao Prof. Silvio Seno Chibeni, que embora eu não o tenha conhecido pessoalmente, minha reflexão sob sua obra fez-me despertar profundamente para o necessário questionamento filosófico e científico, rigoroso e contínuo. Mas, sobretudo, lembrou-me que acima destas qualidades, dentre as principais de um bom cientista, está a de esforço constante pelo seu desenvolvimento moral, em uma busca íntima e não somente externa.

À Profa. Alessandra Shimizu, por ter me enviado a sua Tese de Doutorado, o instrumento DIT-1, em suas versões curta e longa, e a Tese de Doutorado do Prof. Lich.

Ao Prof. Arménio Rego, por ter me fornecido o QCE, um instrumento que ele vem aperfeiçoando constantemente.

Ao Prof. René Licht, por dar sua contribuição para a investigação da ética no ambiente organizacional, com a criação do IACMO.

À Mariana Shutell por me ajudar a entender como processar os dados gerados pelo questionário DIT-1.

Eu quero destacar um agradecimento muito especial à empresa Anjo Química do Brasil e a todos os seus profissionais, por vários motivos: por terem me recebido em várias ocasiões; por terem me tratado tão bem; por terem tido tanta paciência comigo ao submeterem-se a tantos processos de questionários e entrevistas maçantes; e, finalmente, por

terem “se aberto” a um pesquisador, ajudando na construção do conhecimento. Não obstante, quero registrar aqui um muito especial agradecimento à Stella Firmino de Oliveira, que teve um papel essencial para a pesquisa, e por ser esta pessoa a quem aprendi a muito admirar.

Agradeço por todos os amigos queridos que souberam me compreender quando estive ausente, deixando de desfrutar momentos agradáveis em suas presenças, por estar me dedicando com afinco ao Mestrado e a este empreendimento.

Agradeço também a todas as pessoas e entidades que contribuíram para que pudesse desenvolver e concluir este trabalho. E foram muitos os que, de alguma forma, direta ou indireta, deram essa contribuição. Nomeá-los a todos seria tarefa quase impossível, eu poderia incorrer no risco de uma omissão absolutamente injusta e imperdoável.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que me concedeu a bolsa de pesquisa, absolutamente necessária, sem a qual não teria sido possível a realização dessa pesquisa.

Não posso também furtar-me a registrar o meu agradecimento a todos os professores do programa de Pós-Graduação em Administração, a todos os funcionários da Coordenação do Programa e aos meus colegas de curso, que tiveram, também, tanta paciência comigo e com os quais pude estabelecer uma rica convivência pessoal e intelectual ao longo desse tempo.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, que tornou possível a minha realização tanto da Graduação como do curso de Mestrado. Espero algum dia poder voltar, pois vivi momentos inesquecíveis aqui.

A todos os colegas e amigos que contribuíram de algum modo dando força para este trabalho, mesmo que apenas com suas vibrações positivas, que não foram expressamente citados, registro o meu mais profundo reconhecimento.

A todos estes (e a todos aqueles que, por minha racionalidade limitada, não foram mencionados) o meu muito obrigado. Vocês dividiram comigo a suas histórias e estão me ajudando (de muitas formas) a construir a minha.

**“O trabalho não é para o homem apenas uma necessidade inevitável. É também o seu libertador em relação à natureza, seu criador como ser social e independente. No processo do trabalho, isto é, no processo de moldar e mudar a natureza exterior a ele, o homem molda e modifica a si mesmo.”**

**Eric Fromm (1944, p. 87)**

## RESUMO

CARDOSO, André Coimbra Felix. **O Programa Científico de Pesquisa da Responsabilidade Social Empresarial:** a ética e os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática. 2005. 320 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Pedro Carlos Schenini

Defesa: 16/12/2005

Há uma expectativa da sociedade com relação ao papel da empresa, enquanto ator social excepcionalmente poderoso e influente, que deve não apenas não fazer algum mal a qualquer ser-vivo, e remediar se o fizer, mas deve fazer todo o bem possível à sociedade, colocando-se formalmente a serviço do bem comum. A esse comportamento, tem se dado o nome Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Quanto às empresas que apresentam esse comportamento, embora vejamos os efeitos sensíveis, suas causas ainda são desconhecidas, assim como os meios e modos pelos quais são produzidos. Com a finalidade de entender a complexidade desse fenômeno, o presente estudo teve como objetivo principal investigar a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática para delinear um programa científico de pesquisa, sobre esse fenômeno, e testá-lo empiricamente na empresa Anjo Química do Brasil. Teve como objetivos intermediários caracterizar a visão compartilhada da RSE na referida empresa; identificar e caracterizar os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática; identificar os mecanismos e processos predominantes na orientação dessa prática; e analisar a relação entre tais mecanismos e processos e a ética. Os procedimentos metodológicos utilizados permitem classificar a pesquisa como quali-quantitativa, isto é, um estudo de caso de natureza predominantemente qualitativa. Os dados foram coletados mediante quatro técnicas: questionários fechado e misto; entrevista pessoal e semi-estruturada; observação participante; e análise de arquivos. O processamento de dados foi feito pela combinação de diferentes técnicas qualitativas e quantitativas. Como resultado o presente estudo identifica, caracteriza e analisa oito mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática, quais sejam: a ética pessoal; valores éticos na cultura organizacional; liderança baseada em valores; clima organizacional ético; racionalidade predominante; ação social predominante; sistemas organizacionais de ética; e mecanismos institucionais de isomorfismo. Finalmente, o estudo conclui que a RSE pode se manifestar na prática organizacional, sob elementos de duas categorias de racionalidade, instrumental e substantiva, e duas categorias de ação social, estratégica e comunicativa. Na vertente instrumental e estratégica, denominada no presente trabalho de Estratégia Social Empresarial (ESE), as ações de responsabilidade social apresentam-se, de alguma forma, atendendo, dentre outros, aos objetivos da empresa de conquista, de ampliação do mercado, de maximização de resultados e de valorização da imagem corporativa. De outro modo, a RSE pode assumir elevado grau de racionalidade substantiva e comunicativa pela via do respeito aos códigos sociais vigentes, da religiosidade, da busca do entendimento pelo diálogo, da preservação ambiental e do compromisso com a qualidade de vida das pessoas, dentre outros valores nobres como solidariedade, justiça e não exploração das pessoas.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial; Ética; Programa de pesquisa.

## ABSTRACT

CARDOSO, André C. F. O Programa Científico de Pesquisa da Responsabilidade Social Empresarial: a ética e os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática. 2005. 320 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Pedro Carlos Schenini

Defesa: 16/12/2005

The society has an expectation about the company's role, as a powerful and influential social actor, which doesn't want to hurt persons, and desires to do the possible well to the society. This behavior we call Company's Social Responsibility (CSR). About the companies who present this behavior, even so we see sensitive effects, its causes are still unknown, as well as the ways and means for which are produced. With the purpose of understand the complexity of this phenomenon, the present study had as a main objective to delineate a research program to investigate the mechanisms and processes that stimulate and guide the manifestation or the incorporation of this practical in a company. The empirical base of this program was tested through a field research in the company Anjo Química do Brasil and had as intermediate objectives: to characterize the shared meaning of the CSR in the related company; to identify and to characterize the mechanisms and processes that stimulate and guide this practical; and to identify the mechanisms and predominant processes in the orientation of this practical. The methodological procedures used allow classify the research as qualitative-quantitative kind, performing a case study of predominantly qualitative nature. The company population includes 176 employees and the sample worked 27 members. Four techniques were used to collect the data: closed and mixing questionnaires; personal and half-structuralized interview; participant comment; and archives analysis. The data processing was made by the combination of different qualitative and quantitative techniques. As a result the present study identifies eight mechanisms and processes that stimulate and guide this practical, which are: the personal ethics; ethical values in the organizational culture; leadership based on values; ethical organizational climate; predominantly substantive rationality; predominantly communicative social action; organizational systems of ethics; and institutional mechanisms of isomorphism. Finally, the study concludes that CSR manifests itself in the organizational practice under two categories of rationality elements. In the instrumental side, called in this work as Company Social Strategy (CSS), the social responsibilities actions are presented as a toll to reach the company's conquest objectives, to magnify the market, and to maximize results and valuate the corporative image. In another way, the CSR can assume high level of substantive rationality on: the religiousness way, the respect to the effective social codes, the ambient preservation and the commitment with the quality of life of the people, amongst other noble values as solidarity, justice and not exploration of the persons.

Key words: Company's Social Responsibility; ethics; research program; rationality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico representativo do programa científico de pesquisa lakatosiano.....	41
Figura 2 - Gráfico representativo do programa científico de pesquisa da RSE: a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática.....	100
Gráfico 1 - Indicadores de clima ético da Anjo Química do Brasil.....	231
Gráfico 2 - Variação das percepções de clima ético conforme o nível hierárquico da Anjo Química do Brasil .....	233
Quadro 1 - Síntese das principais idéias das teorias da administração.....	50
Quadro 2 - Principais ações de RSE da Anjo Química do Brasil.....	192
Quadro 3 - Principais ações de filantropia da Anjo Química do Brasil.....	195
Quadro 4 - Dados sócio-culturais da amostra.....	203

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Climas éticos (arquetipos) .....	124
Tabela 2 - Nível de julgamento moral da amostra .....	205
Tabela 3 - Nível de comportamento moral da Anjo Química do Brasil.....	223
Tabela 4 - Climas éticos percebidos em ordem decrescente .....	231
Tabela 5 - Climas éticos percebidos pelos quatro níveis hierárquicos da Anjo Química do Brasil .....	232

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AQ	Assessora da Qualidade
ARH	Assessora de Recursos Humanos
DIT	<i>Defining Issues Test</i>
DP	Diretor-presidente
DA	Diretor-administrativo
D1	Diretor um
D2	Diretor dois
ESE	Estratégia Social Empresarial
G1	Gerente um
G2	Gerente dois
IACMO	Instrumento de Avaliação do Comportamento Moral da Organização
MJI	<i>Moral Judgment Interview</i>
OP	Orientadora profissional
P1	Profissional de produção um
P2	Profissional de produção dois
QCE	Questionário de Clima Ético
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
S1	Supervisor um
S2	Supervisor dois

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE CIÊNCIA.....</b>	<b>25</b>
2.1.1	A visão comum de ciência .....	26
2.1.2	Objecções à visão comum da ciência.....	27
2.1.3	A Visão Moderna de Ciência .....	31
2.1.4	A Metodologia dos Programas Científicos de Pesquisa de Imre Lakatos.....	38
<b>2.2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO EM EVOLUÇÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3</b>	<b>ÉTICA .....</b>	<b>57</b>
<b>2.4</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>76</b>
2.4.1	Fundamentos teóricos da RSE .....	76
2.4.2	Visão contemporânea da RSE .....	86
2.4.3	Objecções à visão da RSE.....	89
<b>2.5</b>	<b>DELINEAMENTO DE UM PROGRAMA CIENTÍFICO DE PESQUISA PARA A RSE.....</b>	<b>97</b>
2.5.1	Teorias auxiliares do cinturão protetor da RSE .....	100
2.5.2	Base empírica do programa.....	154

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>166</b>
<b>3.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>166</b>
<b>3.2</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA .....</b>	<b>175</b>
<b>3.3</b>	<b>DADOS: FONTES, TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO .....</b>	<b>178</b>
3.3.1	Fontes de dados da pesquisa .....	178
3.3.2	Instrumentos de coleta de dados.....	179
3.3.3	Tratamento de dados da pesquisa.....	186
<b>4</b>	<b>ANÁLISE .....</b>	<b>188</b>
<b>4.1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA .....</b>	<b>189</b>
4.1.1	Panorama das categorias de RSE segundo os indicadores Ethos.....	191
<b>4.2</b>	<b>VISÃO COMPARTILHADA DA RSE .....</b>	<b>197</b>
<b>4.3</b>	<b>MECANISMOS E PROCESSOS QUE ESTIMULAM E ORIENTAM A RSE .....</b>	<b>203</b>
<b>4.4</b>	<b>MECANISMOS E PROCESSOS PREDOMINANTES .....</b>	<b>251</b>
<b>4.5</b>	<b>RELAÇÃO ENTRE A ÉTICA E OS MECANISMOS E PROCESSOS PREDOMINANTES .....</b>	<b>259</b>
<b>4.6</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>262</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>264</b>
<b>5.1</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>270</b>
<b>5.2</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>273</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>274</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>286</b>
	<b>QUESTIONÁRIO SÓCIO-CULTURAL .....</b>	<b>286</b>
<b>DIT-1</b>	<b>.....</b>	<b>293</b>
<b>QCE</b>	<b>.....</b>	<b>307</b>
<b>IACMO</b>	<b>.....</b>	<b>309</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Embora a ética represente um valor importante para a sociedade moderna, existem falhas no comportamento ético dos indivíduos que vivem nas sociedades, trabalham nas organizações, e também às dirigem. Assim, da mesma forma que a sociedade é heterogênea quanto ao desenvolvimento moral dos seus indivíduos (Kohlberg, 1984), todos os desvios possíveis e conhecidos do comportamento humano podem estar presentes nas organizações, sejam elas empresas, sejam elas organizações não-governamentais, seja o próprio governo (ZYLBERSZTAJN, 2002). Em todo caso, cumpre reforçar que os desvios éticos podem estar presentes não só na conduta de empregados de níveis inferiores, mas principalmente de empresários, diretores e gerentes das organizações (MEIRA, 2004).

Entretanto, o surgimento da ética nos negócios como campo de estudos, de acordo com alguns autores (Andrioff e McIntosh, 2001; Carroll e Buchholtz, 2000; Korten, 1995; Kreitlon, 2004), está mais intimamente ligado à evolução e conseqüências malélicas do sistema econômico, assim como às mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século. De acordo com tais autores, teria sido os efeitos colaterais do capitalismo que deram origem a este tipo de questionamento ético, quando se observou que o crescimento ilimitado das empresas privadas, transformadas em corporações transnacionais, começava a dar mostras de um poder quase sem limites e sem precedentes.

De trinta anos para cá, em reação a este poder, inicia-se um debate sobre a ética nos negócios que hoje é comum nos ambientes corporativos, nos organismos internacionais, nos movimentos da sociedade civil e nos ambientes acadêmicos. Para além dos

questionamentos éticos, parece haver uma expectativa da sociedade com relação ao papel da empresa, enquanto ator social excepcionalmente poderoso e influente, que deve não apenas não fazer algum mal a qualquer ser-vivo, e remediar se o fizer, tanto no seu interior como no seu ambiente, como também fazer todo o bem possível à sociedade; tudo o que estiver ao seu alcance, colocando-se formalmente a serviço do bem comum, de forma a concorrer para o equilíbrio dos efeitos negativos resultantes do capitalismo, e agravados pelo encolhimento atual do Estado (BANCO MUNDIAL, 2002; COMISSÃO EUROPÉIA, 2001; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE, 2000; INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS, 1998). A esse comportamento, tem se dado o nome Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Assim, o debate sobre questão Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem crescendo notadamente nas duas últimas décadas. Acompanhando essa tendência, cresce também o número de estudos acadêmicos nessa área, constituindo um verdadeiro programa de pesquisa sobre esse tema, em livros, periódicos e anais especializados em administração, tanto brasileiros como internacionais.

Quanto às empresas que praticam a chamada RSE, nas quais, embora vejamos os efeitos sensíveis, suas causas ainda são desconhecidas, assim como os meios e modos pelos quais são produzidos. Não obstante, com base em um levantamento da literatura especializada, grosso modo, podemos considerar que o programa de pesquisa da RSE desenvolve-se com base na proposição de que, em sua natureza, existe uma relação intrínseca com a ética. Fala-se em “probabilidade” de uma relação com a ética porque possivelmente essa ligação escape à verificação direta dos sentidos. Não obstante, tal proposição central pode ser encontrada nas entrelinhas de várias definições conceituais da RSE, na atualidade (NASH, 2001, ASHLEY, 2003; SROUR, 1998, 2000; DAFT, 1999; ETHOS, 1998; MELO

NETO e FROES, 2002; MAXIMIANO, 2002). Por outro lado, alguns estudos empíricos recentes sobre a RSE (Magalhães, 1984; Freitas, 2000; Paula, Pinto, Paiva, 2001; Correia e Medeiros, 2003; Soares, 2004; Belizário, 2004; Ventura, 2003; Fabião; 2003) têm mostrado sérias contradições a essa possibilidade, pois, não raro, surgem evidências revelando, por parte das empresas, mais interesses econômicos de maximização de retornos sobre o investimento em campanhas sociais, do que a preocupação real com o bem-estar das pessoas, da sociedade, numa perspectiva global e de longo prazo. Naturalmente, a novidade RSE é ainda um tema muito controverso e polêmico, e ainda não se chegou a uma conclusão pontual baseada em evidências, todavia, existem estudos suficientemente sugestivos<sup>1</sup> indicando que vale a pena investir em maiores e melhores pesquisas nessa área (ALMEIDA, 2004; XAVIER e SOUZA, 2004; SERVA, 1997). Tendo em vista a complexidade dessa questão, é prudente não se generalizar alguns resultados.

Com base no acima exposto, convém explicitar os seguintes questionamentos norteadores da pesquisa:

**Quais os mecanismos e processos que estimulam e orientam a manifestação ou a incorporação da RSE?**

Se o cerne da RSE é a ética então é lógico deduzir que os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática devem guardar alguma relação com a ética. Assumindo essa suposição, formulamos o segundo questionamento orientador da pesquisa: **se existe uma**

---

<sup>1</sup> Ainda que do ponto de vista heurístico as categorias weberianas de racionalidade – substantiva e instrumental (WEBER, 2001) – se apresentem antagônicas, sob a ótica da manifestação empírica, entretanto, as ações humanas e o fato administrativo em particular, ocorrem, sempre, em composições que conjugam graus diferenciados e complementares de ambas (SERVA, 1997). Nesse sentido, a responsabilidade social empresarial pode se manifestar, na prática organizacional, sob elementos das duas categorias de racionalidade. Na vertente instrumental, as ações de responsabilidade social apresentam-se, de alguma forma, atendendo, dentre outros, aos objetivos da empresa de conquista, de ampliação do mercado, de maximização de resultados e de valorização da imagem corporativa. Para além deste foco, a RSE pode assumir elevado grau de racionalidade substantiva pela via do respeito aos códigos sociais vigentes, da preservação ambiental e do compromisso com a qualidade de vida do homem, dentre outros valores nobres (XAVIER e SOUZA, 2004).

**relação entre a ética e os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da RSE, como é?**

Suscitados pelos questionamentos acima, vejamos agora quais são os objetivos de nossa pesquisa.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Investigar a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da Responsabilidade Social Empresarial para delinear um programa científico de pesquisa, sobre esse fenômeno, e testá-lo empiricamente na empresa Anjo Química do Brasil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar, caracterizar e analisar a visão compartilhada da responsabilidade social empresarial na organização pesquisada;
- b. Identificar, caracterizar e analisar os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática;
- c. Identificar os mecanismos e processos predominantes na orientação dessa prática.
- d. Analisar a relação entre a ética e tais mecanismos e processos;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Cresce cada vez mais o número de acadêmicos que analisa o debate sobre o fenômeno da RSE. Desde o seu surgimento, a RSE tem se mostrado altamente problemática e controversa. Assim, ao invés de concluirmos com base nos resultados apresentados pelos poucos estudos empíricos e aprofundados, consideramos mais sensata a opção de enriquecer a estrutura teórica de seu programa buscando também mais evidências.

O presente estudo não assume nenhuma das posições extremadas, tanto em defesa quanto contrária à RSE, porém advoga a existência da pertinência do diálogo entre elas. As motivações de nosso estudo foram tanto substantivas quanto epistemológicas. Fomos guiados pelo desejo de compreender a complexidade do fenômeno da RSE. Desse modo, procuramos explorar perspectivas alternativas e imagens conflitantes da RSE, delineando um programa de pesquisa da RSE que pudesse contrastar, relacionar e ampliar as interpretações existentes. Os exemplos de entrelaçamento entre teorias distintas, porém de fenômenos conexos, ao longo da análise e discussão do estudo servem a dois propósitos. Primeiro: apresentar uma ilustração mais abrangente, já que outros modelos descrevem apenas partes da estrutura teórica do programa. Segundo: testar e tentar oferecer, ao mesmo tempo, a nossa experiência com os desafios e os *insights* da construção de um programa de pesquisa. Assim, acreditamos que a metodologia de programa de pesquisa oferece um excepcional meio para o estudo da RSE, um campo cada vez mais criticado como vasto, polarizado e repleto de contradições teóricas, o que inibe a realização de pesquisas comparativas e de interpretações esclarecedoras.

Cumpramos esclarecer que não ignoramos a dimensão ideológica<sup>2</sup>, de ordem institucional, que pode estar mascarada pelo discurso da RSE – a qual possui conseqüências

---

<sup>2</sup>A imagem de um “capitalismo bonzinho” que esconde as reais forças que impulsionam a atividade empresarial, assim como as reais exigências por eficiência e lucratividade a que organizações e gestores estão submetidos. Além disso, o fato de que a RSE contribui para reforçar as teses da cartilha neoliberal, as quais preconizam a

materiais importantes para todos os atores envolvidos, na medida em contribui para legitimar e manter a hegemonia do mercado sobre diversas questões de natureza pública e política (JONES, 1996) –, no entanto, foge ao escopo do presente trabalho examiná-la com a devida competência que lhe deve ser conferida.

O presente estudo buscou aproveitar muito da atividade criadora de pesquisadores especialistas na RSE, entretanto, opta por moldá-la em um programa de pesquisa com poder heurístico, cujo corpo teórico é amplo, abrangente e dotado de rica base empírica.

---

iniciativa individual e privada como resposta à ineficiência burocrática do Estado e também como prevenção à politização de conflitos sociais (PAOLI, 2002).

#### **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O trabalho segue adiante com uma estruturação teórica sobre a evolução da concepção clássica de ciência até a concepção moderna, cuja representação mais fiel talvez seja a metodologia de programa científico de pesquisa de Imre Lakatos, que foi utilizada nesta pesquisa. Após uma breve exposição das principais idéias germinadas pelas teorias da administração, em uma perspectiva evolutiva, assumimos a ética como pano de fundo desse debate, e fazemos um exame sumário de algumas das principais matrizes filosóficas de ética, suas limitações, bem como de propostas éticas mais recentes. Finalmente, com base em um levantamento da literatura especializada, iniciamos o estudo da RSE a partir do exame das três principais abordagens teóricas empenhadas em justificar e definir o seu conceito, para, em seguida, abordamos alguns dos conceitos de RSE mais utilizados por pesquisadores brasileiros nessa área, na atualidade, e introduzimos algumas das principais objeções a RSE. Assim, após levantar algumas das principais fragilidades da teoria da RSE, introduzimos algumas teorias auxiliares com a finalidade de acomodar tais críticas. Nesse sentido, empreendemos o delineamento de um programa de pesquisa lakatosiano para a RSE tendo em vista os objetivos da pesquisa. Além disso, tentou-se conferir mais consistência à sua estrutura teórica; melhorar a sua capacidade de absorção das refutações; e aumentar as suas possibilidades de explicação do fenômeno e previsão de fatos relacionados a ele. E para que essa estrutura teórica pudesse ser testada empiricamente, apresentamos uma rica base empírica com definição dos termos e das dimensões analisadas na presente pesquisa.

Na seção posterior, tratamos da metodologia da pesquisa e dos procedimentos metodológicos, donde examinamos o método, ou a sua natureza predominante; a população e a amostra; o tipo de corte; os níveis de análise; as unidades de análise; as técnicas de coleta de dados; e os procedimentos de análise e interpretação dos dados.

A seção que trata da análise e discussão da pesquisa, objetiva realizar a análise, interpretação e discussão dos dados empíricos coletados em campo. Após apresentar um panorama da empresa pesquisada, discorre sumariamente sobre algumas ações e políticas de Responsabilidade Social (RS) da empresa, para, em seguida, descrever e analisar alguns dados observados e capturados, conforme a realidade da empresa. Enfim, à luz da estrutura teórica do programa de pesquisa da RSE, efetivou-se a interpretação e discussão dos dados.

Por fim, são relacionadas as considerações finais do trabalho em forma de conclusões de pesquisa, quando são resgatados os objetivos e os resultados, bem como as principais limitações e contribuições do estudo ao programa de pesquisa da RSE.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Convém dizer, inicialmente, que para atingir o objetivo geral do presente trabalho será necessário construir uma conexão entre quatro grandes temas. São eles: Teoria da Ciência, Teorias da Administração, Teorias Éticas e Teorias da Responsabilidade Social Empresarial. O produto dessa conexão será a construção ou o delineamento do nosso programa científico de pesquisa da RSE.

Quanto ao tema Ciência, foge ao escopo do presente trabalho efetuar uma análise completa das diversas teorias da ciência. Convém apenas extrair desse grande tema algumas análises que nos fizeram considerar a metodologia dos programas científicos de pesquisa, de Imre Lakatos, como a mais apropriada ao nosso objetivo, isto é, que apresenta as diretrizes mais seguras para o processo científico, na atualidade. Tal suposição está seguramente calcada no testemunho conferido pela história da ciência. Assim, daremos abaixo uma descrição breve das idéias centrais de Lakatos, não somente por suas virtudes intrínsecas, mas também por servir bem às nossas construções teóricas e análises posteriores. Antes, porém, exporemos de forma sucinta algumas das principais idéias que formaram a concepção clássica de ciência, bem como algumas das objeções que têm sido levantadas contra ela, e que motivaram o desenvolvimento das concepções mais modernas de ciência, dentre as quais destacaremos a sistematizada pelo filósofo Imre Lakatos.

Na seqüência, veremos o desenvolvimento das teorias da administração e organizacional como disciplinas científicas nascentes, que ensaiam os primeiros passos para se consolidarem, e que apresentam as características de uma disciplina científica, tais quais as sistematizadas pelas concepções mais modernas da teoria da ciência. Quanto aos terceiro e quarto grandes temas, convém dizer que: se o cerne da RSE é a ética, então não há como

tratar do primeiro sem antes exarar o segundo de forma correspondente. Nesse sentido, algumas matrizes éticas serão abordadas tendo em vista a articulação teórica que se vai desenvolver posteriormente, de modo que tais matrizes possam ser situadas no núcleo central do programa científico de pesquisa da RSE, que será delineado posteriormente.

## 2.1 A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE CIÊNCIA

Uma definição popular diz que a ciência é a parte do conhecimento que estuda a Natureza. Entretanto, uma resposta precisa, clara e definitiva é impossível sem ao menos abordar alguns conhecimentos específicos da área da filosofia da ciência conhecida como epistemologia. Certamente, porém, uma das características mais importantes da ciência é a sua capacidade de explicar um fenômeno e prever novos fatos relacionados a ele (CHALMERS, 1981, p. 28).

Nos tempos modernos, a ciência é altamente considerada pelas pessoas (CHALMERS, 1981). Sua autoridade entre o público em geral pode ser atribuída ao freqüente apelo que se tem feito dela para induzir à aceitação de determinadas teses, processos, sistemas políticos, produtos de consumo, etc. Há um efeito quase que intimidador associado à rotulação de algo como ‘científico’. Bens de consumo variados, desde cremes dentais até sofisticados aparelhos eletrodomésticos são ditos terem sido elaborados por processos científicos, ou submetidos a testes científicos (CHIBENI, 1998). Assim fazendo, eles insinuam que sua afirmação é particularmente bem fundamentada e talvez esteja além da contestação. Geralmente despreparadas para avaliar por si próprias se, em cada caso, a qualificação é ou não pertinente, as pessoas tornam-se vítimas de manipulações diversas (CHALMERS, 1981).

O fato é que a demanda por cientificidade é notória não só na Indústria, mas no mundo escolar e acadêmico. Em função dessa demanda, grande parte das disciplinas mais recentes na história do pensamento, ou menos seguras de seus fundamentos e métodos, procuram de alguma forma modelar-se pelas disciplinas mais estabelecidas e bem sucedidas, como a física, a química e a biologia, inquestionavelmente consideradas científicas. Assume-se, implícita ou explicitamente, que por detrás desse sucesso existe um “método” especial,

uma “receita” que, quando seguida, redundaria em conhecimento certo, seguro (CHIBENI, 1998). Em nome desse processo de modelagem, porém, têm-se produzido verdadeiras aberrações científicas, que retardam o desenvolvimento das disciplinas nascentes ou em vias de consolidação (CHIBENI, 1998).

Embora a proposta de aprender-se algo acerca da natureza da ciência, ou do chamado “método científico”, pela inspeção das disciplinas paradigmaticamente científicas seja adequada e mesmo indispensável, a falta de preparo filosófico de pesquisadores tem amiúde levado ao fracasso parcial ou total das teorias nascentes (CHIBENI, 1998).

### **2.1.1 A visão comum de ciência**

A questão do “método científico” tem constituído uma das principais preocupações dos filósofos, desde que a ciência ingressou em uma nova era (ou nasceu, como preferem alguns), no século 17. Formou-se em torno dela e de outras questões correlacionadas um ramo especial da filosofia, a filosofia da ciência. Francis Bacon (1561-1626) foi quem conduziu as investigações pioneiras sobre o “método científico”, as quais foram consolidadas no século 17 por eminentes cientistas, como Galileo, Newton, Boyle, e, no século seguinte, pelos Enciclopedistas. De lá para cá, suas teses passaram a gozar de ampla aceitação, não tanto entre os filósofos, mas principalmente entre os cientistas, que muitas vezes afirmam seguir o método baconiano em suas pesquisas. Tal aceitação se deve em grande parte à ascensão de um movimento intelectual chamado positivismo lógico, que começou em Viena nas primeiras décadas do século passado, exercendo considerável influência até os dias de hoje (CHALMERS, 1981). O interessante, porém, é notar que os estudos recentes em história da ciência vêm revelando que os métodos efetivamente empregados pelos grandes construtores tanto da ciência clássica quanto da moderna têm pouca conexão com as prescrições do filósofo inglês (CHIBENI, 1998). Nestes novos campos, não raro observamos

o seguimento do “método empírico da física, o que para eles consiste na coleta de dados por meio de cuidadosa observação e experimentos e da subsequente derivação de leis e teorias a partir desses dados por algum tipo de procedimento lógico” (CHALMERS, p. 18). Entretanto, não percebem que o “método que se empenham tanto em seguir não é apenas estéril e infrutífero, mas também não é o método ao qual deve ser atribuído o sucesso da física” (CHALMERS, p. 18).

Identificando um consenso razoável, entre as múltiplas variantes dessa visão da atividade científica e da natureza da ciência – chama de visão comum da ciência –, Chibeni (1998) destaca algumas pressuposições centrais:

a) A ciência começa por observações. Bacon propôs que a etapa inicial da investigação científica deveria consistir na elaboração, com base na experiência, de extensos catálogos de observações neutras dos mais variados fenômenos, aos quais chamou “tábuas de coordenações de exemplos” (Novum Organum, II, 10).

b) As observações são neutras. As referidas observações podem e devem ser feitas sem qualquer antecipação especulativa, sem qualquer diretriz teórica. A mente do cientista deve estar limpa de todas as idéias que adquiriu dos seus educadores, dos teólogos, dos filósofos, dos cientistas; ele não deve ter nada em vista, a não ser a observação pura.

c) Indução. As leis científicas são extraídas do conjunto das observações por um processo supostamente seguro e objetivo, chamado indução, que consiste na obtenção de proposições gerais (como as leis científicas) a partir de proposições particulares (como os relatos observacionais). O processo inverso, de extração de proposições particulares de uma lei geral, assumida como verdadeira, cai no domínio da lógica, sendo um caso de dedução.

### **2.1.2 Objeções à visão comum da ciência**

Examinando brevemente a questão da justificação da indução, em comparação com a dedução, Chalmers (1981) e Chibeni (1998) assinalam que o processo dedutivo não

apresenta maiores dificuldades. Seu enunciado assume que se a verdade de uma proposição estiver assegurada, também o estará a de todas as proposições que dela decorrerem dedutivamente, pelo uso das leis da lógica. Em outras palavras, para um dedutivista, a fonte da verdade é a lógica. Já a justificação empírica da indução considera que a fonte da verdade não é a lógica, mas a experiência. Essa concepção tem apresentado dificuldades, desde o final do século 17 e início do 18, por eminentes filósofos tais como John Locke e David Hume.

A constatação das dificuldades do método indutivo veio a exercer uma enorme influência na filosofia, estimulando, por um lado, a retomada de doutrinas racionalistas (Kant) e, por outro, a reformulação dos objetivos empiristas, com o reconhecimento de que o ideal original de certeza e infalibilidade do conhecimento geral do mundo exterior não pode ser atingido. Assim, em uma tentativa de salvar o método indutivo, procurou-se determinar condições nas quais o salto indutivo fosse feito da maneira mais segura possível. Entre as condições que têm sido propostas, Chalmers (1981, p. 26) destaca:

- d) o número de observações de um dado fenômeno deve ser grande;
- e) deve-se variar amplamente as condições em que o fenômeno se produz; e
- f) não deve existir nenhuma contra-evidência, ou observação que contrarie a lei.

Embora pareçam razoáveis, à primeira vista, um pouco de reflexão e inspeção cuidadosa da história da ciência revelam que tais condições não são nem suficientes para garantir as inferências indutivas, nem necessárias ao estabelecimento das melhores teorias científicas.

Dada uma proposição geral qualquer, não importa quão numerosas e variadas tenham sido as observações que lhe forneceram suporte indutivo, é sempre possível que a próxima experiência venha a contrariar as anteriores, falseando a proposição geral. Sempre há pressuposições teóricas guiando a escolha das condições que devem ser controladas ou variadas. Logo à frente essa condição será retomada com o exame da condição (a).

Nesse sentido, Chibeni e Chalmers mostram que as condições enumeradas acima também não são necessárias para as mais importantes teorias científicas. Primeiro, quanto à condição (d), os autores se baseiam no fato de que alguns dos mais fundamentais experimentos científicos não foram repetidos senão umas poucas vezes, ou mesmo, como é comum, foram realizados apenas uma vez. Quem, por exemplo, duvidaria que a explosão de bombas atômicas causa a morte de seres humanos após Hiroshima haver sido arrasada?. Quanto à condição (e), os autores notam que a variação das condições de observação também não tem ocorrido ao longo do desenvolvimento da ciência. É uma exigência impossível de ser atendida, se interpretada rigorosamente, já que os fatores que em princípio podem influir são em número indefinido. Disso resulta, para estes autores, que há sempre pressuposições teóricas guiando a escolha das condições que devem ser controladas ou variadas.

Finalmente, nem mesmo a condição (f) tem sido atendida pela ciência, de vez que as teorias científicas nascem e se desenvolvem em meio a inúmeras “anomalias” ou contra-exemplos empíricos. Para ilustrar isso, Chibeni esclarece que:

“A teoria de Copérnico conviveu, até o advento do telescópio, com o contra-exemplo da observação da invariância das dimensões de Vênus ao longo do ano. A mecânica newtoniana atingiu a glória mesmo tendo que aguardar décadas antes que pudesse entrar em acordo com as observações da trajetória da Lua; e nem foi abandonada no século 19 quando não pôde dar conta da órbita de Urano. A hipótese de Prout sobre os pesos atômicos dos elementos químicos esperou quase um século antes que seu conflito com abundantes experiências fosse removido.” (CHIBENI, 1998, p. 4).

Voltando ao princípio (a) da visão comum da ciência, o qual considera que o começo da investigação científica se dá com as observações, de acordo com os mesmos autores, a variação das condições de observação já indica uma dificuldade para essa condição: se não tivermos nenhuma diretriz teórica para guiar as observações, estas nunca poderão ser concluídas, já que a rigor seria necessário considerar uma infinidade de fatores. Com efeito, essa constatação de que, por uma questão de princípio, a investigação científica não pode principiar com observações puras é reforçada pelo testemunho histórico. Assim, Chibeni afirma que os manuais baconianos são uma ficção, nunca tendo sido elaborados por qualquer

cientista, pois quando o cientista vai ao laboratório, sempre tem uma idéia, ainda que provisória e reformulável, do que deve ou não ser observado, controlado, variado.

Interessa esclarecer que há casos notáveis de descobertas de leis científicas estimuladas por fatores não-empíricos, que levaram ao surgimento, por exemplo, da mecânica quântica, que foi uma teoria baseada na lógica, e não na observação direta de evidências empíricas, até porque, estas não eram disponíveis na sua época de nascimento, em 1924.

Segundo Chibeni (1998), as objeções que se têm levantado contra o princípio (b), da neutralidade das observações, são demasiadamente complexas para um exame mais profundo, porém, basta lembrar que a análise filosófica e psicológica do processo de percepção fornece evidência de que o conteúdo mental (idéias, conceitos, juízos) formado quando se observa um determinado objeto ou conjunto de objetos varia significativamente de indivíduo para indivíduo, conforme sua bagagem intelectual. Em certo sentido, a apreensão da realidade se faz parcialmente mediante “recortes” próprios de cada observador, determinados por sua visão de mundo, experiência prévia, as teorias que aceita, os objetivos que tem em vista. A condição de isolar elementos completamente objetivos, ou pelo menos intersubjetivos, nas experiências está envolta em dificuldades maiores do que se supôs nas etapas iniciais do desenvolvimento da filosofia empirista moderna, quando se propunha que o material básico de todo conhecimento era um conjunto de “idéias”, “impressões”, “conceitos” ou “dados sensoriais” comuns. Parece que em cada ocasião em que a mente interage com algo, esses dados sensoriais já vêm inextricavelmente associados a interpretações, condicionadas pelos fatores apontados.

Entretanto, segundo Chibeni (1998, p. 5), “tais constatações, porém, não devem conduzir a um subjetivismo completo, incompatível com aquilo que de fato se faz em nosso dia-a-dia e na ciência”. Juntamente com Chalmers, este autor defende que parte da atividade científica consiste justamente em se buscar uma descrição tão objetiva quanto possível do

mundo, o que deve ser feito mediante um controle crítico incessante dos fatores subjetivos inelimináveis. Nesse sentido, Chibeni defende que:

“a ‘grade’ intelectual segundo a qual percebemos a realidade não é fixa, determinada de forma totalmente independente de nosso arbítrio, mas pode ser adaptada por esforços deliberados, com a finalidade de se encontrar uma representação das coisas que mais se aproxime daquele ideal, maximizando-se simultaneamente a coerência e o poder explicativo de nosso conjunto de crenças e teorias.” (CHIBENI, p. 5)

A versão mais bem articulada da concepção empiricista é a doutrina filosófica conhecida como positivismo lógico, que teve seu apogeu nas décadas de 1920 e 1930. Pelo fato de padecer de sérias inadequações, tal versão não resistiu nem a variados argumentos filosóficos levantados mais recentemente, nem ao confronto com a descrição da gênese, evolução e estrutura das disciplinas científicas maduras, ou seja, da física, da química e da biologia. Em face de todas as dificuldades filosóficas até aqui colocadas, convém esclarecer que, na segunda metade do século XX, foram realizados progressos significativos nessa área. E ainda que a inadequação dessa visão clássica de ciência já seja algo amplamente reconhecido e superado entre os especialistas da área da filosofia da ciência, não raro, observa-se que essa concepção está amplamente enraizada na mente não só do público leigo, mas de acadêmicos mais despreparados do ponto de vista filosófico.

### **2.1.3 A Visão Moderna de Ciência**

Como vimos, o exame cuidadoso da história da ciência e os argumentos filosóficos desenvolvidos pelos filósofos da ciência contemporâneos mostram que a visão clássica de ciência não somente não corresponde ao que de fato ocorreu e continua ocorrendo com as ciências bem estabelecidas, como também pressupõe procedimentos impossíveis de serem respeitados. Vimos, na seção anterior, que a visão comum de ciência, segundo a qual as teorias científicas são o resultado da aplicação de um método indutivo seguro a uma base empírica neutra e sólida, enfrenta dificuldades de várias ordens. Quando isso foi se tornando claro, começou a busca de uma concepção de ciência que não ficasse sujeita às limitações

daquela concepção. Muito embora os desenvolvimentos nesse sentido hajam mostrado que a tarefa de reunir sob uma descrição única o complexo, variado e dinâmico elenco das teorias científicas é, até certo ponto, irrealizável, existe um relativo acordo sobre algumas características centrais da ciência (CHIBENI, 1998). A presente seção será dedicada à exposição sucinta dessas características.

O movimento filosófico conhecido como positivismo lógico, cujo núcleo original formou-se em torno do chamado Círculo de Viena, na década de 1920, exerceu uma influência marcante sobre a comunidade científica, que perdura até nossos dias, não obstante a sua insustentabilidade perante as objeções incisivas que foram levantadas já em 1934, pelo filósofo Karl Popper, exatamente quando essa doutrina vivia o seu apogeu. Entretanto, tais objeções, enfeixadas no livro *Logik der Forschung*, publicado em Viena naquele ano, foram ignoradas durante quase trinta anos, só recebendo atenção no final da década de 1950, quando os próprios positivistas lógicos já haviam admitido muitas limitações no seu programa original. Em 1959, o livro de Popper foi revisto, ampliado e vertido para o inglês, sob o título *The Logic of Scientific Discovery*. A partir de então instalou-se um período de significativos avanços na filosofia da ciência, com o aperfeiçoamento e crítica das teses popperianas, e com o aparecimento de outras concepções de ciência, entre as quais cumpre destacar as de Thomas Kuhn e Imre Lakatos (CHIBENI, 1998).

A idéia central de Popper é a de substituir o empirismo justificacionista-indutivista da concepção tradicional por um empirismo não-justificacionista e não-indutivista, que ficou conhecido por falseacionismo. Popper rejeita que as teorias científicas sejam construídas por um processo indutivo a partir de uma base empírica neutra, e propõe que elas têm um caráter completamente conjectural. Teorias são criações livres da mente, destinadas a ajustar-se tão bem quanto possível ao conjunto de fenômenos de que tratam. Uma vez proposta, uma teoria deve ser rigorosamente testada por observações e experimentos. Se

falhar, deve ser sumariamente eliminada e substituída por outra capaz de passar nos testes em que a anterior falhou, bem como em todos aqueles nos quais tenha passado. Assim, a ciência avança por um processo de tentativa e erro, conjeturas e refutações. “Aprendemos com nossos erros”, enfatiza Popper (POPPER, 1968, 1972). Em suas palavras Popper afirma que: “Nosso conhecimento consiste, em cada momento, daquelas hipóteses que mostraram sua (relativa) adaptação, por terem até então sobrevivido em sua luta pela existência, uma luta competitiva que elimina as hipóteses não-adaptadas.” (1968, p. 261). Enfatizando a primazia que dá a teorias altamente falsificáveis, Popper assume que:

Eu posso, portanto, admitir alegremente que falsificacionistas como eu preferem uma tentativa de resolver um problema interessante por uma conjectura audaciosa, *mesmo (e especialmente)* se ela logo se revela falsa, a alguma récita da seqüência de truísmos irrelevantes. Preferimos isto porque acreditamos que esta é a maneira pela qual podemos prender com nossos erros; e porque ao descobrirmos que nossa conjectura era falsa podemos ter aprendido muito sobre a verdade, e teremos chegado mais perto dela. (POPPER, 1968, p. 231)

Para Popper, a cientificidade de uma teoria reside não em sua impossível prova a partir de uma base empírica, mas em sua refutabilidade. Ele argumenta que somente as teorias passíveis de serem falseadas por observações fornecem informação sobre o mundo; as que estejam fora do alcance da refutação empírica não possuem “pontos de contato” com a realidade, e sobre ela nada dizem, mesmo quando na aparência digam, caindo no âmbito da metafísica.

Convém dizer que, segundo a concepção falseacionista, a investigação científica não pretende começar por observações. Discorrendo sobre as relações entre observação e teoria, Popper afirma:

Acredito que a teoria — pelo menos alguma expectativa ou teoria rudimentar — sempre vem primeiro, sempre precede a observação; e que o papel fundamental das observações e testes experimentais é mostrar que algumas de nossas teorias são falsas, estimulando-nos assim a produzir teorias melhores. Consequentemente, digo que não partimos de observações, mas sempre de *problemas* — seja de problemas práticos ou de *uma teoria que tenha topado com dificuldades*. (*Conhecimento Objetivo*, p. 258.).

Foge ao escopo deste trabalho efetuar uma análise completa do pensamento popperiano, bem como avaliar as críticas que lhe foram feitas. Convém apenas extrair da

análise de Chibeni (1998) o fato de que mesmo as versões mais sofisticadas do falseacionismo não estão isentas de dificuldades, o que deu lugar ao surgimento de diversas teorias da ciência alternativas. Essas teorias vão desde a metodologia dos programas científicos de pesquisa, de Lakatos, entendidas como continuação das idéias popperianas, até o auto-denominado “dadaísmo metodológico”, ou, o assim chamado, por outros, “anarquismo”, de Paul Feyerabend, que nega a existência de qualquer método na ciência (CHALMERS, 1982; FEYERABEND, 1978). Daremos abaixo uma descrição breve das idéias centrais de Lakatos, não somente por suas virtudes intrínsecas, mas também por servir bem às nossas construções teóricas e análises posteriores. Antes, porém, exporemos de forma sucinta algumas das objeções que têm sido levantadas contra o falseacionismo, e que motivaram o desenvolvimento das concepções lakatosianas.

Segundo Quine (1953a), as verdadeiras teorias nunca são proposições gerais isoladas, mas conjuntos de tais proposições, e não podem, além disso, ser submetidas a testes empíricos senão quando suplementadas por teorias e hipóteses auxiliares, proposições acerca das condições iniciais e de contorno, etc. Se então esse complexo de proposições permite inferir uma proposição que conflita com alguma evidência empírica, o máximo que a lógica nos informa é que o conjunto de proposições está refutado, caso se assuma a verdade dessa evidência. Porém, interessa notar, que Quine não responsabiliza por essa refutação apenas *uma* das proposições do conjunto, nem mesmo o subconjunto delas que constitui a teoria particular que estamos procurando testar.

Quine (1953a) expressou metaforicamente o problema considerando que nossas proposições sobre o mundo externo enfrentam o tribunal da experiência sensível não individualmente, mas corporativamente. Ilustrou as relações entre teoria e experiência utilizando-se de duas metáforas. A primeira é a de que a totalidade do conhecimento é um tecido feito pelo homem, que toca a experiência somente em suas bordas. E, na segunda; a

ciência é como um campo de força que tem como condições de contorno a experiência. Assim, um conflito periférico na experiência causa reajustes no interior do campo. A reavaliação de algumas proposições implica na reavaliação de outras, devido às interconexões lógicas entre todas elas. Mas o campo é de tal modo subdeterminado por suas condições de contorno (a experiência), que há muita liberdade de escolha sobre quais proposições devem ser reavaliadas à luz de qualquer experiência individual contrária.

Com isso, Quine objeta alguns dos fundamentos da concepção falseacionista de ciência, pois assume que as previsões teóricas e observações são resolvidas não pelo abandono da teoria particular que levou à previsão, mas por ajustes nas teorias subsidiárias requeridas para a efetivação do teste. Essa observação de Quine, segundo Chibeni (1998), ganha relevância quando é confrontada com o testemunho da história da ciência, que fornece muitos exemplos desses conflitos e reajustamentos.

Chibeni finaliza sua exposição de algumas das principais dificuldades do falseacionismo, mencionando que: “temos ainda que mencionar que a ênfase que dá ao processo de falseamento das teorias conduz freqüentemente a uma subestimação do papel das confirmações<sup>3</sup> no desenvolvimento da ciência” (1998, p. 9). O falseacionismo não reconhecia a importância das confirmações, de vez que considera as observações e os experimentos como testes de nossas conjecturas ou hipóteses, como tentativas de refutação. Isso fica claro quando Popper aconselha: “Tenha por ambição refutar e substituir suas próprias teorias.” (POPPER, 1972b, p. 266), ou ainda nestas frases: “Todo teste genuíno de uma teoria é uma tentativa de falseá-la ou refutá-la” (p. 36). A esse respeito Chibeni expressa que:

Não podemos disfarçar nossa estranheza diante de tais afirmações, dado seu contraste com a atitude usual dos cientistas, que vem norteando o desenvolvimento da ciência. (...) Definitivamente, parece não haver exemplos de cientistas que se tenham empenhado ansiosamente na refutação de suas próprias teorias, ou daquelas com as quais simpatizem. (1998, pp. 9-10)

---

<sup>3</sup> .O sentido de “confirmação” não é o da concepção tradicional de ciência, que em geral se confunde com “prova”; por esse termo Chibeni significa apenas a “evidência empírica favorável”.

Naturalmente, porém, o pensamento popperiano mostra-se mais refinado quando é visto em seu todo, que, embora não tenha feito justiça plena ao papel que a confirmação efetivamente desempenha na ciência, chega a tratar da “evidência corroborativa” (CHIBENI, 1998, p. 10). Isso fica claro quando Popper considera que: “Evidência confirmatória não deve contar, exceto quando é o resultado de um teste genuíno da teoria, ou seja, quando possa ser apresentada como uma tentativa séria, não obstante mal sucedida, de falsear a teoria.” (POPPER, 1972a, p. 36). Chalmers, no entanto, sugere que o cientista deve observar a irrelevância de certas refutações para a ciência.

É um erro ver a falsificação de conjecturas audaciosas, altamente falsificáveis, como ocasiões de avanços significativos na ciência (...) Serão assinalados avanços significativos pela *confirmação* de conjecturas *audaciosas* ou pela *falsificação* de conjecturas *cautelosas*. Casos do primeiro tipo serão informativos, e constituirão uma importante contribuição ao conhecimento científico, simplesmente porque assinalam a descoberta de algo que era previamente desconhecido ou considerado improvável (...) As falsificação de conjecturas cautelosas é informativa porque estabelece que o que era visto como uma verdade não-problemática é, na realidade, falso. (...) Em contraste, pouco se aprende a partir da *falsificação* de uma conjectura audaciosa ou da *confirmação* de uma conjectura cautelosa. Se uma conjectura audaciosa é falseada, então tudo o que se aprende é que mais uma idéia maluca revelou-se errada (...) Da mesma forma, a confirmação de hipóteses cautelosas não é informativa. Tais confirmações simplesmente indicam que alguma teoria que era bem estabelecida e vista como não-problemática foi aplicada com sucesso mais uma vez. (CHALMERS, 1982, pp. 83-84).

Posto isso, porém, seria lógico concluir que se o objetivo precípua dos cientistas fosse refutar ou falsear, não lhes faltariam razões para dar como refutadas todas as teorias científicas, até as mais bem estabelecidas (CHIBENI, 1998). Assim, Chalmers compartilha da mesma idéia afirmando que:

Um fato embaraçoso para os falsificacionistas é que sua metodologia tem sido aceita estritamente por cientistas cujas teorias são vistas geralmente entre os melhores exemplos de teorias científicas que nunca teriam sido desenvolvidas porque teriam sido rejeitadas ainda na infância. Dado qualquer exemplo de uma teoria científica clássica, seja na época em que foi proposta pela primeira vez ou numa data posterior, é possível encontrar proposições observacionais que eram geralmente aceitas na época e foram consideradas inconsistentes com a teoria. Não obstante, aquelas teorias não foram rejeitadas, e foi bom para a ciência que tenha sido assim. (CHALMERS, 1982, p. 97).

Uma outra constatação em face de algumas das principais limitações das concepções indutivista e falseacionista de ciência, é que, em tais perspectivas, as teorias

científicas e suas relações com a experiência são demasiadamente simples e fragmentárias.

Chibeni (1998, p. 10) sustenta essa noção contrapondo uma outra visão mais moderna:

A inspeção da natureza, gênese e desenvolvimento das teorias científicas reais evidencia que devem ser consideradas como *estruturas* complexas e dinâmicas, que nascem e se elaboram gradativamente, em um processo de influência recíproca com a experiência, bem como com outras teorias. Essa visão da ciência é ainda apoiada por argumentos de ordem filosófica e metodológica.

Se é verdade que as teorias científicas devem apoiar-se na experiência — embora não dos modos descritos pelo indutivismo e pelo falseacionismo —, residindo mesmo nela a sua principal razão de ser, não é menos verdade que a busca, condução, classificação e análise dos dados empíricos requer diretrizes teóricas.

Vale ressaltar que, nem o empiricismo indutivista, e nem o falseacionismo, mas estruturas teóricas complexas e dinâmicas que nascem e se desenvolvem em um processo de simbiose entre teoria, experiência e outras teorias auxiliares. O exame de criação e evolução dos conceitos mais abstratos da ciência mostra que eles surgem tipicamente como idéias vagas, só adquirindo significado gradualmente mais preciso na medida em que as teorias em que comparecem se estruturam, embasam e ganham coerência.

Chalmers também sustenta que uma das razões pelas quais é necessário considerar as teorias como um todo estruturado origina-se de um estudo da história da ciência. O argumento histórico não é, contudo, a única base para essa afirmação. Um outro argumento é que existe uma dependência entre a observação e a teoria. As proposições de observação devem ser formuladas na linguagem de alguma teoria. Consequentemente, as informações e os conceitos que nelas aparecem serão tão precisos e tão informativos quanto for precisa e informativa a linguagem em que forem expressos. Nestes termos, Chalmers afirma que:

A dependência dos sentidos dos conceitos da estrutura da teoria em que ocorrem e a dependência da precisão dos primeiros da precisão e do grau de coerência entre esses últimos podem tornar-se mais plausíveis notando-se as limitações dos modos alternativos em que se pode pensar que um conceito adquira sentido. Uma tal alternativa é o ponto de vista de que os conceitos adquirem seu sentido por meio de uma *definição*. As definições devem ser rejeitadas como procedimento fundamental para o estabelecimento de sentidos. Os conceitos somente podem ser definidos em termos de outros conceitos, os sentidos dos quais são dados. (CHALMERS, 1982, pp. 109-111).

Assim, o estudo histórico demonstra que as teorias possuem essa característica de estrutura organizada, e somente por meio de uma teoria coerentemente estruturada é que os

conceitos adquirem um sentido preciso. Além disso, a ciência tem necessidade de crescer, a estrutura teórica deve ser progressiva, ou seja, deve incorporar novos princípios que também serão observados empiricamente. Está claro que a ciência avançará mais eficientemente se as teorias forem estruturadas de maneira a conter em seu interior indícios e receitas bastante claras quanto a como elas devem ser desenvolvidas e estendidas, como um programa de pesquisa (CHALMERS, 1982).

Enfim, reforçando essa idéia, e contrastando a proposta indutivista e falseacionista, Chibeni ressalta que “as teorias científicas não consistem de meros aglomerados de leis gerais. Devem incorporar ainda regras metodológicas que disciplinem a absorção de impactos empíricos desfavoráveis, e norteiem as pesquisas futuras com vistas ao seu aperfeiçoamento” (CHIBENI, p. 11).

#### **2.1.4 A Metodologia dos Programas Científicos de Pesquisa de Imre Lakatos**

Para Chibeni, o filósofo Imre Lakatos foi quem melhor sistematizou as características da ciência até aqui discutidas, introduzindo a noção de programa científico de pesquisa. Iniciaremos nossa breve e simplificada exposição das idéias centrais de Lakatos recorrendo a este parágrafo do citado livro de Chalmers (1982, p. 113):

Um programa de pesquisa lakatosiano é uma estrutura que fornece orientação para a pesquisa futura de uma forma tanto positiva como negativa. A heurística negativa de um programa envolve a estipulação de que as suposições básicas subjacentes ao programa, seu núcleo irreduzível, não devem ser rejeitadas ou modificadas. Ele está protegido da falsificação por um cinturão de hipóteses auxiliares, condições iniciais, etc. A heurística positiva é composta de uma pauta geral que indica como pode ser desenvolvido o programa de pesquisa. Um tal desenvolvimento envolverá suplementar o núcleo irreduzível com suposições adicionais numa tentativa de explicar fenômenos previamente conhecidos e fenômenos novos. Os programas de pesquisa são considerados progressivos ou degenerescentes, dependendo do sucesso ou fracasso persistente quando levam à descoberta de fenômenos novos.

O núcleo rígido de um programa é aquilo que essencialmente o identifica e caracteriza, constituindo-se de uma ou mais hipóteses teóricas. Ele assume a forma de alguma hipótese teórica muito geral que constitui a base a partir da qual o programa deve se

desenvolver. Por exemplo, o núcleo rígido da teoria da evolução de Darwin consiste no mecanismo da seleção natural. Do materialismo histórico de Marx seria a suposição de que a mudança histórica deva ser explicada em termos de lutas de classe, a natureza das classes e os detalhes das lutas sendo determinados, em última análise, pela base econômica (Chalmers, 1982, p. 113).

Por “uma decisão metodológica de seus protagonistas” (Lakatos 1970, p. 133), o núcleo rígido de um programa de pesquisa é “decretado” não-refutável. Possíveis discrepâncias com os resultados empíricos são eliminadas pela modificação das hipóteses do cinturão protetor. Essa regra é a heurística negativa do programa, e tem a função de limitar, metodologicamente, a incerteza quanto à parte da teoria atingida pelas “falseações”. Recomendando-nos direcionar as “refutações” para as hipóteses não-essenciais da teoria, a heurística negativa representa uma regra de tolerância, que visa a dar uma chance para os princípios fundamentais do núcleo mostrarem a sua potencialidade. O testemunho da história da ciência parece justificar essa regra, pois uma certa dose de obstinação parece ter sido essencial para salvar nossas melhores teorias científicas dos problemas de ajuste empírico que apresentavam quando de sua criação.

O testemunho da história da ciência fornece muitos exemplos de conflitos entre previsões teóricas e observações que foram resolvidos não pelo abandono da teoria particular que levou à previsão, mas por ajustes nas teorias subsidiárias requeridas para a efetivação do teste. Chibeni mencionaremos alguns exemplos importantes nesse sentido:

A teoria astronômica de Copérnico conflitava com a observada constância nas dimensões de Vênus e Marte ao longo do ano. O heliocentrismo não foi por isso tido como refutado por todos; muitos preferiram colocar em dúvida a assumida capacidade de nosso sistema visual perceber pequenas variações de tamanho de objetos brilhantes pequenos. O mesmo ocorreu com relação a inúmeras previsões mecânicas empiricamente falsas que os opositores do sistema copernicano deduziram da hipotética rotação da Terra: a produção de ventos fortíssimos na direção oeste; a projeção de todos os corpos soltos sobre a superfície da Terra; o desvio para oeste de corpos em queda livre; a Lua seria deixada para trás pela Terra em seu movimento de translação, etc. Bruno, Galileo, Kepler e outros não viram nessas abundantes conseqüências falsas da teoria heliocêntrica a sua refutação, preferindo atribuí-las às teorias mecânicas subjacentes, muito embora o

desenvolvimento de uma nova mecânica, capaz de produzir previsões empíricas corretas a partir da teoria heliocêntrica, devesse ainda aguardar a contribuição de Newton, no final do século 17.

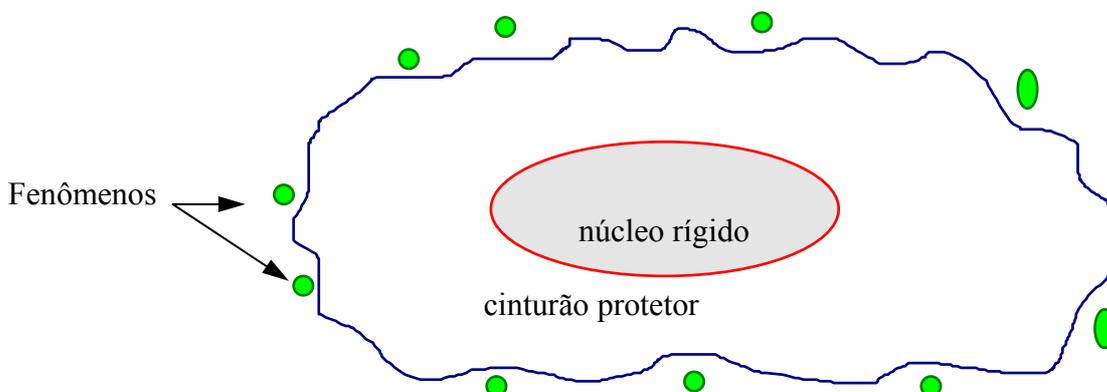
Por sua vez, a mecânica newtoniana dava resultados incorretos para a trajetória da Lua. Isso não foi interpretado como sua refutação; o ajuste empírico da teoria foi alcançado em meados do século 18, por modificações nas técnicas matemáticas envolvidas nos cálculos da trajetória lunar. Caso semelhante se deu com as previsões da teoria newtoniana para a órbita de Urano, incompatível com as observações astronômicas do início do século 19. Desta vez, a refutação da teoria foi evitada pelo questionamento das condições iniciais do problema, introduzindo-se a hipótese de um corpo celeste até então nunca observado, que modificaria as forças gravitacionais que atuam sobre aquele planeta. Esse hipotético corpo foi mais tarde detectado empiricamente, sendo o que hoje se conhece como o planeta Netuno (CHIBENI, 1998, p. 9).

Lakatos reconhece, porém, que essa atitude conservadora tem seus limites.

Quando o programa como um todo mostra-se sistematicamente incapaz de dar conta de fatos importantes e de levar à predição de novos fenômenos, torna-se “degenerante”, deve ceder lugar a um programa mais adequado, “progressivo”. Como uma questão de fato histórico, nota-se que um programa nunca é abandonado antes que um substituto melhor esteja disponível.

A heurística positiva de um programa é mais vaga e difícil de caracterizar que a heurística negativa. Segundo Lakatos, ela consiste “de um conjunto parcialmente articulado de sugestões ou idéias de como mudar ou desenvolver as ‘variantes refutáveis’ do programa de pesquisa, de como modificar, sofisticar, o cinturão protetor ‘refutável’.” (Lakatos 1970, p. 135). No caso da astronomia copernicana, por exemplo, a heurística positiva sinalizava claramente para a necessidade do desenvolvimento de uma mecânica adequada à hipótese da Terra móvel, assim como de melhores instrumentos de observação astronômica, capazes de detectar as previstas variações no tamanho aparente dos planetas e as fases de Vênus, por exemplo. Assim, o telescópio foi construído algumas décadas após a morte de Copérnico pelo seu defensor, Galileu, que também deu início a criação da nova mecânica. Esta, por sua vez, uma vez formulada por Newton, apontou para um imenso campo aberto, no qual se deveriam buscar uma nova matemática, medidas das dimensões da Terra, aparelhos para a detecção da força gravitacional entre pequenos objetos, etc.

Chibeni faz uma ilustração na tentativa de representar um programa de pesquisas lakatosiano:



**Figura 1 – O programa de pesquisa lakatosiano**  
**Fonte: Chibeni (1998)**

A concepção lakatosiana de ciência envolve um novo critério de demarcação entre ciência e não-ciência. Vale lembrar que o critério indutivista considerava científicas somente as teorias provadas empiricamente. Tal critério é, como visto, forte demais: não haveria, segundo ele, nenhuma teoria genuinamente científica, pois todo conhecimento do mundo exterior é falível. Também o critério falseacionista, segundo o qual só são científicas as teorias refutáveis, elimina demais: como nenhuma teoria pode ser rigorosamente falseada, nenhuma poderia classificar-se como científica (CHIBENI, 1998).

O critério de demarcação proposto por Lakatos, por outro lado, adequadamente situa no campo científico algumas das teorias unanimemente tidas como científicas, como as grandes teorias da física. Esse critério funda-se em duas exigências principais: uma teoria deve, para ser científica, estar imersa em um programa de pesquisa, e este programa deve ser progressivo. Nas palavras de Lakatos (1970, p. 175-176):

Pode-se compreender muito pouco do desenvolvimento da ciência quando nosso paradigma de uma porção de conhecimento científico é uma teoria isolada, como 'Todo cisne é branco', solta no ar, sem estar imersa em um grande programa de pesquisa. Minha abordagem implica um novo critério de demarcação entre 'ciência madura', que consiste de programas de pesquisa, e 'ciência imatura', que consiste de uma colcha de retalhos de tentativas e erros ...

A ciência madura consiste de programas de pesquisa nos quais são antecipados não apenas fatos novos, mas também novas teorias auxiliares; a ciência madura possui 'poder heurístico', em contraste com os processos banais de tentativa e erro. Lembremos que na heurística positiva de um programa vigoroso há, desde o início, um esboço geral de como construir os cinturões protetores: esse poder heurístico gera a autonomia da ciência teórica.

Essa exigência de crescimento contínuo [progressividade do programa] é minha reconstrução racional da exigência amplamente reconhecida de 'unidade' ou 'beleza' da ciência. Ela põe a descoberto a fraqueza de dois tipos de teorização aparentemente muito diferentes entre si. Primeiro, evidencia a fraqueza de programas que, como o marxismo ou o freudismo, são indubitavelmente 'unificados', e fornecem um plano geral do tipo de teorias auxiliares que irão utilizar para a absorção de anomalias, mas que invariavelmente criam suas teorias na esteira dos fatos, sem ao mesmo tempo anteciparem fatos novos. (Que fatos novos o marxismo previu desde, digamos, 1917?) Em segundo lugar, ela golpeia seqüências remendadas de ajustes 'empíricos' rasteiros e sem imaginação, tão freqüentes, por exemplo, na psicologia social moderna. Tais ajustes podem, com o auxílio das chamadas 'técnicas estatísticas', produzir algumas predições 'novas', podendo mesmo evocar alguns fragmentos irrelevantes de verdade que encerrem. Semelhantes teorizações, todavia, não possuem nenhuma idéia unificadora, nenhum poder heurístico, nenhuma continuidade. Não indicam nenhum programa de pesquisa, e são, no seu todo, inúteis.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO EM EVOLUÇÃO

A teoria da Administração, seja ela geral, pública, empresarial, da educação, hospitalar ou de qualquer outro tipo, tem suas origens na preocupação com a produtividade, dominante a partir da Revolução Industrial, processo que se iniciou em fins do século XVIII e implicou em uma mudança radical na estruturação material da sociedade do ocidente (MOTTA, 1986, p. 3).

Os pioneiros da teoria da administração surgiram no início do século XX, com idéias muito parecidas, ficando conhecidos como fundadores da Escola Clássica<sup>4</sup>. Grosso modo, as idéias desses pioneiros se resumem na afirmação de que alguém será um bom administrador na medida em que planeja cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho. Percebe-se nessa corrente uma noção de natureza humana: a idéia do ser eminentemente racional que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis e as conseqüências da opção por qualquer um deles. E seus valores são tidos previamente como econômicos, ou seja, somente fará aquilo que tiver retorno pecuniário, procurando um máximo de ganho com um mínimo de esforço. Assim, cabe ao administrador garantir que o trabalhador dispense o esforço de que é capaz, de modo a maximizar a eficiência (MOTTA, 1986).

A partir de 1927, George Elton Mayo, um psicólogo industrial australiano, desenvolveu uma série de experiências<sup>5</sup> cujas conclusões sugerem algum tipo de relação entre moral, satisfação e produtividade. As idéias deste pesquisador parecem fundamentar-se em um modelo de natureza humana conhecida como “homo social”. Nesse modelo o homem é

---

<sup>4</sup> A escola clássica e o movimento da administração científica têm sido usados como sinônimos. Taylor, Fayol, Gulick, Urwick Gantt e Gilbreth são os principais representantes dessa corrente (Op. cit.).

<sup>5</sup> Na Western Electric, em sua fábrica de Hawthorn, nos Estados Unidos. Estas experiências tentavam relacionar condições físicas de trabalho com produtividade (Op. cit.)

entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas. O homem é visto como amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização. Outra idéia inovadora deste trabalho foi a descoberta da informalidade dos grupos de trabalho, a qual exerce força significativa sobre os indivíduos. O grupo informal no trabalho preenche diversas funções, entre as quais o atendimento das necessidades de segurança, afeto e aprovação social. Funciona ainda como derivativo para monotonia e a fadiga. Uma outra idéia importante refere-se à participação do trabalhador nas decisões que afetam o seu trabalho. Mas essa participação era restrita à situação e ao padrão de liderança adotado, o que deu margem a ser criticada como uma pseudoparticipação, como uma forma de manipulação da força de trabalho. A passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e uma certa “psicologização” das relações de trabalho, inaugurando uma preocupação psicossocial no campo da administração. (MOTTA, 1986).

Entretanto, pesquisas realizadas após os experimentos das relações humanas<sup>6</sup> mostraram que a relação entre as variáveis “satisfação das necessidades psicossociais dos empregados” e “aumento da produtividade” não era tão direta como pretendiam os seus teóricos. Muitas vezes, a adoção de um estilo de gerência participativa (ou pseudoparticipativa) não melhorava necessariamente a produtividade dos grupos organizacionais, que dependia de outros fatores mais complexos que a simples melhoria do clima social. É bem verdade que escola das Relações Humanas teve o mérito de revelar uma maior complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, que extrapolava os estímulos econômicos, sendo influenciado por estímulos sociais e afetivos, no entanto, falhou ao concordar com a escola clássica que considerava o ser humano como um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais eles são submetidos na organização.

---

<sup>6</sup> Experimentos de Hawthorn

Portanto, a Escola das Relações Humanas manteve o mesmo tipo de análise que a Escola Clássica quanto à forma de organização do trabalho. Surge, assim, estudos sobre motivação e liderança<sup>7</sup> que dão uma maior ênfase às necessidades humanas no trabalho, principalmente às necessidades de auto-realização. Esses estudos baseiam-se em uma concepção do ser humano que vai além das análises realizadas pela Escola das Relações Humanas, pois considera o ser humano um ser dinâmico, que busca ativamente a autonomia e o autodensenvolvimento. A partir desses estudos, vários autores<sup>8</sup> propõem reformas mais profundas no trabalho e nas estruturas organizacionais, tendo em vista a necessidade de auto-realização humana. Essas análises constituem a base das primeiras teorias da então chamada disciplina de Administração de Recursos Humanos. Não se trata apenas de permitir a maior participação dos indivíduos no trabalho, mantendo-se a estrutura clássica anterior, mas de realizar mudanças estruturais na organização questionando mais profundamente alguns dos pressupostos básicos da Escola Clássica. As idéias germinadas dessa corrente são conhecidas como Teoria da Motivação e Liderança, na qual se considera o indivíduo como um ser dotado de necessidades complexas, que extrapolam a necessidades básicas de sobrevivência e obtenção de segurança. Grosso modo, tal perspectiva assume que existem outras necessidades, quais sejam: sociais, de pertença a um grupo; de reconhecimento e estima desse grupo; e de auto-realização através do desenvolvimento pessoal e profissional através do trabalho. Nesse sentido, há um enriquecimento e ampliação das tarefas dos empregados, em uma perspectiva de democracia Industrial, utilizando-se práticas tais como grupos semi-autônomos de produção com a diminuição dos sistemas de controle externo e supervisão, e se responsabiliza por resultados outorgando-se o autocontrole. O modelo Toyotista reflete bem essa concepção de gestão participativa e de liderança, que, teoricamente, pressupõem novas

---

<sup>7</sup> Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Herzberg, David McClelland (Motta e Vasconcelos, 2003)

<sup>8</sup> Chris Argyris, Herzberg, Corrente da Democracia Industrial e o Movimento dos Grupos Semi-Autônomos de Produção, Toyotismo, Gerência Participativa e Liderança (Op. cit.)

formas de organização do trabalho. Nesse sentido, uma empresa nessa perspectiva apresenta as seguintes características: gerência participativa; a busca de uma integração horizontal; um ambiente estável e harmônico com o incentivo da cidadania tanto interna quanto externa; menos controle burocrático, mas uma cultura organizacional forte; valorização do comprometimento dos empregados com a organização e utilização de ferramentas tais como o “Kanban” e o “Just in Time”; círculos de qualidade e qualidade total; e melhoria de processos e mudanças ocasionadas pela sua gestão participativa, baseada nos moldes dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) (MOTTA e VASCONCELOS, 2003).

Nesse ínterim, surge uma teoria das organizações, que dialoga com os trabalhos da administração científica e das relações humanas. A transição<sup>9</sup> da teoria da administração para a teoria das organizações se dá com a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se materializa, com vistas à sua maior eficiência, face às determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema<sup>10</sup>. E uma das principais conclusões dos estudos dessa corrente é a não-existência demonstrada de uma relação simples e constante entre a moral, satisfação ou, ainda, coesão e produtividade<sup>11</sup>. Percebem que o comportamento no trabalho parece ser mais motivado pela percepção das relações entre eventuais condições futuras e as alternativas atuais do que pelas condições atuais propriamente ditas. A produção teórica anterior teria lidado muito mais com a motivação para produzir do que com a produtividade propriamente dita. Essa motivação, entretanto, seria função da influência sobre a evocação no indivíduo de alternativas de ação, das conseqüências que o indivíduo prevê nas alternativas evocadas e no

---

<sup>9</sup> A transição da teoria da administração para a teoria das organizações é marcada pelo livro de March e Simon, na tentativa de aplicação do método científico desenvolvido nas ciências humanas, recebendo grande influência da sociologia política de Max Weber e da sociologia funcionalista de Talcott Parsons (Op. cit.)

<sup>10</sup> Enquanto campo de conhecimento instrumental não menos que enquanto visão de mundo, a teoria organizacional reflete o poder crescente da elite tecnoburocrática nos países de capitalismo monopolista de Estado (Op. cit.).

<sup>11</sup> Lembrem que moral elevado não é condição bastante para alta produtividade, não levando, ainda, necessariamente a uma maior produtividade do que a moral baixo (Op. cit.).

valor que atribui a essas conseqüências. Somente uma pequena parte dos fatores que exercem influência (os estruturais) está sob o controle da administração. Enquanto a maior parte se refere a aspectos psicossociais e culturais (comportamentais) que fogem a esse controle. Assim, a organização é entendida como uma rede de tomada de decisões. A eficiência dessa rede dependerá de diversos fatores estruturais e comportamentais. A teoria organizacional procura dar conta dessa articulação (MOTTA, 1986).

Simon (1979) estuda em detalhe o processo decisório e especialmente os limites da racionalidade limitada nesse processo. Ao contrário do que se supunha na concepção clássica do “super-gestor”, um dirigente toma grande parte de suas decisões sem meios para analisar todas as alternativas possíveis de resposta e sem ter como antecipar todas as respectivas conseqüências. Para enfrentar essa situação, ele procura escolher uma solução satisfatória entre aquelas que conseguiu racionalizar, com base nas suas percepções, poucas informações relevantes e experiências limitadas de um ser humano normal. Embora o seu comportamento busque intencionalmente a melhor solução, ela sempre estará condicionada à sua posição de acesso às informações do contexto, que é relativa à sua própria capacidade cognitiva de processamento. Mais ainda, pode ocorrer também uma questão de *timing* do momento da tomada de decisão, que poderá ser cedo (antecipando) ou tarde (SIMON, 1979). Como resultado desenvolve-se uma linha teórica que tem no processo decisório o seu centro de atenção. Essa linha teórica ficou conhecida como “behaviorismo” em virtude dos seus pontos de contatos com a corrente psicológica de Watson, F. H. Allport e Miller e Dollard (MOTTA, 1986).

O Movimento do Estruturalismo assume a condição humana do “homem organizacional”. Tem seu significado expresso na palavra “estrutura” que, dentre outras coisas, descreve a dinâmica social e a forma como as sociedades e organizações se estruturam. Considera, assim, as inter-relações entre as partes componentes de um todo. As

organizações como partes dessa estrutura e a sociedade como o todo, o que, por sua vez, relaciona-se à idéia de sistema. Segundo Durkheim (1986), não é a parte (o indivíduo) que explica o todo, mas o todo que explica a parte. As organizações e os indivíduos são explicados a partir de leis sociais mais amplas<sup>12</sup>. O primeiro e mais importante pesquisador dessa corrente<sup>13</sup> foi Weber. Uma das suas maiores conquistas intelectuais foi o entendimento da não-determinação da ação humana, de que “Mesmo em situações impostas, as ações do homem não são inteiramente predeterminadas. Mesmo na situação mais coercitiva, um homem pode decidir não agir conforme lhe é determinado, se estiver disposto a aceitar as conseqüências da desobediência” (MOTTA e VASCONCELOS, 2003). Definiu a organização como uma burocracia: “Uma organização burocrática é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada”. As Características da estrutura burocrática são funções definidas e competências estabelecidas por lei; direitos e deveres baseados no principio da igualdade burocrática, evitando o clientelismo; definições de hierarquia e especialização de funções; impessoalidade nas relações; objetivos explícitos e estrutura formalizada; autoridade racional-legal; e racionalidade instrumental. Os fundamentos teóricos dessa corrente cresceram de tal forma, que as teorias Burocrática, Clássica e de Relações Humanas foram classificadas como superficiais, por causa da exigência do entendimento e visão da estrutura organizacional. As teorias (Burocrática, Clássica e de Relações Humanas) forneciam um enfoque parcial e fragmentado da organização, como sugere a Teoria

---

<sup>12</sup> As diversas correntes estruturalistas são: Estruturalismo Abstrato; Estruturalismo Concreto; Estruturalismo Fenomenológico (ênfase aos aspectos estruturais e internos da organização); e Estruturalismo Dialético. Cumpre esclarecer que para a compreensão das organizações como estruturas sociais, e sua dinâmica interna, os estudos mais importantes foram elaborados pela corrente fenomenológica. Esta corrente analisava os fenômenos a partir da sua percepção, ou seja, a forma como tais fenômenos se apresentavam à mente e, conseqüentemente, possibilitando sua compreensão (MOTTA e VASCONCELOS, 2003)

<sup>13</sup> As grandes Figuras do Estruturalismo Fenomenológico foram Weber, Merton, Gouldner, Selznick, Crozier, Peter Blau, Thompson e Etzioni (Op. cit.)

Estruturalista. Principalmente por não considerarem a importância do conflito de interesses na organização.

Uma visão singular, segundo a corrente estruturalista, é que as pessoas são atores sociais que adentram a organização motivados por interesses particulares, como, por exemplo, renda, auto-estima, auto-realização, poder, etc. Nesse sentido, elas buscarão atingir seus objetivos particulares, muitas vezes, antes de buscar os objetivos coletivos ou organizacionais. Aspiram por poder e, para isso, tentam assumir algum controle sob recursos organizacionais como informações, conhecimento, tecnologia, etc. Como são seres racionais, dotados de interesses próprios, agem de forma estratégica para conseguir aquilo que querem. Enquanto a Escola Clássica e a de Relações Humanas colocaram fora de discussão o problema do conflito, revelando uma atitude profundamente moralista e conservadora, que evita reconhecê-lo em todas as suas dimensões, os estruturalistas viram o conflito como um processo social fundamental para o desenvolvimento dos sistemas organizacionais e dos procedimentos administrativos. Tais tensões situam-se entre necessidades organizacionais e individuais, racionalidade e irracionalidade, disciplina e liberdade, relações formais e informais entre níveis hierárquicos e unidades administrativas (MOTTA e VASCONCELOS, 2003).

A Teoria Geral dos Sistemas surgiu e foi popularizada em 1950 a partir dos trabalhos de Lidwig Von Bertalanffy<sup>14</sup>, divulgando o conceito de sistemas abertos em diversas disciplinas, inclusive, a nascente teoria das organizações. Após o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas nasce a Escola Sistêmica, que diz que a organização não pode atuar separadamente do meio em que está inserida.

---

<sup>14</sup> Foram publicados os trabalhos do biólogo entre 1950 a 1968, que além de visar a solução de problemas, também se preocupava na produção de teorias e formulações conceituais que criasse condições de aplicabilidade.

<b>Teorias</b>	<b>Concepção da Organização</b>	<b>Relações com empregado</b>	<b>Sistemas de Incentivo</b>	<b>Concepção da Natureza Humana</b>	<b>Resultados</b>
<b>Administração Científica</b>	Organização formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	Homem econômico	Máximos
<b>Relações Humanas</b>	Organização informal	Identidade de interesses	Incentivos Psicossociais	Homem social	Máximos
<b>Motivação e liderança</b>	Sistema cooperativo racional	Conflito possível e negociável	Incentivos mistos (monetários + psicossociais)	Homem complexo	Satisfatórios
<b>Behaviorismo</b>	Sistema cooperativo racional	Conflito possível e negociável	Incentivos mistos (monetários + psicossociais)	Homem administrativo que decide	Satisfatórios
<b>Estruturalismo</b>	Sistema social deliberadamente e construído (jogo estruturado)	Conflitos inevitáveis e muitas vezes desejáveis	Incentivos Mistos (monetários + psicossociais)	Homem organizacional	Satisfatórios
<b>Escola Sistêmica</b>	Sistema aberto	Conflitos de papéis	Incentivos Mistos (monetários + psicossociais)	Homem funcional	Máximos

**Quadro 1 – Síntese das principais idéias das teorias da administração**

Fonte: Adaptado de Motta (1986) e Motta e Vasconcelos (2003)

Para alguns estudiosos, o estudo do Estruturalismo, ficou próximo do conceito sistêmico, quando foi dito que a organização deve ser entendida como um todo e não somente em partes. Entretanto, o que diferenciou as duas escolas foi o entrosamento com o ambiente que passou a ser um elemento fundamental<sup>15</sup>. Um sistema é o conjunto de partes interligadas e em sintonia. Os subsistemas são as partes que compõem o todo de um sistema. A condição humana nesta abordagem é a do “homem funcional”. Como parte integrante de um todo ordenado, ele deve funcionar e cooperar com o sistema mais amplo. Entretanto, existem conflitos de papéis a resolver. Conflitos individuais, organizacionais e do contexto organizacional mais amplo. As expectativas em relação ao seu papel ou de seus papéis são

<sup>15</sup> A Escola Sistêmica vê a organização como um sistema unificado e direcionado de partes inter-relacionadas que está em constante interação com o meio externo.

muitas vezes determinadas pelo contexto organizacional mais amplo. As organizações são sistemas abertos que devem se adaptar ao sistema social mais amplo e ao meio ambiente de negócios no qual estão inseridas. A organização busca recursos no meio ambiente e os coloca no mesmo ambiente, por meio de um sistema de “entradas” e “saídas”. Cada tipo de meio requer uma forma de organização específica. As organizações são selecionadas por terem formas de comportamento, valores, estruturas e sistemas tecnológicos adequados ao seu ambiente, que oferecem regras estruturadas que as induzem a adotarem essas formas para garantir sua sobrevivência.

Essa abordagem pressupõe a interação com o meio ambiente, ou seja, é importante que a organização tenha uma preocupação com o meio exterior, para solucionar desafios e com isso alcançar os objetivos organizacionais. O isolamento ou agir separadamente não tem espaço, de vez que, se antigamente as empresas tinham como característica não consultar a comunidade, hoje elas precisam fazer isso tendo em vista vários aspectos, dentre os quais estão os de ordem legal, ambiental e cultural. A valorização extrema do ambiente passou a ser um dos temas centrais em Administração por meio de uma corrente chamada “Contingência Estrutural”. Essa corrente complementa as teorias dos sistemas abertos e trabalha com a noção de adaptação contínua da organização ao meio ambiente e de seu ajuste interno às características deste sob pena de ser extinta (MOTTA e VASCONCELOS, 2003). Não basta planejamento para que as atividades aconteçam. Neste contexto, surge a figura da Administração Estratégica, ou Gestão Estratégica, que trata de colocar em prática, através das funções administrativas, tudo que foi planejado.

Administração Estratégica é uma administração com foco no futuro, que de forma estruturada consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a

direção dos recursos empresariais, de forma otimizada com a realidade ambiental e com a maximização das relações interpessoais (MOTTA e VASCONCELOS, 2003). Nesse sentido, a administração estratégica é concebida como um processo de aprendizagem. É o fluxo de decisão que se estabelece em um processo de aprendizagem no qual a implementação de uma “estratégia formada” dá feedback para que haja uma reformulação e, em decorrência, as intenções se modificam durante o processo, resultando uma “estratégia emergente” (MINTZBERG, 1979).

Enfim, uma das maiores preocupações da administração estratégica é a obtenção e sustentação de vantagem competitiva. Uma estratégia competitiva é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para Ohmae (1983), sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes. Para Porter (1985, p.1), “A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”.

Como vimos, progressivamente, por meio dos diversos estudos e pesquisas empíricas, a teoria da administração, isto é, as concepções sobre o homem, a organização e o meio ambiente foram progredindo, sendo criticadas, incorporando novas teorias, e tornando-se estruturas teóricas mais complexas por meio de um aprendizado heurístico, mercê das pesquisas empíricas realizadas. A classificação das teorias como escolas da administração permitem visualizar cronologicamente as etapas lógicas de aprendizado. Isto também permite dizer que as teorias da administração ou as escolas da administração não são antagônicas: elas são complementares. De acordo com Motta e Vasconcelos (2003, p. 1), as teorias organizacionais desenvolvidas posteriormente às escolas da administração “questionam

parcialmente conceitos anteriores e os criticam afim de desenvolver proposições teóricas mais complexas, que incorporam em grande parte as proposições anteriores, porém, até certo ponto, mais aperfeiçoadas” (MOTTA e VASCONCELOS, 2003, p. 1). Trata-se de um processo dialético progressivo, que se dá por meio de um constante questionamento filosófico e científico dos seus protagonistas: formulação de teorias iniciais; críticas, refutações seguido do aperfeiçoamento dessas proposições iniciais; acomodação de críticas e refutações, tendo em vista a adaptação e o desenvolvimento da estrutura teórica, mediante o aperfeiçoamento das proposições iniciais e da substituição de teorias obsoletas por novas teorias promissoras. Essa concepção da teoria organizacional converge com a concepção moderna de ciência, conforme a sistematizada pelo filósofo Imre Lakatos.

Vejamos essa concepção nas entrelinhas de um texto capturado de Motta e Vasconcelos (2003, p. 2):

A Teoria das Organizações é composta por diversas peças, como um grande mosaico. E esse sistema está continuamente em movimento: surgem novos elementos que alteram a compreensão do sistema, levando-nos a questionar ao menos parcialmente as “certezas” e crenças anteriores, gerando novos *insights* e momentos de compreensão e momentos de compreensão, levando-nos a comparar e buscar o entendimento em um nível cada vez maior. A busca desse conhecimento é contínua: novos elementos surgem e nos desafiam. Tentamos encaixar as diversas partes do mosaico, os diversos elementos do quebra-cabeça, e, por um momento, acreditamos ter compreendido as inter-relações entre eles. Esse conhecimento e essa compreensão, porém, serão desafiados em um momento posterior, pois assim se dá a evolução do conhecimento humano: de modo dinâmico, em uma constante evolução. (...) Nosso mosaico inicial vai se alterando, se alargando, vamos percebendo novas cores e significados.

Não obstante, segundo os mesmos autores, uma dada teoria organizacional pode focar sua análise em dois aspectos, a saber: o Estrutural e o Relacional, de vez que ambos podem ser estudados tanto na dimensão interna, isto é, no interior da organização, como na dimensão externa, que é o ambiente que envolve a organização. Ao focalizar o aspecto Estrutural, pode-se tratar das estruturas internas da organização ou ainda das características estruturais do ambiente. No que se refere ao aspecto Relacional, pode-se focalizar a análise nas relações internas geradas pelo sistema organizacional, ou ainda, nas interações interorganizacionais e ambientais. O primeiro aspecto, o Estrutural, refere-se a elementos

visíveis e explícitos. Internamente, eles são: organização formal, regras, normas e estruturas organizacionais. Externamente, são: inovação tecnológica do setor de atuação, concorrência, grupos de interesse, previsibilidade da demanda, seleção natural, ruptura de contratos e custos de transação. O segundo aspecto, o Relacional, refere-se a elementos invisíveis, subjetivos ou tácitos. Internamente, são: organização informal e elementos comportamentais subjetivos, cultura organizacional, poder, racionalidade limitada, motivação, liderança. Externamente, são: organizações em rede, dependência de recursos, e mecanismos institucionais de isomorfismo, sendo que estes últimos são componentes investigados por uma teoria ampla, a teoria Neo-Institucional, que, por sua vez, além do foco no ambiente, liga-se ao aspecto Relacional interno e externo.

Não é possível separar esses diversos aspectos, pois estão todos interconectados. Não obstante, isso é feito com a finalidade de isolar o foco de análise, como um mecanismo heurístico de pesquisa que permite melhor compreender as diversas proposições. Nessa linha de raciocínio, como vimos, a Escola Clássica de Administração e a Administração Científica focalizaram a sua análise no aspecto Estrutural interno. A Escola das Relações Humanas e as Teorias sobre Motivação e Liderança, por sua vez, focalizaram o aspecto Relacional interno, assim como fizeram os estudos sobre o processo decisório nas organizações, a questão da Racionalidade Limitada. O Estruturalismo focou o aspecto Estrutural interno das organizações. A Teoria dos Sistemas Abertos focalizou o aspecto Estrutural externo, analisando as relações com as variáveis ambientais. A Teoria da Contingência analisa a influência e os impactos dos aspectos tanto Estruturais como Relacionais externos nos aspectos Estruturais Internos (MOTTA e VASCONCELOS, 2003, p. 5).

Mas onde a RSE se insere nesse contexto? Não obstante a suposta vinculação da RSE com a ética, é lógico deduzir que: se a RSE é um fenômeno que ocorre no interior das organizações, com impactos no seu ambiente interno e externo, talvez ele seja resultante das

interações relacionais, internas e/ou externas, ou, ainda, de fatores estruturais, internos e/ou externos. Interessa notar, porém, que a RSE é um fenômeno complexo, que emerge nesse cenário científico de estudos organizacionais, posicionando-se como um evento passível de estudo e análise tanto do aspecto Estrutural como do Relacional, os quais, por sua vez, poderão ser focados tanto internamente como externamente. A título de ilustração nesse sentido, suponhamos que a RSE seja um desdobramento da Escola das Relações Humanas e da Teoria da Motivação e Liderança. Nesse caso, ela resultaria da evolução das preocupações desses movimentos, portanto, tornando-a suscetível de análise focada no aspecto Relacional interno. De outro modo, suponhamos que a RSE resulte das novas exigências ambientais provindas da sociedade, dos grupos de interesse, o que a tornaria passível de estudo focado no aspecto Estrutural externo.

Enfim, convém adiantar que na seção que vai tratar da RSE, veremos que o estudo desse fenômeno também pode ser feito mediante o encaixe de diversas peças de um quebra-cabeça, para se construir um grande mosaico, que é o nosso programa científico de pesquisa da RSE. Quanto ao aspecto Relacional interno, estudaremos a ética pessoal, a cultura organizacional, a liderança, o clima organizacional e as racionalidades predominantes na motivação para a prática da RSE pelas empresas. Quanto ao aspecto Relacional externo, estudaremos os mecanismos institucionais de isomorfismo que eventualmente estejam forçando ou induzindo as empresas a incorporarem essa prática. Quanto ao aspecto Estrutural interno, analisaremos as estruturas e sistemas formais de ética que reforçam e deixam claras as expectativas da empresa quanto ao comportamento ético. Quanto ao aspecto Estruturais externos, veremos se as novas exigências ambientais, advindas de outros grupos de interesses, que não os acionistas, têm um papel decisivo na adoção dessa prática. Nesse sentido, veremos a RSE como mais uma tecnologia de gestão estratégica, isto é, uma tecnologia de gestão que nasce através da tentativa de controle das variáveis ambientais, para a melhor adaptação e

sobrevivência ao meio instável e turbulento, com objetivos de antecipar problemas e questões sociais e diminuir a incerteza. Tal postura é premida pela suposição de que, atualmente, o sucesso sustentável do negócio também passa pela boa imagem da empresa, perante a sociedade, e pelo bom relacionamento com outros grupos de interesse, além dos acionistas, marcadamente, a comunidade e o meio ambiente, devendo, assim, incorporar também os seus interesses ao planejamento de suas atividades.

Adiante adentraremos o programa de pesquisa da RSE, porém, como já foi falado na introdução deste estudo, o programa de pesquisa da RSE desenvolve-se com base na suposição de que, em sua natureza, existe uma relação íntima com a ética. Assim, convém tratarmos brevemente da ética. Porém, foge ao escopo deste trabalho efetuar uma análise profunda das matrizes filosóficas de ética, bem como avaliar as críticas que lhe foram feitas, cabendo apenas examinar as categorias mais importantes para o programa de pesquisa da RSE.

## 2.3 ÉTICA

Cumpra lembrar inicialmente que a ética é uma das áreas da filosofia, investigada com muita atenção por filósofos de todas as épocas, desde a Grécia Antiga até nossos dias. Bem toscamente podemos defini-la como o estudo do bem e do mal. Seu maior desafio consiste em estabelecer critérios pelos quais se possam distinguir as boas das más ações, as certas e erradas. Para sustentar esse argumento, recorreremos a uma simples definição dada por Ferreira ao considerar a ética como o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto” (FERREIRA, 1998, p. 733).

Não se teve notícia até hoje de alguma sociedade humana civilizada totalmente destituída de códigos morais que orientassem as ações dos seus indivíduos (TOYNBEE 1987; JAGUARIBE, 2002; WEBER, 1974; DURKHEIM, 1970;). Max Weber, em seu livro “Ética protestante e o espírito capitalista”, caracteriza essa questão assinalando que nos primórdios da civilização tais regras de comportamento frequentemente baseavam-se nas concepções religiosas vigentes, que por sua vez eram fundamentalmente dependentes do ensino de indivíduos considerados especiais, tais como profetas, pitonisas, gurus, etc. Weber considerou que “o indivíduo, a fim de evitar, ou eliminar, os males relacionados com ele – acima de tudo a enfermidade – não se voltou para o culto da comunidade, mas como indivíduo, procurou o feiticeiro como o ‘conselheiro espiritual’ mais velho e pessoal” (WEBER, 1974, p. 315). Tais pessoas muitas vezes alegavam dispor de meios incomuns, sobrenaturais, de comunicação com a própria Divindade ou divindades; suas doutrinas eram, pois, tidas como “revelações”. O caminho da “salvação” passaria assim pela adequação do comportamento individual às normas de uma mentalidade religiosa. Nessa concepção, portanto, a ética significa comportamento ajustado a um conjunto de valores previamente prescritos.

Somente após o Renascimento (séculos XV e XVI), a autoridade moral das religiões começou a ser questionada. As fragilidades teóricas do revelacionismo religioso foram destacadas pelo movimento intelectual que valorizava, principalmente, as faculdades cognitivas da razão e a observação. Um elemento importante para o racionalismo contestador da religião foi o fato desta ter sido conivente, legitimando ou participando diretamente de atrocidades, tais como perseguições, torturas, assassinatos, discriminações, etc, o que atestava falta de coerência com a noção de ética natural – que reside no ser humano (CHIBENI, 1999).

Soma-se a isso, a emergência da ciência e técnica enquanto formas de saberes supremos, em detrimento da centralidade da religião como elemento de organização da sociedade. Esse processo se acentua no século XIX, atingindo seu ápice na discussão sobre o “fim da religião”, quando alguns pensadores então consideravam a religião um anacronismo (DURKHEIM, 1970).

Entretanto, o advento do paradigma antropocêntrico – centrado no homem – não significou o eclipse total da religião, mas o seu declínio como forma hegemônica de organização social, tendo sua atuação restrita, mas não completamente apagada. Assim é que DURKHEIM (1970), quando discute a prevalência da ciência sobre a religião, considerava que a segunda perdia para o pensamento científico no aspecto explicativo, porém, como forma de orientação da conduta humana, de uma ética de ação, continuava inteiramente válida, uma vez que considerava a ciência como uma forma de conhecimento incapaz de dar sentido às ações coletivas. Disso, pode-se inferir que a moral – como forma de orientação da conduta humana – sempre configurou parte integrante das religiões mundiais (WEBER, 1974). Contudo, estas não se limitam a sistemas morais, mas englobam ainda alguns componentes tais como cultos, liturgias, rituais diversos, hierarquias, princípios teológicos abstratos nem sempre conectados diretamente com a questão da conduta humana (WEBER, 1974; LOCKE, 1979).

A soma de tais componentes: a já citada convivência com atrocidades; os autoritarismos castradores do livre-pensar; e o advento da ciência e técnica como formas diletas de conhecimento – que eclipsavam o então conhecimento religioso – foram sobejamente responsáveis por causar repulsa religiosa nos chamados “livres-pensadores” – agentes renovadores da filosofia e da ciência após o Renascimento. Uma resultante importante da soma desses fatores, especialmente entre os meios intelectuais da sociedade, foi o ateísmo. Outra vertente bastante visível na sociedade hodierna é a do chamado relativismo ético (Chibeni, 1999), segundo o qual a validade dos juízos morais só pode ser medida pelos “padrões de racionalidade ou de valor da cultura ou forma de vida à qual pertença em cada caso o sujeito que se julga” (HABERMAS, 1989, p. 147). Ou ainda, o que é certo ou errado, bom ou ruim, depende da pessoa, do grupo social, da época, etc.

O fato é que, com o tempo, as legislações civis dos povos mais adiantados foram sendo desatreladas dos sistemas religiosos, tendo como pontos culminantes, eventos tais como a Revolução Inglesa (1688), a Revolução Francesa (1789) e a independência norte-americana (1776). Alguns filósofos modernos concentraram seus esforços para desenvolver estudos sobre a ética, orientados por perspectivas diferentes, e nem sempre compatíveis, mas sempre excluindo de forma intencional e explícita quaisquer fundamentos de procedência religiosa. Nesse sentido, surgiram proposições éticas não-religiosas no campo da filosofia acadêmica com suposições que procuravam refutar a corrente do relativismo ético, separando-se em duas grandes classes: os racionalistas ou aprioristas, que se encontra entre os sistemas éticos deontológicos (‘deon’ = dever), destacando-se principalmente o sistema de Immanuel Kant (1724-1804) – e os sistemas éticos consequencialistas ou teleológicos (‘telos’= objetivo, fim), destacando-se o utilitarismo, que encontra raízes em Locke, mas só foi desenvolvido mais explicitamente por Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873) (CHIBENI, 1999; COSTA, 2002).

Nesse sentido, tais teorias éticas podem identificar o locus primário do valor moral no tipo de ação que se produz, ou na consequência resultante da ação. No que concerne às éticas deontológicas, o epicentro está na ação do indivíduo, e o valor moral recai sob as regras morais. No entanto, em uma perspectiva ampla, a abordagem deontológica não exclui completamente as éticas religiosas, como fez o sistema filosófico racionalista de Kant. O fundamento central do consequencialismo é o de que uma ação é moralmente correta se os seus resultados forem mais positivos do que negativos (COSTA, 2002, p. 155).

Para o deontologista, “a fonte do bem está nas ações corretas ou boas, que são aquelas que seguem as regras ou normas de ação moral; já o mal está nas ações incorretas ou más, que são aquelas que violam as regras morais” (COSTA, 2002, p. 158). Citando um exemplo trivial, de moral normativa religiosa, podemos relacionar os dez mandamentos Mosaicos: “Ao enviar um presente de aniversário para os seus pais, um filho está aplicando a lei moral ‘Honrar pai e mãe’, donde essa é uma boa ação. Ao roubar um livro da biblioteca uma pessoa está contrariando a lei moral ‘Não roubar’, donde essa é uma má ação”. Entretanto, o autor objeta: uma moral deontológica como a expressa pelos dez mandamentos é demasiado rígida e simplificadora. Há casos em que roubar é justificável, como o de alguém que rouba uma arma para impedir que uma outra pessoa cometa um crime (COSTA, 2002, p. 158). Nesse sentido, também Max Weber considera:

Para atingir ‘fins bons’ somos na maior parte do tempo, obrigados a contar por um lado, com os meios moralmente desonestos ou, pelo menos, perigosos; de outro, com a possibilidade ou mesmo a eventualidade das consequências deploráveis. (WEBER, 1959, p. 173).

No entanto, de acordo com Enriquez (1997, p. 14), tais preocupações estão ausentes dos homens de convicção. De fato, eles são muitas vezes, como disse Freud:

“iluminados, visionários, homens que sofrem de ilusão, neuróticos e loucos. Em todos os tempos eles desempenharam um grande papel na história da humanidade. Tais pessoas exerceram uma influencia profunda sobre o seu tempo e sobre os tempos posteriores., dando um grande impulso a importantes movimentos culturais e fazendo grandes descobertas.”.

Kant se destaca também por desenvolver uma ética deontológica racional, cujos fundamentos permitem inferir se uma dada ação é moralmente correta em função do valor moral da regra que a envolve. Assim, Kant (1979) apresenta um princípio – denominado imperativo categórico – em duas versões básicas; o princípio da universalização e o princípio dos fins, donde “uma ação é moralmente correta quando podemos querer que a máxima que ela envolve se torne uma lei universal, válida para todos os agentes” (COSTA, 2002, p. 159).

Defendendo a ética da convicção, que se insere nas éticas deontológicas, Weber (1959, p. 173), considera que “nenhuma ética no mundo pode dizer em que momento ou em que medida um fim moralmente bom justifica os meios e as conseqüências moralmente perigosas”. Divergindo dessa opinião, entretanto, Costa compara as éticas deontológicas e as teleológicas ou conseqüencialistas, e acaba defendendo uma forma de conseqüencialismo como a teoria que mais plausivelmente identifica a fonte última do valor moral, uma vez que “é comum que da boa intenção se siga a boa ação e que desta última se siga um bom resultado e vice-versa.” (COSTA, 2002, p. 155)

Além do utilitarismo, há mais dois outros tipos de conseqüencialismo, os quais serão brevemente examinados, a seguir: o egoísmo ético e o altruísmo ético. No caso do egoísmo ético, seu princípio é: “uma ação é moralmente correta quando ela tem conseqüências boas para o agente que a realiza, independentemente do que ela possa trazer para as outras pessoas” (COSTA, 2002, p. 155). Logicamente, essa filosofia revela-se contraditória, sendo lícito deduzir que ela conduziria fatalmente a uma sociedade profundamente infeliz. Virtudes morais como a benevolência e o sentimento de justiça, além de disposições para o amor, a amizade, a lealdade, a compaixão não poderiam ter lugar em uma sociedade de egoístas éticos, pois cada um agiria em defesa de seus próprios interesses sem a menor consideração pelos demais. O resultado dessa filosofia seria a criação de uma sociedade cruel e com muitas dificuldades para estabelecer níveis de cooperação social. Em

contrapartida, o paradoxo do egoísmo ético seria o altruísmo ético, cujo princípio é: “uma ação é moralmente correta quando produz um bem maior para os outros, independentemente do bem ou mal que ela possa trazer para o agente que a realiza” (COSTA, 2002, p. 155). Um exemplo que ilustra bem esse princípio é o cristianismo, com o mandamento de oferecer a outra face e amar os inimigos. Nele, observa-se uma grande dificuldade, que é o fato dele só ser possível em uma sociedade de pessoas com o mesmo nível de altruísmo, tipo comunidades autônomas religiosas tal como a dos Quakers. Entretanto, infelizmente, vivemos em uma sociedade heterogênea, com graus diversos de altruísmo e egoísmo. Nesse caso, os altruístas acabariam sendo alijados ou usados para satisfazer os interesses dos últimos, o que faria com que eles acabassem inferiorizados, a não ser que a sociedade dos altruístas fosse maioria e quisesse reprimir a minoria de egoístas, o que feriria o princípio altruísta. É lógico, portanto, pensar que reconhecendo a natureza humana, muitas vezes inclinada ao egoísmo, o altruísmo ético poderia ser na prática uma opção auto-destrutiva (COSTA, 2002).

Finalmente, considerando agora a terceira forma de consequencialismo – o utilitarismo – assume-se que uma ação moralmente correta é aquela que tem como consequência um bem maior para todos, inclusive para o agente que a executa. Colocado de uma forma bem simples – em uma versão mais conhecida como o utilitarismo hedonista, proposto por Bentham – o enunciado desse princípio pode ser feito da seguinte forma: “Uma ação moralmente correta é a que produz maior prazer (bem) e/ou menor sofrimento (mal) para a maioria” (COSTA, 2002). Para mensurar a diferença entre o prazer e o sofrimento, ou dor, Bentham sugeriu um balanço conhecido pelo nome de cálculo utilitário. Este cálculo consiste em um balanço, quase que matemático, cujas variáveis são as quantidades de prazer e dor, medidos em termos de intensidade, duração, certeza, proximidade, fecundidade e pureza para cada pessoa envolvida e afetada de algum modo pela ação, somando-se os resultados para se obter um saldo final. Assim, se o saldo resultar em mais prazer do que dor, a ação será

moralmente correta, caso contrário ela será uma ação imoral (MILL, 1987). Tomemos emprestado um exemplo dado por Costa (2002): suponhamos que se queira construir uma represa em uma certa localidade. Essa ação, por um lado, produzirá um bem pelo fato de possibilitar a produção de energia elétrica e irrigação de terras da região, abastecendo e satisfazendo a necessidade de muitas pessoas por tais recursos. Mas por outro lado, ela produzirá um grau de sofrimento, pois as famílias que há muito residem na localidade terão de ser deslocadas porque a terra será alagada. Entretanto, esse mal poderá ser atenuado se o governo compensar de forma justa as perdas dessas famílias e talvez a das suas gerações futuras. Nesse caso, fazendo-se um cálculo utilitário a partir dos seus prováveis efeitos, a construção da represa pode ser uma boa ação, de vez que ela poderá redundar em maior prazer do que sofrimento para as pessoas envolvidas e afetadas nessa situação.

Embora a palavra “utilitarismo” tenha impropriamente adquirido uma conotação negativa fora dos círculos filosóficos, principalmente no campo da sociologia, é inegável que essa categoria de ética repercutiu de forma profunda no estabelecimento dos melhores sistemas sociais existentes, quer do ponto de vista material, quer dos direitos humanos e do fomento às artes, ciências e filosofia (CHIBENI, 1999). Não obstante, há várias objeções à idéia geral do utilitarismo. Porém, a maior parte delas, ou não procede ou somente é aplicável em virtude de duas razões principais. A primeira é o fato de que a teoria utilitarista ainda não foi desenvolvida de modo suficientemente adequado. E a segunda é porque, frequentemente, seus princípios não são corretamente aplicados (COSTA, 2002).

Dentre as principais objeções à ética utilitarista, convém destacar duas, as quais são consideradas as mais importantes. A primeira delas é a de que o utilitarismo exige muito da natureza humana, uma vez que os seres humanos primariamente estão interessados neles mesmos e em algumas pessoas mais próximas, ao passo que o utilitarismo exige das pessoas que elas estejam igualmente interessadas no bem de todos sem distinção. A resposta

utilitarista a essa objeção é que a adoção do princípio utilitário não é algo que dependa diretamente das disposições altruístas do ser humano, mas de um contrato social implícito – que é um pressuposto natural de diversos e distintos grupos sociais, posto que a moralidade, quando existe, existe em função da felicidade social, o que não elimina a possibilidade de uma motivação indiretamente altruísta. Quanto à segunda objeção – a mais famosa de todas – assume-se que o utilitarismo tem conseqüências monstruosas, que violam a integridade humana. Nesse sentido, um exemplo bem conhecido é o de uma pessoa saudável que decidiu ir ao hospital para fazer um check-up e, por falta de sorte, lá é atendida por um cirurgião utilitarista. Este, por sua vez, tem dois pacientes que precisam urgentemente de transplante renal, um que precisa de transplante cardíaco e outro de transplante de fígado, e o cirurgião verificou existir uma rara compatibilidade entre as pessoas que precisam do transplante. Como desfecho da estória, ele resolve que a ação moralmente correta é aplicar uma injeção letal no paciente saudável, com a finalidade de aproveitar os seus órgãos sadios para salvar os outros quatro. Do ponto de vista do utilitarismo, em princípio, isso parece correto, pois quatro vidas serão salvas a troco de uma única, o que redundará em um bem maior para a maioria. Desse modo, a solução que os utilitaristas encontram para as dificuldades levantadas por exemplos similares a esse foi o apelo ao assim chamado utilitarismo de regras (Costa, 2002), sendo este complementar ao utilitarismo de ação encontrado em Bentham. O utilitarista de regras “faz justiça ao fato de que geralmente agimos seguindo regras, normas ou princípios culturalmente ou socialmente estabelecidos. Em consideração a isso, ele sugere que o cálculo utilitário seja aplicado, não às ações mesmas, mas às regras nelas envolvidas” (COSTA, 2002, p. 169).

O princípio do utilitarismo de regras pode ser assim colocado: “a ação moralmente correta é a que segue uma regra cuja adoção produz um bem maior para a sociedade que adota o sistema de regras a qual ela pertence.” (COSTA, 2002, p. 169). Através

desse princípio é até possível justificar regras deontológicas em termos utilitários, pelo fato da assunção de tais regras produzir em geral um bem maior. Uma distinção importante deve ser feita entre o bem diretamente resultante de uma ação, e o bem sócio-institucional que é resultante de não se infringir a regra envolvida na ação. No exemplo do médico cirurgião, sob a perspectiva do utilitarismo de regra, a situação se desenvolveria da seguinte maneira: a regra da profissão médica “o médico não pode fazer nada que possa prejudicar a saúde de seus pacientes” seria aplicada. Vale dizer que o benefício social – ou seja, para o maior número de pessoas – dessa regra é incalculável. É um bem sócio-institucional que não pode ser violado, pois supera o bem da ação no caso em particular. Aliás, é porque as pessoas acreditam que os médicos seguem esse código de ética que elas costumam procura-los com tranquilidade e confiança (COSTA, 2002).

Contudo, o utilitarismo de regras encontra-se aberto a uma objeção que é terrível: “É que sempre podemos imaginar situações nas quais as regras precisam ser violadas!” (COSTA, 2002, p. 170). Um exemplo nesse sentido, diz respeito a uma explosão na base espacial em Marte. Lá se encontram cinco astronautas, que têm oxigênio para apenas 15 horas. A nave de resgate só poderá chegar em 16 horas. Contudo, os cálculos dos computadores mostram com precisão que apenas no caso da vida de um deles ser extinguida restará oxigênio suficiente para que os outros quatro sejam salvos. Considerando isso, o comandante da missão decide que um deles deverá tomar uma pílula que o faça morrer rapidamente... Essa é uma situação desesperada, mas, não agir em tais casos seria omissão ou covardia moral.

Desse modo, o utilitarismo de regras é uma opção recorrente ao utilitarismo de ação. O de regras pode ser adotado na maioria dos casos, mas também pode ser abandonado em casos extremos – como no caso dos astronautas –, portanto, deve ser considerado um princípio de segundo nível que é muito importante. Nesse sentido, sempre que o utilitarismo

de regra se aplica o de ação também se aplica, ao passo que se o utilitarismo de ação se aplica sempre, nem sempre o de regra precisa ser aplicado. Por exemplo, compare o caso em que José estaciona em um local não permitido para comprar uma aspirina na farmácia com aquele extremo em que Jonas, sendo médico, estaciona em um local impróprio para atender a um transeunte que acaba de cair vitimado por um enfarte... É lógico que no segundo caso, existe uma vantagem utilitária ao se violar a regra que compensa o mal provocado. Mas isso não desonera o utilitarismo de regra que é imprescindível à vida em sociedade, pois é em função dele que agimos em nossa rotina. Isto significa que o cálculo utilitário só costuma ser aplicado em circunstâncias que envolvem alternativas semelhantemente razoáveis, sem normas definidas. Fora isso, ou não temos tempo para calcular e aplicá-lo, ou sequer temos competência para aplicá-lo, posto que os seres humanos vivem em uma sociedade complexa e multifuncional, não conhecendo suficientemente as conseqüências de muitas de suas ações de maneira a poder avaliar moralmente os seus efeitos (COSTA, 2002). Deve-se considerar que a racionalidade humana é limitada<sup>16</sup>. Daí que normalmente agimos segundo regras que universalizam tipos de ações que a experiência coletiva mostrou que produzem um bem maior para a sociedade. Violar uma dessas regras é um ato que põe em risco nossa confiança no sistema de regras e na sociedade que o instituiu, o que não se justifica, mesmo que ela produza um bem maior em termos específicos. Pois esse risco implica um mal potencial ainda

---

<sup>16</sup> Convém lembrar que a tese clássica do “super-homem”, um Ser que enfrenta de forma objetiva toda a complexidade do mundo real, conferindo-lhe onisciência racional, já caiu por terra há muito. Estudos mais aprofundados sobre os arranjos de percepção dos gestores, presentes no contexto organizacional, têm levado à constatação de um homem mais modesto, cuja racionalidade é imperfeita e limitada. Nessa perspectiva, qualquer pessoa, individualmente, seja um dirigente empresarial ou não, ao tomar uma decisão não consegue dispor de todas as informações necessárias; e mesmo que conseguisse ainda lhe faltaria capacidade intelectual para processar simultaneamente uma grande quantidade delas, além da preocupação com o prazo. Desse modo, ao contrário do que se supunha na concepção clássica do “super-homem”, um dirigente toma grande parte de suas decisões sem meios para analisar todas as alternativas possíveis de resposta e sem ter como antecipar todas as respectivas conseqüências delas. Para enfrentar essa situação, ele procura escolher uma solução satisfatória entre aquelas que conseguiu racionalizar, com base nas suas percepções, poucas informações relevantes e experiências limitadas de um ser humano. Embora o seu comportamento busque intencionalmente a melhor solução, ela sempre estará condicionada à sua posição de acesso às informações do contexto, que é relativa; à sua capacidade cognitiva de processamento delas; e ao momento da tomada de decisão, que poderá ser cedo (antecipando) ou tarde (SIMON, 1979).

maior que o bem maior que poderia ser produzido, o que mostra que quando seguimos o utilitarismo de regras justificadamente, estamos seguindo o utilitarismo de ação.

Nestes termos, o princípio geral do utilitarismo – ou utilitarismo de ação – pode ser explicitado de maneira a mostrar que o princípio utilitarista de regra – ou utilitarismo de regra – lhe é subordinado ou superveniente. Eis como fazê-lo:

“Considerando o bem como o saldo positivo na balança entre prazer e desprazer, uma ação moralmente correta passa a ser aquela que produz maior bem para a maioria. Mas sempre que essa ação envolve o seguimento de uma regra cuja adoção produz um bem maior para a sociedade que adota o sistema de regras a qual ela pertence, devemos considerar se o bem resultante da violação da regra eventualmente compensa o mal que resultaria disso em termos de perda da confiabilidade. Se o saldo for positivo para o lado do bem resultante, a regra deve ser violada.” (COSTA, 2002, p. 172).

Outra coisa importante desse tipo de utilitarismo é que ele permite em princípio acomodar teorias deontológicas, como a de Kant, por meio da superveniência da regra ao princípio geral do utilitarismo – o utilitarismo de ação. Enfim, o utilitarismo de regras “ainda está longe de ser uma teoria suficientemente desenvolvida, mas é errado pensar que existem objeções de princípio contra ela.” (COSTA, 2002, p. 173).

De outro modo, evocando-se a ética a partir de Weber, costuma-se fazer a distinção entre dois tipos de ética: a ética da convicção e a ética da responsabilidade (ENRIQUEZ, 1997, p. 14; SROUR, 2000; SOUZA e XAVIER, 2004; WEBER, 1959). Nas palavras de Weber:

“(…) toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irreduzivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade (*verantwortungsethisch*) ou pela ética da convicção (*gesinnungsethisch*). Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção – em linguagem religiosa, diremos: ‘O cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus’ – e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade que diz: ‘Devemos responder pelas conseqüências previsíveis de nossos atos’.” (WEBER, 1959, p. 172).

Porém, antes de discutir os dois tipos de ética acima, que também se encaixam nas éticas deontológicas e teleológicas, é necessário introduzir dois pares conceituais utilizados por Weber para distinguir as formas de racionalidade humana ou de motivações para a ação

social, de vez que a ética possui na razão o seu pilar fundamental de sustentação (SERAFIM, 2001).

Sob abordagens distintas e opostas – somente do ponto de vista heurístico – Weber concebeu dois conceitos importantes: a racionalidade formal e instrumental (funcional) (Zweckrationalität) e a racionalidade substantiva ou de valor (Wertrationalität). Em linhas gerais, a primeira razão motiva as ações orientadas pelo cálculo, pelos fins, pelo desempenho, pela rentabilidade e pela utilidade, sendo desprovida de quaisquer valores sócio-humanitários. A segunda forma de razão produz ações fundadas no julgamento ético, na autenticidade, na autonomia, no entendimento, na liberdade e na solidariedade, à luz da intersubjetividade dos atores sociais envolvidos (XAVIER e SOUZA, 2004; RAMOS, 1983; SERVA, 1997; WEBER, 2001).

Sob a vigorosa influência de Weber, Ramos (1983, p. 42-3) assinalou que a ética da convicção ou do valor absoluto (deontológica) está implícita em toda ação referida a valores, sendo seu critério a racionalidade substantiva. Segundo Enriquez (1997) as duas éticas não são necessariamente antagônicas. E a ética da convicção seria uma ética do tudo ou nada. Se a injunção é “oferecer a outra face”, dever-se-á oferecê-la em todas as circunstâncias. Se o outro não deve ser jamais tratado como meio mas como um fim, isto significa a recusa geral e definitiva de toda tentativa de instrumentalização dos seres humanos. Assim, a convicção não se negocia. Não que os homens de convicção não tenham o senso de responsabilidade. Pelo contrário, eles se encarregam da transformação do mundo e sabem que seus atos serão um dia julgados. Mas eles não escolhem sua conduta em função de sua probabilidade de sucesso (ENRIQUEZ, 1997, p. 15). Já a ética da responsabilidade, segundo Xavier e Souza (2004) corresponde à ação racional referida a fins, sendo seu critério fundamental a racionalidade funcional ou instrumental. O homem movido por uma ética de responsabilidade “estimarà quê conseqüências são imputáveis à sua própria ação, à condição

que ele às poderá prever e, portanto, colocar-se-á na condição de antecipar os resultados prováveis” (ENRIQUEZ, 1997, P. 15). Entretanto, Enriquez (1997), Chanlat (1999) e Srour (2000) dissertam sobre um outro tipo de “ética da responsabilidade”, a seu turno, orientada a partir da reflexão das conseqüências que os atos terão sobre o outro e sobre a maioria. Srour (2000), por exemplo, considera que a ética da responsabilidade não se apóia somente na vertente da finalidade, mas também na vertente utilitarista. Weber também admite isso quando afirma que, embora a ética da responsabilidade seja oposta à da convicção, “não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção.” (WEBER, 1959, p. 172). Uma ética nesse sentido também será argumentada por Nash, ao denominá-la de *ética convencional*:

uma abordagem necessária aos negócios tanto do ponto de vista competitivo como moral. Ela exige um realinhamento fundamental do pensamento, que vai além do interesse próprio, para o conceito aparentemente paradoxal de uma orientação para o eu e o outro. Ela não é uma maximização do retorno e nem filantropia (NASH, 2001, p. 104).

Convém notar que a ética convencional de Nash (2001) se aproxima da ética utilitária de regras de Costa (2002), pois busca criar valor e ao mesmo tempo relacionamentos mutuamente benéficos de acordo com as regras morais envolvidas. Afasta-se das premissas orientadas para si próprio, egoístas, e destina-se ao benefício tanto dos indivíduos que a praticam como da sociedade. Enquanto a ética do interesse próprio focaliza o lucro como primeiro propósito e os valores orientados para os outros como condição contratual secundária, a abordagem convencional tem, como primeiro propósito, o bem-estar dos outros e vê o lucro como condição contratual secundária (NASH, 2001).

Nesse sentido, cumpre consolidar mais uma vertente no estudo da ética da responsabilidade: a do utilitarismo, que é bem diferente da ética da responsabilidade dos fins. Corroborando esse raciocínio, também Srour (2000), ao analisar a ética da responsabilidade à luz de Weber, classifica-a em duas vertentes: a dos fins e a utilitarista. Portanto, este trabalho

faz a distinção entre as duas formas de ética da responsabilidade, segundo perspectivas diferentes: a vertente dos fins e a vertente utilitarista.

A ética da responsabilidade, quando é referida a fins – sendo motivada pela racionalidade instrumental – afasta-se em muito da concepção de ética utilitarista, a qual considera uma ação moralmente correta quando produz maior bem para a maioria, inclusive, para o agente que a pratica<sup>17</sup>.

Uma reflexão necessária é o conflito entre as demais éticas, cada qual sendo guiada pela sua racionalidade subjacente. Por exemplo, segundo Enriquez (1997), o homem tem sempre responsabilidades diversas<sup>18</sup>, organizacional, técnica, política, social, cívica, ecológica, psíquica e sendo difícil para ele assumi-las em conjunto, pois algumas podem apresentar aspectos contraditórios, como, por exemplo, um funcionário do departamento pessoal deverá considerar sua responsabilidade técnica e organizacional na aplicação do fluxo de demissão do pessoal “excedente” em detrimento de sua responsabilidade social e cívica. O homem de “responsabilidade” deverá, então, arbitrar entre as responsabilidades que ele assume e aquelas que ele recusa. Ele terá, às vezes, tendência a considerar as responsabilidades tais como elas são definidas pela organização. Poderá, a partir disso, saber exatamente quais sanções positivas ou negativas irá receber colocando-se em uma situação de segurança máxima. No entanto, isto não é tão simples.

---

<sup>17</sup> Talvez, a classificação mais próxima da ética da responsabilidade dos fins, fosse o *egoísmo ético*, que já foi examinado por Costa (2002), donde se considera uma ação moralmente correta quando ela tem conseqüências boas somente para o agente que a realiza, independentemente do que ela possa trazer para as outras pessoas. E a ética da responsabilidade de fins supõe que um bom resultado final para um indivíduo, justifica os meios que ele utiliza para atingi-lo, estando motivado pela razão instrumental – e não com a ética da responsabilidade utilitarista.

<sup>18</sup> Organizacional: efetuar a tarefa favorecendo o desenvolvimento da organização; Técnica: acionar os meios mais adequados e a competência mais firme para realizar o trabalho com o menor custo possível e de uma maneira excelente; Política: quais são as conseqüências da ação conduzida para a orientação da organização considerando o papel que ela desempenha da dinâmica social?; Social: as decisões tomadas favorecem a autonomia ou a heteronomia dos outros membros da organização?; Cívica: que influencia uma ação – ou uma inação – tem sobre a possibilidade de vida ou de sobrevivência dos outros cidadãos?; Ecológica: quais são as incidências das condutas humanas sobre o meio natural, a fauna, a flora, e igualmente sobre as populações próximas ou longínquas?; Psíquica: que opinião, ou que sentimento, cada sujeito pode formular ou ressentir sobre o valor de seus atos, quaisquer que sejam as sanções positivas ou negativas em que ele possa incorrer? (Op. cit., p. 12)

Ainda é muito cedo para dizer qual hierarquia de responsabilidades será aceita por nossa sociedade. Porém, pode-se adiantar que o estabelecimento de tal hierarquia é justamente o desafio fundamental das lutas constituídas por diversos grupos sociais e dos conflitos internos que devem travar todo o ser humano. É por esta razão que o tema da responsabilidade, fora de toda pesquisa de culpabilidade, tornou-se o termo (modelo) central de nossa sociedade, ainda que elas não saibam muito bem como tratá-lo. (ENRIQUEZ, 1997, p. 16)

Para ilustrar essa complexidade, tomaremos de empréstimo um exemplo de Srour (2000, p. 53). Temos a seguinte situação: diante da queda acentuada das receitas de uma empresa, uma das alternativas possíveis é a da forte redução de despesas. O que fazer? Manter o dispêndio representado pela folha de pagamento e agravar a crise (talvez até pedir concordata), ou diminuir o desembolso e devolver à empresa o fôlego necessário para tentar ficar à tona na tormenta? Vale perguntar se cabe ou não sacrificar alguns tripulantes para tentar assegurar sobrevivência ao resto da tripulação e ao próprio navio? E, o que mais interessa do ponto de vista social? Uma empresa que feche as portas ou uma empresa que gere riqueza? Uma resposta com base no utilitarismo de regras de Costa (2002) (e/ou na ética convencional de Nash) poderia ser enunciada da seguinte forma: primeiro, em função da escassez de alimentos o utilitarista de regra tentaria manter a vida de todos os tripulantes, mas, sobretudo, pedindo aos glutões que fizessem uma dieta alimentar para que todos pudessem comer o necessário e, conseqüentemente, sobreviver por um período mais longo e, quem sabe, chegar todos juntos até um porto seguro. Transpondo para o caso da empresa, o utilitarista de regras daria primazia às suas responsabilidades cívicas e sociais, buscando equilibra-las com as responsabilidades organizacionais e técnicas. Nesse sentido, poderia tentar encontrar meios de enxugar a folha de pagamento, diminuindo as despesas, sem necessariamente demitir alguém. Dentre outras coisas, isso poderia significar uma redução salarial razoável para os

empregados, sobretudo, os mais abonados. Mediante os parâmetros deontológicos de justiça e equidade, os funcionários aceitariam reduzir seus salários, tendo em vista a possibilidade do pior acontecer, que seria demitir outros empregados e, quem sabe, fechar a empresa. Esta última opção, porém, seria, em princípio, um mal maior à sociedade. Contudo, se apesar disso a situação não fosse solucionada, evoluindo para uma situação extrema, o utilitarista de regra deveria demitir alguns empregados. Assim, a competência técnica seria levada em conta, logicamente, porque algumas funções específicas ou pessoas-chave da empresa poderiam ser essenciais à sobrevivência organizacional. Buscando um equilíbrio entre essas duas coisas – a responsabilidade técnica e organizacional, que beneficiaria a empresa, e a responsabilidade social e cívica – de modo a prejudicar um menor número de indivíduos. Seria imperativo, portanto, lutar pelo não fechamento da empresa, de vez que – do ponto de vista sócio-institucional e da felicidade social – as empresas valem mais de portas abertas do que fechadas e, de preferência, gerando alguma riqueza<sup>19</sup>.

Por outro lado, a emergência de uma exigência ética na organização faz precisamente com que as responsabilidades política, cívica, ecológica e psíquica sejam cada vez mais asseguradas, não porque o dinamismo da organização assim exige, mas porque é impossível, a quem quer que seja, ignorá-las, sob o risco de ver triunfar unicamente o cinismo perverso (ENRIQUEZ, 1997; FREITAS, 2000; NASH, 2001).

A partir daquela distinção feita por Costa (2002), entre as duas matrizes éticas – as deontológicas e teleológicas – será lícito classificar respectivamente a ética da convicção na primeira e a ética da responsabilidade na segunda. A da convicção é orientada por uma racionalidade substantiva. A da responsabilidade, como vimos, pode ser subdividida em duas

---

<sup>19</sup> A não ser que a decisão de manter a empresa aberta estivesse condicionada a um eventual prejuízo maior para a sociedade, tipo a violação de uma regra que poria em risco nossa confiança no sistema de regras e na sociedade que o instituiu. Uma tal infração só estaria justificada, para um utilitarista de regras, numa situação extrema, em que o bem resultante da violação dessa regra social compensasse o mal que resultaria disso em termos de perda da confiabilidade. Portanto, se o saldo da balança for positivo para o lado do bem resultante, a regra deve ser violada.

vertentes: a dos fins e a do utilitarismo. A dos fins é orientada por uma racionalidade instrumental. Já a do utilitarismo, apesar de não depender diretamente das disposições altruístas do ser humano (o que não elimina a possibilidade de uma motivação indiretamente altruísta), está condicionada a um contrato social implícito<sup>20</sup>. Por outro lado, a existência de qualquer disposição altruísta nesta última denota alguma quantidade de racionalidade substantiva.

Muito embora os dois sistemas filosóficos de ética – o da convicção (deontológico) e o da responsabilidade (teleológico) – sejam necessários, devemos reconhecer que são insuficientes individualmente. Isto porque grande parte da complexidade da ação ética reside nas divergências e conflitos de interesses entre as partes envolvidas e afetadas, de vez que a sociedade ainda não estabeleceu uma hierarquia de responsabilidades. Assim, torna-se necessário a efetivação da ação ética através da integração desses dois sistemas. Para tanto, evocamos uma terceira forma de ética, que é a ética da discussão de Habermas (1978) (ENRIQUEZ, 1997).

Habermas desenvolveu a ética da discussão, que valoriza o papel da comunicação em busca de um entendimento através da intersubjetividade. É essencial que os homens possam trocar argumentos racionais referentes a seus interesses dentro de um espaço público de livre discussão. Assim, cada um é considerado um ser autônomo, dotado de razão, que pode dar sua opinião. Da discussão, onde somente as propriedades formais são definidas, surgirão novas normas e interesses universalizáveis (ENRIQUEZ, 1997, p. 16). Habermas resume seu pensamento nestas linhas:

A vontade formada de modo discursivo pode ser dita ‘racional’ porque as propriedades formais da discussão e da situação de deliberação garantem suficientemente que um consenso não pode nascer senão sobre interesses universalizáveis, interpretados de modo apropriado, o que entendo como

---

<sup>20</sup> que é um pressuposto natural de diversos e distintos grupos sociais, posto que a moralidade, quando existe, existe em função da felicidade social. Como vimos, um utilitarista de regras sempre buscará formas de decidir pelo bem do maior número de pessoas envolvidas e afetadas pela ação, considerando o seguimento da regra social envolvida se isso redundar num bem maior para a sociedade. Caso contrário, sugere-se a infração da regra, que se torna justificável.

necessidades que são compartilhadas de modo comunicacional. A barreira, representando um tratamento decisionista (autoritário) das questões práticas, é ultrapassada desde que a solicitude à argumentação examinar o caráter universalizável de interesses em vez de se resignar diante do pluralismo, e, aparência impenetrável, dos valores últimos (ou dos atos de fé ou das atitudes). (HABERMAS, 1978, p. 150).

Esta posição pressupõe que a ética deontológica da convicção (onde cada um defende suas posições de forma intransigente), a ética da responsabilidade utilitária (onde cada um prevê as conseqüências tendo em vista o bem do maior número), e a ética da responsabilidade dos fins (onde cada um prevê as conseqüências tendo em vista somente o seu próprio bem) cederão lugar à ética da discussão, cada um podendo fazer concessões e previsões das conseqüências onde as normas criadas serão aceitáveis por todos. Desse modo, toda norma universalmente observada terá, de maneira previsível, conseqüências e efeitos secundários que poderão ser aceitos sem exigências por todas as pessoas envolvidas dentro do projeto de satisfazer os interesses de cada um (HABERMAS, 1989). E para se chegar a uma decisão comum – nesse processo de justificação de regras deontológicas e teleológicas – seria necessário que eles tentassem “convencer-se mutuamente, de que é interesse de todo mundo que todos ajam assim” (HABERMAS, 1989, p. 91). Em semelhante processo, “cada um indica *ao outro* as razões por que ele pode querer que um modo de agir seja tornado socialmente obrigatório. Cada pessoa concernida tem que poder convencer-se de que a norma proposta é, nas circunstâncias dadas, ‘igualmente boa’ para todos” (HABERMAS, 1989, p. 91).

A idéia central da ética da discussão é que os indivíduos se comuniquem entre si respeitando as exigências de validade de um discurso que tem um sentido, que exprime a busca da verdade, que é sincero e demonstra justiça normativa, para que desse modo eles tenham condições de chegar a um acordo e de encontrar soluções justas e eficazes (HABERMAS, 1989; ENRIQUEZ, 1997). O que necessariamente passa pela previsão das

conseqüências e no imbricamento obrigatório da ética da responsabilidade em sua vertente utilitária<sup>21</sup>.

Claro que Habermas não cai na utopia segundo a qual os indivíduos chegarão sempre a formular interesses universalizáveis. O que lhe parece essencial é definir as condições que permitem a todos os seres humanos utilizar sua racionalidade consensual e comunicativa e assim existir enquanto tais. Se esta perspectiva é menos original do que parece ela nos faz, pelo menos, sentir a impossibilidade da formulação de uma ética que não esteja fundada sobre a reciprocidade. Isto nos permite compreender melhor que a participação nas organizações como na sociedade implica considerar as idéias do conjunto dos indivíduos situados em um plano de igualdade. Ela dispensa todos os tipos de manipulação, mas não poderá ser plenamente satisfatória, pois não visualiza os homens em seu aspecto passional nem tão pouco seus interesses totalmente contraditórios (ENRIQUEZ, 1997).

Nesse sentido, consolidamos no encerramento desta seção que tratou da ética um circuito capaz de realizar soluções éticas, através da integração dessas quatro formas de ética – a da convicção, a da responsabilidade utilitária, a da responsabilidade dos fins, e a da discussão –, em um caráter de complementaridade, apesar de reconhecermos que as características de uma não se reduzem às outras, porém, operando precisamente a transformação destas características de modo a torná-las pragmaticamente compatíveis (ENRIQUEZ, 1997, p. 17).

---

<sup>21</sup> Para desenvolver um raciocínio nessa direção, tomemos mais uma vez o exemplo da explosão na base espacial em Marte. Assim, de acordo com a ética da discussão, vejamos o que lá ocorreria: cinco astronautas estão vivos na base, com oxigênio para apenas 15 horas. A nave de resgate só poderá chegar em 16 horas. Contudo, os cálculos dos computadores mostram com precisão que apenas no caso da vida de um deles ser extinta restará oxigênio suficiente para que os outros quatro sejam salvos. Considerando isso, o comandante da missão decide abrir para a discussão na tentativa de se chegar a um consenso através do entendimento, em bases de igualdade, justiça e sujeitando-se à crítica. Nesse caso, o computador mostra que não há como salvar a todos, e que essa tentativa acabaria forçosamente eliminando qualquer chance de sobrevivência. Se o grupo não conseguisse encontrar uma solução criativa, não prevista, uma dedução lógica seria: os astronautas são levados a ter que escolher entre a morte de todos ou a vida de quatro, em que pese o sacrifício de um. Existe uma pílula da morte que mata sem dor e rapidamente e o direito de todos à vida é uma regra universal. Porém, caso nenhum altruísta se ofereça para tomar a pílula, dever-se-á chegar a uma decisão comum, baseada num consenso por intermédio das três éticas citadas.

## 2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

### 2.4.1 Fundamentos teóricos da RSE

Apesar de haver no Brasil um vigoroso debate a respeito da ética nos negócios e da RSE, freqüentemente não aparecem os pressupostos teóricos e inclinações ideológicas subjacentes a esse debate, nem tão pouco são explicitadas conscientemente pelos seus interlocutores, o que dá margem a diferentes interpretações, apropriações e justificações indébitas do conceito de RSE (KREITLON, 2004).

Não existe um consenso sobre a RSE, mas existem vários conceitos. Assim, as dificuldades teóricas que a RSE enfrenta são muitas, e para pesquisar o fenômeno com maiores chances de sucesso é preciso antes conhecer as principais correntes teóricas empenhadas em justificar e fundamentar os conceitos, bem como seus limites e implicações.

Fazendo um levantamento da literatura sobre a história da RSE (Matten, Crane e Chappel, 2003; Carroll e Buchholtz, 2000; Gendron, 2000; Gibson, 2000; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Palmer, 1988), Kreitlon (2004) identifica que os fundamentos teóricos utilizados para justificar os conceitos partem, de uma maneira geral, de três escolas distintas: *Business Ethics*, *Business & Society* e *Social Issues Management*

A escola da **Ética Empresarial** (*Business Ethics*), enquanto ramo da ética aplicada, que propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. A corrente chamada **Mercado e Sociedade** (*Business & Society*) que adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. E a escola da **Gestão de Questões Sociais** (*Social Issues Management*) que é de natureza nitidamente instrumental, e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica (KREITLON, 2004).

O questionamento ético e social das empresas existe desde os primórdios do capitalismo – a exemplo do clássico de Engels, “Situação da classe trabalhadora na Inglaterra”, de 1845 – mas, sobretudo, a partir do final dos anos 60 é que ganhou força, quando o sistema capitalista sofria severas críticas. Dentre as diversas dificuldades que passava, as que mais contribuíram para sua contestação, foram as seguintes: a) a decepção com as promessas não cumpridas do liberalismo (*crash* da Bolsa de Nova Iorque em 1929, e das tristes conseqüências provocadas pela Grande Depressão que se seguiu); b) tentativa de melhorar a imagem das empresas, por parte dos empresários, em uma época em que os lucros exorbitantes de certos monopólios suscitava a ira da população; e c) o desenvolvimento das ciências administrativas, e a profissionalização da atividade gerencial. Além disso, o papel do socialismo, cuja ascensão também agravou as críticas ao capitalismo, ensejando o debate acerca do papel do Estado e a justa distribuição de riquezas (KREITLON, 2004).

Em uma suposta adaptação à crítica, os empresários começam a falar, embora de maneira bem tímida, esparsa e desarticulada, em responsabilidade social das empresas. Em uma demonstração paternalista do poder corporativo, estimulavam as empresas, através de seus executivos, a serem generosas para com os “desfavorecidos”, e a considerar, no curso de suas atividades, também os interesses dos outros atores sociais. Entretanto, essa responsabilidade restringia-se à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos, garantir a segurança no ambiente de trabalho e, finalmente, colocar em prática dois princípios básicos: a filantropia e a governança. De fato, o que a literatura da área revela, neste período, é a preocupação com uma ética pessoal na condução dos negócios, voltada sobretudo para os dilemas morais que podem enfrentar os executivos. Tratava-se de promover a aplicação da ética deontológica ou da convicção, nas situações de negócios, orientadas por princípios tais como: confiança, honestidade, integridade e senso de justiça. Os textos que antecedem o moderno conceito de RSE restringem-se a uma ética pessoal somente. Não existe

a aplicação da “ética grupal” em uma perspectiva organizacional como um campo de saber sistematizado (KREITLON, 2004).

Vejamos quais foram os principais fatos que contribuíram para o nascimento formal das três escolas iniciando-se com a *Business Ethics* (um campo interdisciplinar que promove o diálogo e o estudo entre a filosofia e a administração): a) de 60 ao final da década de 70, vive-se um cenário altamente conturbado<sup>22</sup>; b) as empresas tornam-se o alvo de reivindicações cada vez mais numerosas e variadas; c) a sociedade civil, agora mais organizada, passa a exercer pressão sobre elas, particularmente em questões tocantes à poluição, consumo, emprego, discriminações raciais e de gênero, ou natureza do produto comercializado; d) as demandas por mudanças tornam-se centrais e generalizadas, não mais marginais ou localizadas; e) vários movimentos de contra-cultura questionam abertamente o dogma segundo o qual uma empresa deva consagrar-se exclusivamente à maximização de seus lucros (KREITLON, 2004).

Assim, na esteira desses acontecimentos mais relacionados à contra-cultura surgem argumentos defensores de um novo contrato social, sobre o qual as corporações devessem responder à obrigações mais amplas do que a simples rentabilidade. Corroborando esse argumento, sob a vigorosa influência de uma obra de John Rawls, “Uma teoria da justiça” (1972), surgem discussões filosóficas mais profundas sobre quais sejam as finalidades da economia e dos papéis das empresas. Nasce também a bioética estimulando o desenvolvimento de um novo ramo da ética normativa e aplicada, voltada especificamente para o mundo dos negócios e das empresas (DE GEORGE, 1987).

---

<sup>22</sup> Juntamente com o advento do enorme progresso científico e tecnológico, vive-se uma extraordinária mobilização cívica e revolucionária. Nesse período, a economia capitalista volta a apresentar graves oscilações conjunturais, longas e profundas recessões, queda do ritmo de crescimento e altas taxas de desemprego. Por outro lado, as lutas de classe recrudescem nos principais países, e as greves chegam ao seu ponto máximo. Enquanto isso, assiste-se à chegada dos grandes conglomerados e multinacionais a um poder sem precedentes, à complexificação e burocratização das estruturas organizacionais e à transferência do controle das empresas que passa das mãos dos acionistas para as mãos dos diretores e gerentes (KREITLON, 2004)

No bojo dessa atmosfera “anti-negócios” é que nasce o verdadeiro debate sobre a RSE, que, após os 80, deu-se principalmente nos Estados Unidos, fazendo consolidarem-se três escolas de pensamento: a *Business Ethics*, a *Business & Society*, e a *Social Issues Management*. Somente mais tarde é que essas escolas foram difundidas para outras regiões do mundo, inclusive para o Brasil.

Todas as três escolas representam campos e visões de mundo bem distintas e definidas em seus questionamentos ético e social das empresas, o que implica as diferentes abordagens.

A primeira, escola da **Ética Empresarial** (*Business Ethics*), enquanto ramo da ética aplicada aos negócios, propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais, tendo sua visão da empresa como um ser moral: as responsabilidades sob as decisões empresariais deixam de ser atribuídas somente aos indivíduos, e passam a ser atribuídas à própria organização, enquanto estrutura decisória composta por objetivos, regras e procedimentos. A idéia de responsabilidade pessoal é substituída pela noção de responsabilidade corporativa, e passa-se assim de uma perspectiva individualista a uma perspectiva organizacional, que transcende a mera agregação das ações dos sujeitos (LECOURS, 1995). No seu nascimento, houve até quem defendesse a elevação da empresa ao status de “agente moral” (FRENCH, 1995). Decididamente, para essa abordagem normativa que se aproxima da matriz Kantiana, a RSE decorre diretamente de uma ética deontológica, ou seja, sua responsabilidade é moral. Ela age de modo socialmente responsável porque **é o correto**, é seu **dever moral** fazê-lo. Devemos ter em mente que um ato, para que possa ser qualificado como ‘ético’, pressupõe a existência de um sujeito **livre**, que dispõe da oportunidade de escolha; **consciente**, que é capaz de deliberar; e **responsável**, imputável perante as conseqüências de seus atos. Por isso, segundo os defensores deste ponto de vista, o ato corporativo não pode ser reduzido ao ato individual, visto ser a empresa uma

entidade coletiva que transcende a soma dos sujeitos que a compõem. Por outro lado, a empresa possui finalidades, objetivos e um processo decisório próprios – distintos daqueles dos indivíduos a quem cabe implementá-los – englobando regras, fluxos, procedimentos, e sistemas de controle burocrático, fazendo com que a empresa manifeste uma “intencionalidade”, ou “consciência”, que a torna moralmente imputável<sup>23</sup> (FRENCH, 1995).

Não demorou muito para que a vertente intitulada *Business Ethics* começasse a sofrer severas críticas, particularmente, dos sociólogos, o que deu início a uma cisão e, conseqüentemente, à criação, de uma nova vertente denominada *Business & Society*, no início da década de 80. A noção da ética normativa, deontológica – a qual se preocupa com critérios, tais como, bem, mal, certo, errado, dever, justiça –, aplicada aos negócios, começa a ser gradualmente substituída por um arcabouço conceitual sociológico – o qual estuda elementos, tais como: poder, legitimidade, racionalidade (LECOURS, 1995). Ao mesmo tempo, a palavra responsabilidade é dissociada da noção de filantropia, e passa a traduzir a idéia de ‘conseqüências das próprias atividades do dia-a-dia da empresa para os agentes sociais afetados’. A então chamada vertente “Mercado e Sociedade” incorpora uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade, concebendo a empresa e a sociedade como uma rede inextricável de interesses e relações, permeada por disputas de poder, por acordos contratuais explícitos e implícitos, e pela busca de legitimidade. Corroborando esse raciocínio, surge nessa época a “Teoria dos Stakeholders”, desenvolvida por Freeman (1984), cuja idéia principal é a de que as responsabilidades da empresa não estariam circunscritas somente aos acionistas, devendo ser

---

<sup>23</sup> “Estabelecer se a empresa deve, ou não, ser considerada um ‘agente moral’ tem sido fonte de controvérsias teóricas importantes dentro desta abordagem. Isto deve-se, sem dúvida, à sua forte vinculação com o campo filosófico, e à origem acadêmica de seus principais expoentes – geralmente professores de departamentos de Filosofia. De qualquer maneira, parece de fato importante definir se, ao falarmos de RSE, estamos nos referindo à responsabilidade que cabe à *empresa como agente moral* (possuidora de intencionalidade e capacidade de escolha), ou simplesmente à responsabilidade da *empresa como agente físico* (aquele que é mero “veículo” da ação), pois neste último caso a verdadeira responsabilidade recairia sobre os indivíduos” (KREITLON, 2004, pp. 7-8).

ampliada para o conjunto das partes interessadas e afetadas por suas atividades. Convém dizer que essa teoria é muito bem aceita pela comunidade acadêmica, passando a ser absorvida pelas três correntes teóricas dedicadas ao estudo das relações entre ética, empresas e sociedade (KREITLON, 2004).

A abordagem contratual assume que a empresa e a sociedade são partes de um mesmo sistema, e estão em constante interação, enfatizando que não há separação funcional. Além disso, tal conectividade se dá por meio de um **contrato social** – cuja inspiração veio dos escritos de Rawls à semelhança do contrato social hobbesiano (Gendron, 2000) – o qual pressupõe que pessoas racionais consigam chegar a um acordo em relação a certos princípios e interesses, que extrapolam os seus próprios e imediatos, objetivando estabelecer um sistema de direitos, obrigações, privilégios e sanções conducentes ao bem comum. Como uma organização produtiva, dotada de função social, a empresa deve ser reconhecida pela sociedade como um agente que tem permissão e autoridade para utilizar recursos naturais, empregar pessoas e comercializar produtos, desde que, em contrapartida, ofereça à sociedade benefícios e vantagens correspondentemente compensadores. Sua autoridade e legitimidade, ou “direito de existir”, depende do correto cumprimento dessas funções sociais, portanto, se mal utilizado, o poder poderá ser tomado ou diminuído através de novas legislações impostas pelo poder político e por punições sociais de todo os agentes envolvidos. Assim, a empresa também fica sujeita ao controle por parte da sociedade, de vez que cada grupo de *stakeholders* tem o direito de participar – ou ao menos ser incluído – no processo de decisões relativas aos rumos da firma na qual possui um interesse (MATTEN, CRANE & CHAPPEL, 2003). Ganha corpo então uma discussão que perdura até hoje, de forma cada vez mais acentuada, a respeito da **democratização** das relações entre sociedade e empresas.

Por fim, a terceira escola, a da “**Gestão de Questões Sociais** (*Social Issues Management*)” também emerge na década de 80. É de natureza nitidamente instrumental, e

trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica” (KREITLON, 2004, p. 2). Tendo a figura do economista Milton Friedman como um dos seus principais expoentes, esta escola considerava que a única responsabilidade social nos negócios é aumentar o lucro, maximizar o retorno e colocar muita fé na eficiência dos mercados, o que, supunham, beneficiaria o maior número de pessoas. Assim, este autor assumia de forma explícita que:

Poucas tendências poderiam minar de forma tão completa as próprias fundações de nossa sociedade livre do que a aceitação, por parte dos executivos, de uma outra responsabilidade social que não seja ganhar o máximo possível de dinheiro para seus acionistas. (FRIEDMAN, 1970)

Se, na época, este autor negava quaisquer responsabilidades que não fossem a de gerar riqueza para os acionistas, hoje, porém, seus continuadores admitem a necessidade de inclusão da dimensão social na agenda dos negócios, porém, em uma abordagem instrumental, estratégica, que resulta da preocupação, nos círculos gerenciais, com os inevitáveis conflitos inerentes às interações entre empresas e sociedade, e com a crescente intensificação de tais conflitos. Assim, tal perspectiva oportunista visa atender à demanda por instrumentos para a gestão sistemática dos problemas éticos e sociais que agora devem ser enfrentados e até antecipados pelas companhias, de tal modo que esse comportamento corporativo transforme-se em uma vantagem competitiva, e, conseqüentemente, aumente o lucro da empresa. Assim, uma tal abordagem estratégica procura fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da firma. Esta perspectiva defende a idéia de que, a médio e longo prazos, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa – sugerindo, de maneira implícita e correlata, que aquilo que é bom para a empresa também o é para a sociedade, postulado fundamental das teses econômicas neoclássicas (e. FRIEDMAN, 1970) (KREITLON, 2004; JONES, 1996).

As justificativas para a RSE apresentadas por esta abordagem baseiam-se em três argumentos principais, todos de caráter oportunista. Primeiro, a empresa pode tirar proveito

das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles. Segundo, o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva. Terceiro, uma postura proativa permite a empresa a antecipação da novas legislações, ou mesmo evitá-las.

Os dois primeiros argumentos são basicamente estratégias de marketing, e, assim como o terceiro, endossam a visão neoclássica das finalidades corporativas, segundo a qual a única função legítima da empresa é perseguir seus próprios interesses: crescimento e lucratividade. Por outro lado, a preocupação oportunista dessa escola traduz o reconhecimento de que a empresa não existe em um ambiente composto apenas por consumidores, produtores e concorrentes, mas também por *cidadãos* que evoluem dentro de uma ordem política organizada (Gendron, 2000), mesmo que um tal reconhecimento traduza o pragmatismo ao invés de preocupações morais. Uma consequência disso, segundo Kreitlon (2004, p. 9), é a grande ênfase que é

dada à capacidade de aproveitar oportunidades e de minimizar riscos, através da pronta identificação e resposta a questões de cunho ético e social suscetíveis de impactar a empresa – atitude que, por sua vez, resultaria na realização de maiores ganhos. Não por acaso, esta é a abordagem que está por trás dos numerosos, e nunca conclusivos, estudos que tentam correlacionar RSE e lucratividade.

Convém dizer que a crença de Milton Friedman – a de que a responsabilidade social dos negócios é aumentar o lucro, maximizar o retorno e colocar muita fé na eficiência dos mercados – decorre de um raciocínio utilitarista da época, porque supunha que essa postura beneficiaria um maior número de pessoas. Em função de acreditarem no capitalismo como um sistema perfeito, cuja “mão invisível” se encarregaria de distribuir a riqueza gerada pelas empresas, talvez, eles realmente considerassem que a eficiência dos mercados levaria às consequências socialmente benéficas (Nash, 2001), aplicando dessa forma o raciocínio utilitário. No entanto, a experiência histórica vem refutando a tese de um sistema capitalista perfeito. Disso não é lógico deduzir que, atualmente, um cálculo utilitário apóie o raciocínio de Friedman, de vez que os efeitos prometidos pelo capitalismo neoliberal ainda não foram

sentidos pela maior parte da sociedade. Ao invés disso, somente uma minoria vem sendo beneficiada pelas suas conseqüências, em detrimento de uma grande maioria de pobres e miseráveis que cresce cada vez mais (GRAYSON e RODGES, 2002; BRÜSEKE, 1993; RATTNER, 1994).

Dessa constatação histórica, portanto, é lógico deduzir que um raciocínio utilitarista pressuporia uma diferente abordagem da daquela época<sup>24</sup>. Com base na *Teoria dos Stakeholders* – cuja idéia principal é a de que as responsabilidades da empresa não estariam circunscritas somente aos acionistas, devendo ser ampliada para o conjunto das partes interessadas e afetadas por suas atividades –, supomos que uma abordagem atualizada da ética utilitária, que se preocupa com o bem-estar da maioria, sinaliza para a necessidade das empresas buscarem o estabelecimento de um contrato com a sociedade, aproximando-se do raciocínio da segunda escola: Mercado e Sociedade. Assim sendo, diferentemente do que se pensa, o utilitarista não é de modo algum indiferente a questões de justiça e equidade. Ele escolherá o mais justo, porque este será essencialmente o que produz mais felicidade. Desse modo, se a escola de “Gestão de Questões Sociais” ainda confere à maximização dos lucros e à geração de riqueza o status de fontes do bem-estar social, então, supomos que ou ela não

---

<sup>24</sup> E, em apoio ao utilitarismo, podemos aduzir o seguinte argumento, que parecerá a nós brasileiros corresponder inteiramente às nossas intuições morais pré-filosóficas. Alguns setores da esquerda no cenário político nacional têm se esforçado no sentido de mostrar para as nossas elites dirigentes e econômicas as vantagens que uma melhor distribuição da renda entre a população traria para elas próprias. Com efeito, as nossas elites gastam uma verdadeira fortuna com segurança, ruas interditadas, prédios cercados por muros cada vez mais altos, convertendo-se em prisioneiros em suas próprias casas; compram automóveis importados caríssimos, sendo obrigados a blindá-los e a enclausularem-se dentro deles nos intermináveis engarrafamentos de nossas grandes cidades. E tudo isso para quê? Como se sabem, apesar de todo esse aparato de segurança e de todo o sobressalto de sua vida cotidiana, os ricos continuam sendo assaltados e seqüestrados. Por isso, os setores mais esclarecidos da esquerda procuram fazer com que as elites compreendam que, se a fortuna que elas gastam com segurança e seguradoras fosse revertida para a educação dos menos favorecidos, as discrepâncias sociais diminuiriam, haveria mais harmonia e, conseqüentemente, mais bem-estar para todos. Entretanto, também como se sabe, todo esse esforço é em vão, pois nossas elites continuam insensíveis, ou, como dizem esses setores da esquerda, as nossas elites são tolas e de visão muito curta. Filosoficamente falando, o que acontece é que nossas elites sequer conseguem conduzir suas vidas segundo o mero princípio da prudência racional individual, para não mencionar o princípio moral. Elas não conseguem compreender que é impossível ser uma ilha de felicidade cercada por um mar de infelicidade e que por isso está no seu interesse próprio refletido abrir mão de algumas vantagens agora, para obter paz, tranqüilidade e até mesmo uma maior ganho financeiro, numa palavra, um maior bem-estar, a longo prazo (ESTEVEVES, 2002, p. 88).

aplica mais o raciocínio utilitário ou então não aplica de forma correta, mostrando que não aprendeu com a lição da história.

Enfim, a partir do exame das três abordagens teóricas empenhadas em justificar o conceito da RSE, já é possível entrever três configurações para o comportamento empresarial socialmente responsável. Identificar estas configurações será fundamental para o programa científico de pesquisa da RSE, pois que elas ajudarão a situar as distintas abordagens éticas no âmago do programa científico de pesquisa da RSE, aumentando assim sua capacidade preditiva e explicativa em relação aos fenômenos relacionados.

A primeira configuração corresponde à abordagem normativa, claramente guiada por uma **ética da convicção** (deontológica), donde se supõe que o comportamento socialmente responsável de uma empresa é considerado por ela como **intrinsecamente bom**, desejável, conducente ao **bem comum**, e, portanto, imperativo, do ponto de vista moral – **independentemente de suas conseqüências**.

A segunda configuração aproxima-se da abordagem contratual, que talvez seja guiada pela **ética da responsabilidade utilitária** e certamente pela ética da discussão, ou seja, decorre de acordos e **contratos sociais explícitos** ou **implícitos**, donde a empresa supõe que o seu comportamento socialmente responsável seja presentemente **legítimo**, fundado nas noções de justiça e igualdade, cujas conseqüências conduzirão a um **bem social**.

Já quanto a terceira configuração, claramente ela manifesta a abordagem da ética de responsabilidade dos fins, donde a empresa supõe que um comportamento socialmente responsável seja útil somente para a consecução dos seus **objetivos econômicos**, portanto, é **instrumental, estratégico e útil** apenas enquanto cumprir esta função.

## 2.4.2 Visão contemporânea da RSE

Embora as definições de RSE variem de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas, e sobretudo em função dos interesses e da posição ocupada no espaço social pelo grupo que as formula - o qual tende a ressaltar determinados aspectos e princípios em detrimento de outros - existe um razoável entendimento, ou “consenso mínimo”, hoje em dia, quanto ao fato de que uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas: a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; c) realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações (KREITLON, 2004).

Não obstante, o programa de pesquisa da RSE desenvolve-se com base na suposição de que, em sua natureza, existe uma relação intrínseca com a ética<sup>25</sup>. Tal proposição básica pode ser encontrada nas entrelinhas de várias definições conceituais da RSE, na atualidade. Daft (1999) afirma que RSE é uma forma de gestão que busca tomar decisões e executar ações éticas. Cherques (2003, p. 33) afirma que a “responsabilidade é o que nos faz sujeitos e objetos da ética, do direito, das ideologias e, se quisermos, da fé. É o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, reprovação e culpa”. Segundo este autor, responder socialmente é cumprir com o compromisso mútuo entre o agente e a sociedade, é cumprir com a obrigação mútua. Como parte integrante da ética, a responsabilidade social tem por objeto as ações que possam, a qualquer título, vir a causar danos ou ofensas a outros. A ética, por seu lado, transcende a questão da responsabilidade. Abarca questões tais como a

---

<sup>25</sup> Entretanto, apesar da maneira de operar da maior parte das empresas que praticam a chamada RSE, nas quais, embora vejamos os efeitos sensíveis, suas causas ainda são desconhecidas, e não percebemos os meios e modos pelos quais são produzidos. Fala-se em “probabilidade” de uma relação causal com a ética porque talvez essa suposta ligação escape à verificação direta dos sentidos, sendo impossível ter-se *conhecimento* propriamente dito acerca do que escapa à verificação direta dos sentidos, já que a certeza é essencial a tudo o que mereça ser chamado conhecimento (LOCKE, 1979).

solidariedade, os compromissos, a transparência, a fraude etc. Enfim, ser socialmente responsável é cuidar para que o *output* da empresa não repercuta negativamente sobre os seres humanos, incluindo as pessoas que ali trabalham. Isso compreende cada ser humano e a humanidade como um todo (CHERQUES, 2003). Na visão deste mesmo autor, porém, deve ser feito um reparo.

Cobra-se das empresas, a título de responsabilidade, ações como melhoramentos físicos, financiamento de projetos de interesse social e, até, caridade. Isso não tem nada que ver com responsabilidade. A responsabilidade moral das empresas esgota-se na prevenção dos males que possam causar e na reparação daqueles que vieram a causar, sem ter a intenção de fazê-lo (CHERQUES, 2003, p. 35).

Divergindo dessa opinião, há autores que têm se pronunciado de forma mais progressista (ASHLEY, 2003; NETO e FROES, 2002; ETHOS; GRAYSON e RODGES). Ashley (2003, p. 6-7), por exemplo, assinala que a RSE pode ser concebida como o comprometimento que uma empresa deve ter para com a sociedade, demonstrado isso através de atitudes que a influenciem beneficentemente e de forma abrangente, atuando de forma proativa e coerente conforme seu papel na sociedade e segundo a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, “assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos”. Assim, conclui a autora, “numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Nessa linha, mais progressista, vejamos algumas formulações bastante utilizadas pelos pesquisadores da RSE atualmente:

Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna *parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social*. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (ETHOS<sup>26</sup>)

Analisando o conceito acima, vemos claramente a prevalência de uma configuração contratual que se aproxima da abordagem teórica de “Mercado e Sociedade”,

---

<sup>26</sup> Site do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Seção: Perguntas freqüentes. Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>

especialmente, quando explicita a idéia de parceria e co-responsabilidade com o desenvolvimento social. Entretanto, ao examinar o trecho que assinala a incorporação dos interesses das partes envolvidas no planejamento das atividades da empresa, podemos ficar em dúvida, pois não manifesta a disposição de negociação, dando margem a uma interpretação próxima à visão da abordagem “Gestão das Questões Sociais”. Neste conceito, não fica claro como se dará o contrato social, nem tão pouco o papel da ética nesse processo. Não obstante, em seguida, o próprio Instituto Ethos vai esclarecer que:

A ética é a base da responsabilidade social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado, pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso. (ETHOS<sup>27</sup>)

Vimos na definição acima, que não é possível haver uma RSE sem **ética nos negócios**. Identificamos aqui, talvez um viés normativo de orientação deontológica. O que vai ser confirmado em outra conceituação de ética nos negócios. Assim, vejamos a definição desse conceito a partir de uma autora especializada:

Ética nos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema. (...) (...) sem dúvida, existem certas escolhas a serem feitas com relação aos meios e aos fins empresariais, as quais têm um ingrediente essencialmente moral. (NASH, 2001, pp. 6-7)

Convém examinarmos as idéias envolvidas neste conceito. Quando a autora fala de normas morais pessoais, fica claro uma ética normativa deontológica, e quando fala das escolhas com “relação aos meios e aos fins empresariais”, está fazendo uma alusão à ética da responsabilidade. Após essa conexão entre os conceitos de RSE e de ética nos negócios, é lógico deduzir uma ligação intrínseca entre eles.

Ainda segundo o Instituto Ethos, o seu objetivo é:

---

<sup>27</sup> *Ibid*

[...] assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários e dependentes, usar o poder e a relação da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a ser socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade, etc. (GRAJEW *apud*, NETO e FROES, 2002).

### 2.4.3 Objeções à visão da RSE

Alguns estudos recentes sobre a RSE (Magalhães, 1984; Freitas, 2000; Paula, Pinto, Paiva, 2001; Correia e Medeiros, 2003; Soares, 2004; Belizário, 2004; Ventura, 2003; Fabião; 2003), têm revelado inconsistências graves na estrutura teórica da RSE.

Segundo Pinto e Faria (2004), em função da necessidade de adaptação às novas exigências profissionais e sociais, as quais são motivadas pelas reflexões éticas do cidadão, da sociedade, muitas empresas vêm buscando se legitimar com base em um código de conduta, materializado no discurso formal, supostamente capaz de corrigir o comportamento dos indivíduos mediante a sugestão de condutas éticas. Assim, vemos uma pesquisa que aponta contradições.

o que se verifica empiricamente é que nem sempre tal discurso corresponde à prática administrativa. No campo organizacional, isso é percebido quando o compromisso com as regras instituídas permanece somente até o ponto onde elas não comprometam as práticas ou os interesses particulares de alguns, tornando-se comum, em muitos casos, as organizações adaptarem as regras às práticas. Portanto, quando não há coerência entre o discurso e a prática administrativa, tornam-se evidentes alguns paradoxos nos quais se observam que as ações dos indivíduos não correspondem aos princípios éticos que deveriam embasá-las e/ou justificá-las, convergindo para relações de trabalho fundamentadas em uma ética convencional<sup>28</sup> (PINTO e FARIA, 2004, p. 1).

Convém reconhecer que se havia alguma suposição de que políticas e sistemas formais, explícitos, de empresas – tais como: valores éticos no planejamento estratégico, código de ética, balanços sociais, workshops de ética, investimentos em projetos sociais, etc.

---

<sup>28</sup> Interessava observar que a ética convencional de Faria (2004), diverge da ética convencional de Nash (2001), a qual se aproxima de uma ética utilitária de regras (Costa, 2002), pois busca criar valor e ao mesmo tempo relacionamentos mutuamente benéficos de acordo com as regras morais envolvidas. Afasta-se das premissas orientadas para si próprio, egoístas, e destina-se ao benefício tanto dos indivíduos que a praticam como da sociedade. Enquanto a ética do interesse próprio focaliza o lucro como primeiro propósito e os valores orientados

– traduzem uma preocupação ética, materializada na RSE, atualmente, essa hipótese já foi rejeitada, pois se sabe que a mera implementação de alguns elementos formais da RSE não operacionaliza nenhuma transformação na realidade organizacional, pois diversas contradições são encontradas entre o que é assumido como sendo uma postura ética, no discurso oficial, e o que é efetivamente praticado no mundo organizacional, onde predomina, ainda que muito queiram negar, o interesse do capital sobre todos os outros (SOARES, 2004).

Uma outra crítica importante, conforme Cheibub e Locke (*apud* Ventura, 2003, p. 3) é a de que não há, em princípio, “base moral e política para que as empresas assumam responsabilidades sociais – no sentido de algo além de suas obrigações legais”. Assim, estes autores consideram que a responsabilidade social não seria uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas, que também envolve riscos políticos<sup>29</sup>. Na visão destes autores, a RSE não é uma questão de cunho normativo e valorativo, mas é do auto-interesse das empresas, pois: “mesmo que não seja de seu interesse exclusivo e imediato, é do seu interesse esclarecido e de longo prazo, na medida em que suas ações podem contribuir para o fortalecimento da sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada – o que favorece, em última instância, a condução de seus negócios” (VENTURA, 2003, p. 3). Nessa perspectiva, portanto, haveria interesses instrumentais associados à incorporação da RSE.

Nesse sentido, Enriquez (1997, p. 6) corrobora essa hipótese, ao considerar que o reaparecimento das preocupações éticas no universo organizacional:

(...) traduz o profundo mal-estar de nossas sociedades em consequência do triunfo da racionalidade instrumental, que tende a fazer dos seres humanos objetos manipuláveis. Esta perversão da racionalidade manifesta-se particularmente nas

---

para os outros como condição contratual secundária, a abordagem convencionada tem, como primeiro propósito, o bem-estar dos outros e vê o lucro como condição contratual secundária (NASH, 2001).

<sup>29</sup> Segundo estes autores, “não se considera no debate a dimensão pública/política dessas ações. Dever-se-ia indagar, por exemplo, se e como a responsabilidade social contribui – ou não – para a garantia dos direitos dos cidadãos estabelecidos na organização da sociedade. O Estado estaria garantindo estes direitos, ou se eximindo, quando permite, ou incentiva, que outros atores sociais também executem ações sociais? Assim, o principal ponto para os autores é que as ações de RSE não têm consequências somente para a própria empresa ou para seus beneficiários diretos, mas para a sociedade como um todo, pois podem influir na distribuição de poder político na própria sociedade. Assim, a questão do poder das empresas também não deve ser negligenciada.” (VENTURA, 2003, p. 3).

empresas que atualmente procuram integrar a preocupação ética dentro de seu funcionamento. Pode-se constatar que, agindo desta forma, elas têm como objetivo, na maior parte das vezes, desenvolver um forte consenso em torno de seus próprios ideais tanto da parte de seus membros quanto do conjunto do corpo social. Devemos nos perguntar quais são os verdadeiros desafios éticos com os quais as organizações modernas se confrontam.

Noutra perspectiva, Magalhães (1984) assevera que se vê diante de mais uma “moda”, autoritária, paternalista e ingênua. Em suas palavras:

A moda está criada: responsabilidade social das empresas. E isto vai longe. Responsabilidade com os empregados, com o consumidor, com o fornecedor, com o meio ambiente etc. Eu sinto gosto de autoritarismo, de paternalismo em toda esta linguagem. E junto com isto (...) vejo ingenuidade por parte dos autores e empresários (...) (MAGALHÃES, 1984, p. 220)..

Na seqüência, esta autora vai dizer por que a RSE tem “gosto” de autoritarismo, paternalismo e ingenuidade.

Autoritarismo porque quem dá a partir do seu próprio punho, do seu próprio saber e agir, respostas às questões sociais está impondo a muitos o que é o seu modo de ver, pensar e agir. Está se antecipando ao processo. Antes que a cada indivíduo da sociedade seja dado espaço para uma consciência como cidadão e pessoa humana, eu espertamente me anticipo, lhe adoço a boca, e lhe calo o ser por mais algum tempo. Nós temos medo do indivíduo consciente como pessoa e como coletividade. Cada um que ocupa o poder sabe que sobrevive graças à mutilação desta consciência (...)

Ingenuidade, porque até quando esta consciência permanecerá inerte, tal qual eu desejo e necessito? Eu me convenço de que todos acreditam em mim e permaneço com o controle durante algum tempo, acreditando que o poder econômico será mais forte do que as tentativas de cidadania. Ingenuidade porque prefiro sempre abafar as tentativas de negociação, de manifestação, de desagravo, do que dar-lhes crédito, como parte inerente da natureza humana, do social (MAGALHÃES, 1984, p. 220).

A RSE seria mais um mecanismo criado, “inovador”, adaptativo para rapidamente reduzir a potencialidade da classe de operários brasileiros tornando-os meros objetos de uso, novamente. O capital – esperto, astuto e poderoso – faz apenas pequenas concessões, alguns arranjos de participações, vernizes “democráticos” que são traduzidos e difundidos como “concessões”, como criação própria, como “avanços”, escondendo todo o processo de conquista da classe trabalhadora, que está na base destas “concessões”. Assim, não comunicadas como conquistas, novamente, a sociedade, inclusive, a classe trabalhadora só conhece a versão da história contada pelos dominadores. Mais uma vez, não fica consciente da sua própria força, para usá-la como base para crescentes conquistas. Não há espaço para a apropriação dos frutos dos seus próprios esforços. Continua assim na postura e na consciência

de ser frágil diante das instituições instaladas, da ideologia vigente, da autoridade. E, assim, se submete passiva ao “mais forte” (MAGALHÃES, 1984).

Vejamos o que seria uma RSE real para esta mesma autora:

Eu acredito que, para a mudança, o básico é a consciência possível. Não acredito em mudanças revolucionárias no poder, no controle das instituições. A história nos tem mostrado que estas alterações são apenas alterações e não revolucionam de fato as relações entre os homens. Seria um absurdo estar advogando em nossos tempos a eliminação do empresário, do empreendedor, do capital, da produção, do consumo. Eu questiono uma cultura, um modo de ser e relacionar de cada trabalhador, cada empresário, consigo próprio, e com os próximos, com a comunidade. É nada substantiva esta relação. Eu advogo uma mudança constante na consciência da qualidade de vida que tem cada um, que cada um submete aos outros, e no crescimento lento e gradual desta qualidade. Eu me reservo a responsabilidade de ser crescentemente consciente, e de explicitar o que me for possível. Evitando a tentação autoritária, impaciente e ingênua de dar as “dicas” das formas rápidas, prontas e descartáveis de solução dos conflitos entre indivíduos, organizações, sociedade, e vice-versa. Não sei se conseguirei (MAGALHÃES, 1984, p. 221).

Assim, são poucos os trabalhos sobre o tema de responsabilidade social que denunciam o que está nas bases desta situação, os valores que sustentam e que contribuem para a sua manutenção, a inibição de soluções verdadeiras das questões mais prementes<sup>30</sup>, mas esta é a maior ameaça: a autonomia do homem, pois isto joga por terra as bases sobre as quais estão edificadas a economia, a ordem social das empresas (MAGALHÃES, 1984, pp. 222-223).

E como então a mesma autora propõe aos beneficiados maiores e diretos deste quadro, ou seja, aos empresários e tecnocratas, que tenham “responsabilidade social”?

Eu falo de consulta, de respeito à posição do outro, na convicção de que quem tem o problema tem junto com ele a solução. É uma questão de deixá-lo expressar, elaborar, negociar e executar. E não precisa estender isto a todos. É impossível na maioria das vezes. E não funciona bem na primeira e segunda vezes. É um processo paciente, mas que é possível.

A pergunta que a autora coloca é se tais empresários realmente querem abrir espaço para autonomia dos outros; se estão dispostos ao “desconforto” do diálogo, de dizer não, de receber não; se estão dispostos ao trabalho paciente da negociação, ao reconhecimento

---

<sup>30</sup> Questões mais básicas: o vírus básico é a falta de autonomia do homem como ser, como indivíduo. A poluição básica, o problema ecológico básico que sofremos é a ausência de uma postura reflexiva, de uma consciência política. Uma consciência que reflita sobre o social, a partir do modo de ser próprio de cada um, o

das diferenças, ao incômodo da contestação, da crítica, de ser impossibilitado. Isso tudo implica reconhecer que ninguém é capaz, competente, para decidir sobre um modo de vida para os outros; que é de direito e saudável cada um expressar-se, articular-se, colocar-se contra ou a favor (MAGALHÃES, 1984, pp. 223-224).

Como conseqüência para a organização da sociedade, esta teria que desfazer-se, gradativamente, de seus aparatos inibidores da consciência e da expressão.

É uma questão de desfazer e não construir mecanismos. Ouvir quem executa, quem consome, quem reflete, quem produz. Cultivar o valor das diferenças de necessidades, de valores, de religião. Fugir à tentação paternalista e autoritária de massificação, de solucionador de problemas. Deixar que o processo cuide de ir suscitando seus problemas, suas soluções, seus erros. Trata-se de abrir espaço ao debate, à manifestação, à expressão, à negociação através do desarmamento das estratégias mais fortes que contêm estas expressões. É deixar, confiando, que o próprio processo crie suas formas, suas cristalizações (MAGALHÃES, 1984, p. 224).

Se é possível isto nas correlações de forças hoje estabelecidas, a autora também questiona. Mas se recusa a falar de responsabilidade social de outra forma, pois não a considera apenas uma questão das “empresas”<sup>31</sup>, do “governo”, mas essencialmente das pessoas, dos indivíduos, de grupos, de comunidades. Em suas palavras: “É portanto uma questão política. E, como tal, é uma questão de cultura, de valores sociais”. Assim, “exercer a responsabilidade social é uma questão de sermos conscientes, usar e abrir espaço para a ação política”<sup>32</sup> (MAGALHÃES, 1984).

Nessa perspectiva a RSE assume medidas conciliadoras, pois vê como inevitável o avanço do capitalismo, mas também, com ele, o avanço social, a destruição da natureza

---

que se quer em termos de vida, o que se tem necessidade e desejo de consumir, qual é o meu espaço, o meu tempo. Qual é a minha identidade. Ao que me submeterei para realizar meu modo de vida (Op. cit.).

<sup>31</sup> A autora não exime os empresários e governo de serem socialmente responsáveis. Mas só acredito que o serão de fato a partir de quando houver por parte deles, como indivíduos e cidadãos, uma mudança contínua de postura diante das questões que coloco. Para si primeiro, para quem lhes é próximo, para sua empresa, para o município, estado ou país que dirijam. Contribuindo desta forma para a reconstrução lenta e gradativa de valores substantivos. (Op. cit.)

<sup>32</sup> Este é um campo aberto à conceituação de qual é a responsabilidade social de cada um, como cidadão. Ou se trabalha neste campo arriscado, complexo e aberto, através de uma mudança pessoal diante das forças estabelecidas, diante de pessoas e grupos que nos cercam, diante da empresa que dirigimos, gerenciamos, ou estaremos manipulando, arranjando o objetivo de sermos responsáveis socialmente. É superar o preconceito do ser político e ser cidadão.

humana, animal e vegetal. Ao reconhecê-las, estabelece uma compatibilidade maior entre os interesses do capitalismo e as necessidades primárias da sociedade, e dos quais depende a sua própria sobrevivência. Por outro lado, alimenta a expectativa de conseguir maiores ganhos, maiores disponibilidades, maior docilidade. Mas estas mesmas medidas são as primeiras a serem cortadas em caso de crise financeira, baixa na margem de lucro (MAGALHÃES, 1984). Um exemplo claro nesse sentido, é colocado por Freitas:

Sabemos que, *quando o econômico é o critério decisivo*, as empresas podem fazer coisas bem absurdas do ponto de vista do cidadão: safras inteiras podem ser queimadas para elevar o preço do seu produto, independentemente da fome à sua volta; aplica-se no mercado financeiro e reduz-se a atividade produtiva e empregadora; muda-se para um outro país onde a estrutura de custos seja mais barata, não importando a massa desempregada que elas deixam atrás de si; apóiam campanhas de todos os candidatos em uma mesma eleição para garantir a “simpatia” futura; incentivam guerras dos dois lados para vender mais armas; podem, desde que seja possível, substituir por máquinas todas as pessoas que nelas trabalham, não apenas porque as máquinas são mais velozes e “erram” menos, mas por todas as implicações da presença do trabalhador; fazem *lobbies* pesados para defender a aprovação de alguns projetos que lhes garantam alguns privilégios específicos, em detrimento do preço a ser pago por todos os demais. Enfim, a “consciência” das empresas limita-se ao que lhes garante que permaneçam no jogo e que o ganhem. (FREITAS, 2000, p. 10).

Vimos o que as empresas são capazes de fazer quando o econômico é o critério decisivo, quando a razão instrumental triunfa, quando a RSE é utilizada como mais uma estratégia de manipulação dos seres humanos. Entretanto, há esperança, isto é, não se a RSE for considerada mais uma técnica, pois “como técnica é um fracasso. Se puder ser um processo de consciência, de mudança, há esperança” (MAGALHÃES, 1984, pp. 224).

E enquanto estrutura teórica – como programa científico de pesquisa – que busca explicar esse fenômeno e prever novos fatos relacionados a ele, será que não há esperança? O fato de algumas observações empíricas não se ajustarem à hipótese central da RSE – que supõe uma relação intrínseca com a ética – já demonstra a necessidade de rejeitá-la?

Parece que não, pois como assevera o filósofo da ciência Imre Lakatos (1970), ao examinar o testemunho conferido pela história da ciência, por “uma decisão metodológica de seus protagonistas” (Lakatos, 1970, p. 133), o núcleo central de um programa de pesquisa é “decretado” não-refutável. Possíveis discrepâncias de seus princípios gerais com os resultados

empíricas devem ser eliminadas pela modificação ou substituição das hipóteses auxiliares e não pela modificação dos princípios do núcleo central. Essa regra tem a função de limitar, metodologicamente, a incerteza quanto à parte da teoria atingida pelas “refutações”. Lakatos, desse modo, recomendando-nos o direcionamento das “falseações” para as hipóteses não-essenciais da teoria, permitindo uma tolerância, que visa a dar uma chance para os princípios fundamentais do núcleo central mostrarem a sua potencialidade no futuro. Lakatos ainda nos informa que isso tem ocorrido ao longo da história de todas as ciências, pois que uma dose de obstinação de alguns pesquisadores é fundamental para salvar boas teorias científicas que por ventura apresentem problemas de ajuste empírico inicialmente (LAKATOS, 1970).

Portanto, o fato de algumas observações empíricas não se ajustarem à hipótese central da RSE não significa necessariamente que essa hipótese não possa ocorrer. Nesse sentido, Enriquez argumenta que os verdadeiros desafios éticos das organizações modernas constituem em uma integração entre as demais formas de ética<sup>33</sup>: a da convicção, a da responsabilidade utilitária, a da responsabilidade dos fins e a da discussão, para que, assim, as organizações “sejam um lugar onde a manipulação é banida e os esforços de todos na construção da organização e na edificação do social sejam reconhecidos” (ENRIQUEZ, 1997, p. 17).

Após a exposição de algumas das principais objeções à teoria da RSE, buscaremos acomodar tais críticas indicadas<sup>34</sup> introduzindo algumas teorias auxiliares com a finalidade de melhorar a capacidade de absorção das refutações e explicação do fenômeno, delineando um programa de pesquisa para a estrutura teórica da RSE. Após um levantamento da literatura

---

<sup>33</sup> Vide o encerramento da seção que tratou da ética, consolidando um circuito mais capaz de realizar soluções éticas, através da integração dessas três formas de ética – a da convicção, a da responsabilidade e a da discussão –, em um caráter de complementaridade, apesar de reconhecermos que as características de uma não se reduzem às outras, porém, operando precisamente a transformação destas características de modo a torná-las pragmaticamente compatíveis (ENRIQUEZ, 1997, p. 17).

especializada no assunto, selecionamos algumas teorias auxiliares que ajudarão na explicação do fenômeno e de fatos relacionados. Tais teorias referem-se à ética pessoal; aos valores compartilhados na cultura organizacional; às lideranças da organização; ao clima ético organizacional; à racionalidade predominante – substantiva ou instrumental – na motivação para o investimento em RSE; a ação social predominante – estratégica ou comunicativa – na forma de relacionamento com os públicos internos e externos da organização; os sistemas ou estruturas organizacionais que estimulam e reforçam uma vivência ética na empresa; e os mecanismos institucionais de isomorfismo, que induzem ou “obrigam” as empresas à incorporarem essa prática. Supomos que introduzindo tais teorias, será possível melhorar a adequação empírica entre a hipótese central e as evidências empíricas do programa de pesquisa da RSE.

---

<sup>34</sup> Tais como: o triunfo da racionalidade instrumental, que tende a fazer dos seres humanos objetos manipuláveis; a RSE como uma forma de adaptação às exigências econômicas, sociais e ecológicas; como uma forma de paternalismo, autoritarismo e inocência.

## 2.5 DELINEAMENTO DE UM PROGRAMA CIENTÍFICO DE PESQUISA PARA A RSE

Em primeiro vimos que a concepção moderna de ciência reconhece como científicas as teorias que se insiram em um programa de pesquisa empiricamente adequado e progressivo, conforme o programa sistematizado por Lakatos. Em segundo, vimos o desenvolvimento da teoria da administração e das organizações, que apresenta as características sistematizadas por Lakatos. Em terceiro, examinamos algumas das principais matrizes filosóficas que desenvolvem o estudo crítico da ética. Em quarto, fizemos uma revisão das principais correntes teóricas empenhadas em justificar e definir o conceito de RSE, a visão contemporânea, bem como conceitos que traçam uma suposta ligação desse fenômeno com a ética. Também foram elencadas algumas das principais objeções à RSE. Na presente seção, empreenderemos o delineamento de um programa científico de pesquisa da RSE fazendo uma conexão entre: a metodologia de programas científicos de pesquisa de Lakatos; os quatro sistemas de ética, implícitos nas três correntes teóricas empenhadas em justificar e definir o conceito de RSE; e algumas teorias auxiliares que ajudam a explicar esses fatos, bem como fenômenos relacionados a ele. Quanto às últimas, objetivando dar mais consistência à estrutura teórica do programa da RSE, examinaremos alguns princípios auxiliares, provindos de teorias de fenômenos de domínios conexos ao da RSE.

Conforme propõe Lakatos, um tal programa tem como ingredientes básicos um núcleo rígido de princípios teóricos fundamentais, complementado por um cinturão protetor de princípios auxiliares, destinado a estabelecer a ligação do núcleo com a realidade empírica. O programa envolve ainda certas regras metodológicas, as heurísticas positiva e negativa. A heurística negativa recomenda a manutenção do núcleo inalterado ao longo do desenvolvimento do programa; os ajustes empíricos que se mostrem necessários devem ser feitos mediante modificações do cinturão protetor. Por outro lado, a heurística positiva

consiste de prescrições, nem sempre explícitas, de como se devem efetuar essas modificações nas hipóteses subsidiárias do programa.

Olhando agora para a teoria da RSE, podemos observar que, embora apresente dificuldades, ela traz em si as características acima indicadas, essenciais a um programa de pesquisa lakatosiano. As questões do ajuste empírico e da progressividade do programa serão abordadas na seqüência do estudo. Nesse sentido, será assumido tanto o ajuste empírico como sua progressividade.

Quanto à estrutura do programa de pesquisa da RSE, vejamos, em breves linhas, em que consiste cada um de seus elementos.

**Núcleo rígido.** Todo o programa da RSE desenvolve-se com base na crença de que em sua natureza existe uma relação intrínseca com a ética. No entanto, ao localizar a ética no centro da estrutura teórica da RSE, convém destacar novamente as quatro categorias de ética examinadas na seção que tratou desse tema: a) a ética da convicção ou dos princípios (matriz deontológica), que é baseada em uma razão substantiva e, portanto, não se preocupa com as conseqüências; b) a ética da responsabilidade (matriz teleológica), subdividida em duas vertentes: a utilitária<sup>35</sup>, que é motivada pela inclinação da busca do bem social, orientado pela reflexão das conseqüências; e a dos fins, motivada por uma racionalidade instrumental, com vistas aos resultados econômicos da organização somente; e c) a ética da discussão, que busca estabelecer o diálogo entre as partes para o entendimento e o consenso, em bases de justiça, igualdade e crítica de ambas as partes.

**Heurística negativa.** Os princípios nucleares da RSE devem ser mantidos inalterados pelos pesquisadores, mesmo que haja um imperfeito ajuste empírico inicial. A insistência em manter o núcleo será de vital importância para o desenvolvimento do programa;

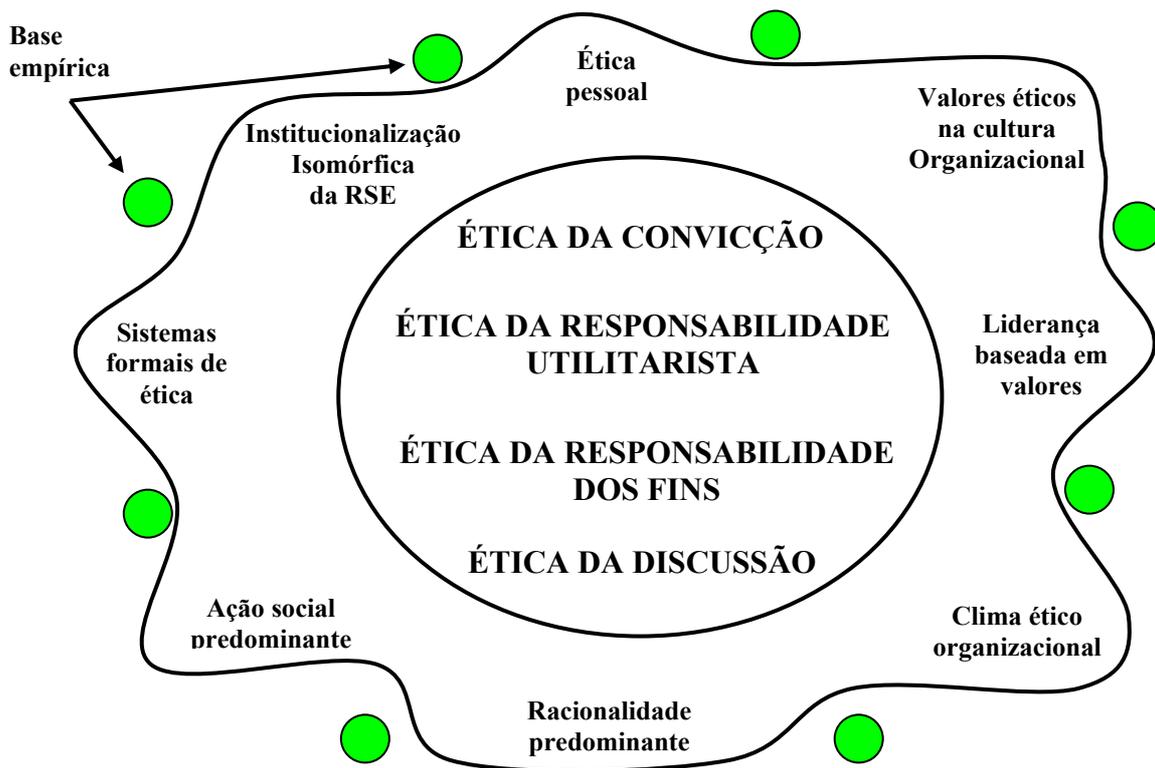
---

<sup>35</sup> que pode ser traduzida como “utilitarista de regras”.

**Heurística positiva.** Os estudos críticos sobre a RSE, que têm revelado inconsistências teóricas em seu programa, devem indicar não a refutação das hipóteses nucleares, mas a substituição das teorias auxiliares para melhor acomodação dos impactos de observações empíricas. Assim, após uma revisão da literatura especializada no assunto, foram escolhidas oito teorias auxiliares com o propósito de melhorar o ajuste empírico entre a hipótese central da estrutura teórica da RSE e as evidências empíricas, dando maior consistência ao seu programa. Para além desse foco, pretendemos melhorar a capacidade explicativa e preditiva da estrutura teórica da RSE e, com isso, fazer com que ela absorva algumas anomalias e refutações empíricas. Chamaremos esse conjunto de teorias auxiliares pelo nome de “cinturão protetor” do núcleo teórico do programa de pesquisa da RSE. Consideramos, porém, que as teorias auxiliares não estão separadas umas das outras, mas supomos que estão interconectadas entre si. Assim, não é lógico deduzir somente um mecanismo e/ou processo pelos quais se dá a RSE, mas uma rede complexa e sistêmica de elementos que interagem juntos, de forma dinâmica, convergindo para a manifestação desse fenômeno. Nestes termos, as teorias auxiliares a serem utilizadas na investigação das organizações socialmente responsáveis são: a) a ética pessoal; b) valores éticos na cultura organizacional; c) liderança baseada em valores; d) clima organizacional ético; e) racionalidade predominantemente; f) ação social predominantemente; g) sistemas organizacionais de ética; e h) mecanismos institucionais de isomorfismo.

A maior ou menor proximidade do núcleo, ou seja, seu caráter mais ou menos fundamental, só pode ser determinado pelos investigadores, cientistas organizacionais, que estejam mais familiarizados com as nuances de cada uma das teorias relacionadas. Por essa razão, deve-se alertar para o caráter puramente ilustrativo da estrutura, que será proposta a seguir, para o programa de pesquisa da RSE. Cabe ainda observar que a fronteira entre as proposições do núcleo e as do cinturão protetor não é muito nítida. Da mesma forma, qualquer

tratamento inteligente do cinturão protetor deve considerar não somente o caráter interdependente das teorias auxiliares, mas também as características de interconexão que existe entre elas, o que torna as fronteiras ainda menos nítidas. Assim, ao longo do desenvolvimento do programa certas proposições que no princípio eram tidas como secundárias podem eventualmente mostrar-se mais fundamentais, ou vice-versa.



**Figura 2 – Gráfico representativo do programa científico de pesquisa da RSE: a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática.**

**Fonte: Modelo proposto pelo autor.**

Doravante, será examinada cada uma das teorias auxiliares que formam o cinturão protetor do núcleo do programa de pesquisa da RSE.

### **2.5.1 Teorias auxiliares do cinturão protetor da RSE**

#### **A) Ética pessoal**

Embora exista uma grande quantidade de estudos preocupados em compreender a ética aplicada a uma esfera organizacional não se ignora a importância da ética pessoal, ou

seja, a conduta do indivíduo que trabalha na organização (ALMEIDA, 2004). Nestes termos, certos autores consideram a ética pessoal como um fator determinante, pois, mesmo que os fatores exógenos influenciem em um sentido ou outro o comportamento, o norteador final de sua decisão de assumi-lo ou não é o seu caráter. Nessa visão, portanto, em última análise, a ética pessoal é uma vivência irrenunciavelmente individual, intransferível e íntima (DAFT; 1999; PINEDO, 2003; CAMPOS, 2001; NASH, 2001).

As convicções morais, as tradições familiares, os valores pessoais e espirituais, que se refletem no comportamento individual das pessoas, devem ser considerados importantes influenciadores das decisões éticas da empresa. Da mesma forma, tais elementos também alimentam os preceitos pelos quais os gerentes conduzem seus negócios. Sendo assim, três abordagens se inter-relacionam no estudo da ética pessoal, tais quais: as crenças e valores dos gestores (Daft, 1999); o referencial ético por eles utilizado para orientar as suas decisões e ações (Daft, 1999); e o nível de desenvolvimento moral em que tais indivíduos se encontram (ALMEIDA, 2004; PINEDO, 2003).

O entendimento dos sistemas moral religioso e/ou filosóficos de ética, utilizados como referencial ético para balizar as decisões gerenciais está na pauta dos estudos organizacionais. Quanto ao primeiro tipo, existem autores que tratam das questões morais como sendo uma das dimensões da subjetividade humana, pois envolvem a participação e a interação de fatores socioculturais, afetivos e cognitivos (MARTINS e BRANCO, 2001). Quanto ao segundo tipo, os sistemas filosóficos de ética<sup>36</sup>, supõe-se que também possam ser utilizados consciente ou inconscientemente na estruturação cognitiva do processo decisório dos gestores (DAFT, 2002).

Quanto ao aspecto cognitivo, também sabe-se que as pessoas encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento moral, o que, por sua vez, influencia a capacidade

---

<sup>36</sup> Ética da convicção (deontológico), ética da responsabilidade (teleológico) e ética da discussão (Habermas).

delas em traduzir valores morais em padrões de conduta ética. Níveis mais elevados de desenvolvimento moral têm uma relação com a conduta ética (PINEDO, 2003; KOHLBERG, 1976, 1984; DAFT, 1999; ALMEIDA, 2004).

Os trabalhos que despertaram maior interesse na área foram os que tiveram como foco os aspectos cognitivos presentes no desenvolvimento moral (Piaget, 1932; 1977; Kohlberg, 1976; 1984), concentrando-se nesta perspectiva a maior parte das investigações científicas acerca do desenvolvimento moral. Estes trabalhos se apoiaram, em grande parte, nos pressupostos desenvolvidos na filosofia de Kant sobre os imperativos categóricos que ordenam a razão humana (KANT, 1979). A razão, por sua vez, como elemento ordenador da relação do sujeito com o mundo, impor-se-ia em todas as esferas da vida humana. Esta linha de investigação percebe o desenvolvimento moral como expressão de um dos aspectos da organização estrutural da cognição, propondo a existência de critérios que se aplicariam universalmente aos aspectos cognitivos e sociais do desenvolvimento humano (MARTINS e BRANCO, 2001; SHIMIZU, 2002; HABERMAS, 1989; KOHLBERG, 1976; 1984).

A filosofia de Kohlberg se baseia em fundamentos de caráter universalista e cognitivista. Os fundamentos cognitivistas focam teorias centradas na busca de características típicas dos processos de desenvolvimento das estruturas cognitivas, resultantes do processo de aprendizagem (PIAGET, 1932; 1977; KOHLBERG, 1976; 1984). Dessa premissa, concebeu Kohlberg (1976,1984) uma teoria de desenvolvimento moral no qual identificaram estágios progressivos. Seus fundamentos recaem sob a teoria universalista de Kant, assumindo que todas as pessoas de todas as culturas passam invariavelmente pela mesma seqüência de estádios, na mesma ordem, embora nem todos atinjam os estágios mais elevados.

Em princípio, Kohlberg distingue seis estágios do juízo moral, que estão incluídos em três níveis (A, B e C). O nível A refere-se ao pré-convencional (estádios 1 e 2); o nível B refere-se ao convencional (estádios 3 e 4); e o nível C refere-se ao pós-convencional (estádios

5 e 6). O nível A, pré-convencional, seria característico da maioria das crianças com menos de nove anos, de alguns adolescentes e de muitos criminosos adolescentes e adultos. O primeiro estágio adota um ponto de vista egocêntrico. Uma pessoa neste estágio não considera os interesses dos outros, e só obedece as regras com o propósito de evitar castigos. O segundo estágio adota uma perspectiva individualista concreta. Uma pessoa neste estágio já consegue separar os pontos de vistas seu e dos outros, porém, relaciona-se na base dos interesses individuais conflitantes através da troca instrumental de serviços, correspondendo o outro somente na mesma medida em que dele recebe. O nível B, convencional, seria o da maioria dos adolescentes e adultos das sociedades ocidentais, inclusive na brasileira (BIAGGIO, 1975, 1976). O terceiro estágio adota uma perspectiva do indivíduo em relação com outros indivíduos. Uma pessoa neste estágio se coloca “na pele do outro” e sabe que sentimentos, acordos e expectativas compartilhados devem ter primazia sobre interesses individuais, porém, não considera a perspectiva ampla do sistema (sociedade). O quarto estágio diferencia o ponto de vista societário do acordo ou motivos interpessoais. Uma pessoa neste estágio adota o ponto de vista da preservação do sistema, da ordem social, do bem-estar da sociedade ou do grupo, relacionando-se individualmente com base nos papéis e regras (deveres) definidos por ele. O nível C, pós-convencional, é alcançado por uma minoria de adultos (em torno de 5%), geralmente depois dos 20 a 25 anos. O quarto estágio adota a perspectiva do prioritário-em-face-da-sociedade – que é quando o indivíduo racional é consciente dos valores prioritários em face dos laços e contratos sociais, que foram estabelecidos em função de um cálculo utilitário: “O maior bem para o maior número”. O quinto estágio adota a perspectiva de um ponto de vista moral universal, princípios éticos universais, os quais devem ser seguidos por toda a humanidade, como, por exemplo, o respeito por outras pessoas como fins, não meios. As leis ou acordos sociais particulares só são válidos quando se apóiam em tais princípios. Do contrário, quando as leis violam tais princípios, abre-se mão das leis para ficar

com os princípios. Convém notar que no nível pré-convencional os indivíduos ainda não chegaram a entender e respeitar normas morais e expectativas compartilhadas. No nível convencional a moralidade consiste de sistemas de regras morais, papéis e normas socialmente compartilhados. As pessoas do nível pós-convencional geralmente entendem e aceitam as regras da sociedade, mas essa aceitação se baseia na formulação e aceitação dos princípios morais gerais. Porém, tais princípios às vezes conflitam com as regras da sociedade. E nesse caso, os pós-convencionais julgam de acordo com seus princípios de consciência, e não pela regra social.

Uma dedução lógica da teoria da “ética pessoal”, para o programa de pesquisa da RSE, é que pode haver uma relação entre a RSE e a ética pessoal. Esta última, por sua vez, sofre a influência das três dimensões acima examinadas. Outro desdobramento desse raciocínio é que a RSE e/ou as decisões éticas em uma organização poderão ocorrer a partir das crenças e valores dos indivíduos, gestores e não-gestores; do referencial ético por eles utilizado para nortear as suas decisões; e do nível de desenvolvimento moral em que se encontram. Consideramos também que estas três dimensões não são excludentes e nem redutíveis umas as outras, mas complementares na análise da ética pessoal.

## **B) Cultura organizacional**

A antropologia considera que cultura envolve normas sociais, crenças e valores que capacitam os grupos, tribos, comunidades e sociedades inteiras a enfrentarem os desafios da vida por meio da integração interna, da cooperação e da capacidade de adaptação às injunções do ambiente que está em constante mudança (RATTNER, 1998; KENEDY, 1996; TOYNBEE, 1987; JAGUARIBE, 2002). Por essa definição, a cultura abrange quase todos os aspectos e manifestações da mente, sejam pensamentos concretos ou simbólicos, comportamentos ou ações (RATTNER, 1998).

O estudo dos valores no âmbito das organizações tem na cultura organizacional um referencial bastante recorrente. Os valores organizacionais são um conjunto de princípios ou crenças, organizados em uma ordem hierárquica, tidos como uma estrutura referencial que norteia o comportamento ou expressa a expectativa da empresa em relação à conduta dos seus membros. Nessa estrutura, deve estar explícita a preferência e a diferença entre o importante e o secundário, o que tem valor e o que não tem. A noção de hierarquia entre os valores é essencial para o desenvolvimento de uma compreensão das diretrizes que devem balizar a conduta das pessoas, explicitadas na missão e nos objetivos da empresa, para a consecução das metas propostas (ROKEACH, 1968).

Basicamente, existem duas visões dominantes sobre cultura organizacional. Ambas enfocam o aspecto interno e relacional das organizações. A primeira vê a cultura como uma variável organizacional e a segunda vê a própria organização como um fenômeno cultural. A diferença está em que a primeira concebe a cultura como apenas mais uma das dimensões da organização, portanto, que a organização tem uma cultura e que esta muda com o tempo. E a segunda visão, de natureza fenomenológica, que concebe a própria organização como um fenômeno cultural, é a corrente denominada “Interacionismo Simbólico”, cujas bases se encontram na “Teoria dos Papéis” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Para a primeira abordagem de cultura organizacional, particularmente Schein (1995), é quem dá maior contribuição ao incorporar alguns conceitos de cultura, mas voltados para os estudos organizacionais, com a finalidade de explicar e prever o comportamento nas esferas organizacional ou grupal, subgrupal e individual. Nesse sentido, o nascimento e o desenvolvimento da cultura organizacional passam a ser explorados, mercê do gerenciamento e mudança provocada, também como forma de orientação da conduta humana, conforme os objetivos da empresa.

Schein (1995) considera que a criação e o desenvolvimento da cultura organizacional resultam de um complexo processo de aprendizado em grupo no decorrer do tempo. Nas palavras do autor cultura organizacional é:

“formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.” (SCHEIN, 1995 p. 17).

A partir desse aprendizado heurístico, pelo método de ensaio e erro, o grupo organizacional seleciona e conserva as formas de comportamento, os valores e as regras que foram percebidas como responsáveis por seu sucesso e desenvolvimento. Tais regras ou premissas de comportamento passam a ser institucionalizadas e tidas por todos como a forma correta de se fazer as coisas na empresa (MOTTA e VASCONCELOS, 2003). Convém salientar que, nessa perspectiva, a cultura organizacional pode constituir um verdadeiro guia para o comportamento das pessoas que trabalham na organização.

Com base nessa teoria, deduz-se que a cultura organizacional possa ser mais um dos mecanismos que orientam as decisões éticas em uma empresa. Para além da ética pessoal, outras abordagens enfatizam a importância da cultura organizacional como um mecanismo que induz tanto ao acerto como ao erro, ao bem quanto ao mal, etc. Assim, embora se considere a ética pessoal como determinante para evitar práticas comerciais não-éticas, supõe-se que, quando esta ainda não está desenvolvida e consolidada em um ser humano, a cultura organizacional também pode dificultar ou facilitar as práticas comerciais éticas, caso haja nela uma hierarquia de valores éticos. Sendo assim, alguns autores presumem que não é lícito atribuir uma prática não-ética, exclusivamente, à ética de uma pessoa (e. BARRIER, 1998) (DAFT, 1999). Se em uma organização há expectativas quanto a valores, atitudes e padrões de comportamento de indivíduos, então supõe-se que a ética possa ser estimulada ou desestimulada pelos valores compartilhados na cultura organizacional, sendo, portanto, também uma questão organizacional. (DAFT, 1999, p. 251).

Nesse sentido, as soluções de problemas, os princípios, as formas de comportamento e os padrões representativos da visão de mundo da estrutura de poder da empresa são difundidos oficialmente na organização por meio de treinamentos, publicações (revistas e jornais internos, comunicados e regulamentos), discursos oficiais do diretor presidente, diretores e gerentes etc. Porém, existem, freqüentemente, subculturas na empresa, ou seja, culturas “regionais”. Cada subgrupo organizacional dentro da empresa tem sua própria visão de mundo, sua forma de pensar e solucionar os problemas, seu mecanismo de decisão. Nesse sentido, há que se levar em conta dois tipos de cultura dentro da empresa; a oficial e a informal. A diferença entre elas é que: a primeira é o que os diretores comunicam ou propagam na organização e a segunda é o que realmente se pratica (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

No caso das decisões éticas, poderíamos perguntar: será que uma organização que propaga oficialmente valores e a vivência ética, realmente, pratica tos mesmos valores? Os valores éticos podem ser incorporados nas comunicações oficiais como elementos desejáveis para todos os membros da empresa. Na prática, como os diretores e gerentes lidam com os dilemas morais? Na prática, uma organização que propaga valores éticos não deveria ter ações não éticas. Nesse caso, interessa observar tanto os valores professados pelos dirigentes como os valores efetivamente praticados por eles na rotina da empresa.

Apesar do processo de nascimento e desenvolvimento da cultura organizacional ser parcialmente influenciado pelo líder e fundador da organização, o conceito de cultura assume o compartilhamento de determinados elementos por todos os membros da organização. Dentre eles, estão: aspectos comportamentais na interação das pessoas dentro da organização, englobando costumes, tradições e rituais; normas grupais, tais como padrões e valores implícitos no trabalho em equipe; valores explícitos formalmente, desde os valores da empresa, como qualidade, até os valores da liderança; filosofia formal, aqui entendida como o

conjunto de políticas e princípios ideológicos que orientam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes, fornecedores e demais públicos que interagem com a organização; regras do jogo, podendo ser entendidas como regras institucionalizadas e implícitas na conduta individual ou parâmetros que os novos colaboradores devem incorporar para serem aceitos na organização, e que traduzem a forma como as coisas funcionam dentro da organização; percepção do ambiente, que é o sentimento que é compartilhado pelo grupo quanto às instalações físicas, interação com colegas de trabalho, cliente e outros elementos externos; habilidades ou competências especiais que determinados grupos demonstram para executar determinadas tarefas ou que são transmitidas para as novas “gerações” sem necessariamente, estarem formalizadas por escrito; hábitos de pensamento, condutas, modelos mentais, padrões cognitivos e linguagem que consubstanciam a visão de mundo, as percepções, os pensamentos e a linguagem que se perpetuam mediante a transmissão aos novos membros, no início de seu processo de socialização; significados que emergem por meio da interação social em um processo de elaboração e re-elaboração contínua feita pelos membros da organização; símbolos de integração e “metáforas enraizadas” que são idéias, sentimentos e imagens que o grupo desenvolve para se autocaracterizarem, e que se refletem no *layout* do escritório e em outros produtos e artefatos gerados pelo grupo (SCHEIN, 1995).

Além da definição de cultura organizacional e dos elementos nela compartilhados, apontados acima, o autor assinala outros dois conceitos importantes para a compreensão da cultura organizacional. São eles: o **processo de Socialização** – o que é ensinado para os novos membros da organização (aspectos superficiais). Os verdadeiros aspectos da cultura serão passados quando esses membros forem aceitos nos “grupinhos” ou “panelinhas” da empresa, onde os segredos são compartilhados; a **análise do Ambiente** – necessidade de entender e descobrir as camadas mais profundas da cultura de forma que seja possível especificar os artefatos que refletem a cultura (SCHEIN, 1995).

Não obstante, interessa questionar se as grandes organizações, apesar das subculturas, podem ter uma cultura única. Ao que Schein responde ser possível, quando se observa que certos pressupostos são compartilhados entre as diversas unidades. Assim, mesmo que as subunidades apresentem peculiaridades próprias, é possível assumir apenas uma cultura organizacional na investigação das organizações.

É necessário, porém, considerar três níveis distintos por meio dos quais a cultura organizacional pode se expressar: nível dos artefatos visíveis, nível dos valores compartilhados e nível dos pressupostos básicos. Conforme Schein (1995), os elementos e conceitos acima precisam ser interpretados e entendidos mediante a captura de dados que subsistem nos três níveis culturais:

- a. **Artefatos** – Pressupõe elementos concretos e visíveis que podem ser inferidos pela observação da dinâmica de uma organização: seu layout, o comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais e crenças explícitas em documentos. São os componentes freqüentemente mais fáceis de serem visualizados, porém difíceis de serem interpretados por um observador. O seu significado no contexto organizacional pode implicar em diferentes interpretações, perigosas de serem realizadas a partir de artefatos observados, pois a compreensão advém da convivência com o grupo.
- b. **Valores expostos** – No segundo nível, o dos valores compartilhados, estaria representado por valores conscientes por meio dos quais as pessoas justificam seus comportamentos, que em grande parte são as idealizações ou racionalizações, sem, contudo, demonstrarem as razões subjacentes à suas atitudes. Tais razões, geralmente, estão escondidas no inconsciente e são muito difíceis de serem diagnosticadas, porém, os valores compartilhados são mais fáceis de serem examinados em função de fazerem parte da crença das pessoas. Exemplos são as estratégias, objetivos e filosofias da organização. Esses valores, geralmente, são iniciados pelos fundadores e depois pelos líderes. É

necessário observar que os valores podem conter a racionalização e as aspirações individuais.

- c. **Pressupostos básicos** – E um último nível, normalmente inconscientes, são os componentes que determinam como os membros do grupo crêem, percebem, pensam e sentem, pois consubstanciam a visão de mundo e os valores compartilhados pelos membros de uma organização. Por isso mesmo, é que conduzem a organização a determinados tipos de comportamentos institucionalizados, os quais, supostamente, são os mais adequados para formular soluções legítimas. Com o tempo, tais valores subjacentes vão sendo incorporados ao inconsciente das pessoas, transmitidos aos novos integrantes e acabam configurando o modelo mental pelo qual elas percebem a realidade e interferem nela. Tais valores tácitos são mais difíceis de serem observados, uma vez que se encontram no inconsciente das pessoas e, freqüentemente, não são submetidos à luz da razão. A complexidade está em identificar e entender os pressupostos básicos da organização de forma que as camadas anteriores possam ser melhores definidas e contextualizadas. Para isso, Schein adverte a necessidade de se buscar o entendimento do processo de aprendizado que mediante o qual se deu a criação dos pressupostos básicos.

Diante do exposto, deduzimos uma relação entre a RSE e a cultura organizacional, de vez que a prática das decisões éticas em uma empresa pode estar condicionada também aos valores éticos que eventualmente estejam enraizados na sua cultura.

Entretanto, a visão da corrente teórica da sociologia denominada “Interacionismo Simbólico”, que é derivada da Fenomenologia, também conhecida como “Teoria do Papel”, entende que os significados subjetivos se tornam artefatos objetivos para os indivíduos por meio de um fenômeno chamado reificação da realidade – quando nascemos, a sociedade, as organizações, as regras e as normas nos são apresentadas como realidades objetivas fazendo com que as percebamos como construtos já prontos ou estruturas reais. Na realidade, tais

elementos são artefatos culturais fabricados por atores sociais. Os indivíduos produzem a sociedade e a sociedade produz os indivíduos ao mesmo tempo, em uma rede complexa de constante influência e transformação, na qual o indivíduo e universo são sujeitos ativos e passivos ao mesmo tempo. Essa transformação se dá por meio de uma relação dialética com o universo social em que o indivíduo interioriza o construto, resignificando-o e depois o exterioriza com um novo significado. O processo pelo qual o indivíduo é introduzido nessa rede complexa é chamado de socialização. Esta, por sua vez, divide-se em duas: socialização primária e secundária. Na socialização primária o indivíduo aprende a desempenhar certos papéis sociais, valores, visão de mundo e comportamentos, os quais são forjados pelo primeiro grupo; o familiar. A abertura desse indivíduo a outras malhas sociais, tais como vizinhos, escola, trabalho, igreja e outras organizações de um modo geral, leva-o a conhecer novas formas de pensar e se comportar – novos papéis sociais. Nesse caso, o indivíduo poderá escolher reforçar os seus valores ou então reformulá-los de acordo com as novas idéias (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Em razão do exposto, pode-se deduzir que nossa cultura<sup>37</sup> e a nossa identidade<sup>38</sup> dependem fundamentalmente de reconhecimento social e aceitação por parte do nosso “grupo de referência” que, por sua vez, é quem define como devemos desempenhar nossos papéis. A sociedade tem diversos grupos sociais diferenciados. Cada indivíduo, dependendo da sua idade, religião, sexo, inserção social, possui uma racionalidade própria, influenciada por um determinado grupo de referência. O grupo de referência é aquele grupo de pessoas a quem nos comparamos, fornecendo orientações para nossas ações e mudanças de comportamento. Desse modo, o grupo de referência nos ajuda a construir objetivos pessoais, profissionais, fornecendo um guia para a execução de nossos papéis sociais (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

---

<sup>37</sup> valores, crenças e visão de mundo.

Entretanto, de acordo com a “Teoria da Escolha Racional”, elaborada a partir das pesquisas realizadas por autores tais como Allison (1971), Gremion (1979), Cohen, March e Olsen (1972), a partir do conceito de “Racionalidade Limitada” de Simon (1955, 1957), a formação dos critérios de decisão de um indivíduo é contingente e variável de acordo com o tipo de personalidade, com o tipo de situação e opções a ele oferecidas, destacando o caráter imprevisível e dinâmico do comportamento humano. Ao decidir o indivíduo é influenciado pelos seus valores e padrões culturais de base – socialização primária –, estado mental/emocional e informações de que dispõe no momento da decisão. De outro modo, a ação humana não se restringiria aos objetivos e valores que um indivíduo acredita possuir e fundamentar as suas ações cotidianas, mas seria influenciada por elementos incertos e novos, que vão além dos valores, princípios e ideais eleitos nos quais ele imagina basear a sua ação. O contato com novas culturas – socialização secundária – pode ajudar a modificar em parte os critérios de decisão, os valores e o comportamento que foram forjados no processo de socialização primária (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Lembrando Rokeach (1968), os valores organizacionais contidos na cultura de uma organização podem oferecer uma estrutura de referência que norteia o comportamento das pessoas ou pelo menos expressa as expectativas da empresa em relação à conduta dos seus membros. Nessa estrutura, também pode estar explícita a preferência e a diferença entre o importante e o secundário, o que tem valor e o que não tem, o certo e o errado, o ético e o não-ético, etc.

Uma dedução lógica dessa teoria, “valores éticos na cultura organizacional”, para o programa de pesquisa da RSE, é que a RSE e/ou as decisões éticas poderão ser estimuladas e até orientadas em uma empresa, em uma cultura, dependendo do referencial de conduta que ela oferece.

Inobstante o fato inequívoco de que a empresa não é um agente moral, dotado de consciência, alguns autores desenvolveram teorias e instrumentos para compreender a conduta moral dominante em uma organização (e. PETRICK e WAGLEY, 1992). Este modelo emprega o modelo conceitual de 6 níveis de comportamentos morais, específicos para organizações, baseado no modelo teórico de desenvolvimento moral de Kohlberg (1976, 1984). A partir dessa estrutura teórica, Lich (1996), constrói um instrumento para obter o nível de comportamento moral modal de uma organização, o qual corresponderia, a seu turno, ao nível ético modal da organização. Os seis níveis são introduzidos por este mesmo autor da seguinte forma:

O Nível 1 do 1º Estágio – Pré-moral ou pré-convencional – denominado de Darwinismo Social, pois o receio da extinção e a urgência de sobreviver financeiramente ditam a conduta moral da organização. O emprego da força é a norma para a obtenção de resultados pessoais desejados. Possui uma cultura em que sobrevivem apenas os mais aptos, fortes e poderosos, que faz coalizões e redes determinando o comportamento desejado. Não existe conceito de certo e errado. Somente o hábito de se evitar infringir regras para evitar punições e danos físicos a pessoas e propriedades. O raciocínio moral tem o seguinte enunciado: “Não vou machucá-lo porque ele pode machucar-me também”. O nível 2 do 1º Estágio – pré-convencional – é denominado “Maquiavelismo”, pois apenas os ganhos da organização guiam suas ações. Uma imagem que ilustra esse grau é a raposa: “apunhalar pelas costas”, traiçoeira, dissimulada, astuta. A atmosfera no local de trabalho é de desconfiança porque para avançar as pessoas “pisam umas nas outras”, o que dificulta ou mesmo impede qualquer atividade que exija colaboração. Outras características apresentadas nesse nível são: não existe conceito do certo e do errado; o hedonismo dita o comportamento das pessoas; os retornos, lucros e resultados guiam as ações da organização; atingir sempre os objetivos justifica o emprego de qualquer meio eficaz, inclusive da manipulação de pessoas. A noção de

“certo” é baseada no interesse pessoal imediato, na satisfação das próprias necessidades, no acordo ou transação instrumental. O enunciado para o raciocínio moral deste nível seria: “Eu vou ajudar só porque serei recompensado, portanto, ganharei também”.

O Nível 3 do 2º Estágio – Convencional – denominado de Conformidade, assume que há uma tradição de procedimentos operacionais padronizados e a pressão dos pares para aderir às normas sociais dita o que é comportamento certo ou errado. A burocracia e o paternalismo são procedimentos comuns que irão manter e reproduzir um clima de resistência à mudança e podem levar à mediocridade institucionalizada. Outras características desse nível são: comportamento controlado por sanções externas; a aprovação social determina o comportamento; indivíduo bom é aquele que satisfaz a família, os amigos e colegas; e há uma tradição de procedimentos operacionais padronizados. A noção de certo é corresponder às expectativas de papéis e de pessoas próximas, porque “ser bom” é valorizado. A preservação dos relacionamentos é baseada na confiança, lealdade, respeito, pois as pessoas aqui se colocam no lugar do outro. O raciocínio moral segue o enunciado: “Eu prosseguirei com ele porque desejo que ele goste de mim”. O nível 4 do 2º Estágio – convencional – é denominado de “Lealdade para com a Autoridade”, pois os padrões morais a serem seguidos são determinados por aqueles que possuem a autoridade legítima, pela estrutura de poder da empresa. O certo e o errado estão baseados nas decisões dessa estrutura de poder, que decide inclusive sobre algumas decisões técnicas, pois a organização entende que a diretoria é quem sistematicamente sabe mais que os outros. A cultura da ética está baseada, portanto, no respeito pelas expectativas da autoridade legítima dentro da organização. Respeita-se as normas da empresa, e as leis também. A autoridade de pulso firme é glorificada e o clima de trabalho mostra que os funcionários não pensam isoladamente, mas checam suas posições com as das autoridades na organização e as ajustam devidamente. Outras características apontadas nesse estágio são: comportamento da empresa como um todo controlado por

sansões externas, ou seja, influência externa<sup>39</sup>; preocupações típicas básicas são estar de acordo com a autoridade, manter a ordem social e cumprir com sua obrigação; preservar o sistema social e a consciência. A noção do “certo” é cumprir os deveres e normas da empresa; leis devem ser apoiadas, exceto em casos extremos; contribuir com a sociedade. As razões para essa postura são: manter as instituições funcionando; auto-respeito; cumprimento de auto-obrigações; consideração de macro-conseqüências (se todos fizessem o mesmo). O raciocínio moral modal teria o seguinte enunciado: “Eu acatarei sua ordem porque é errado desobedecer-lha”.

O nível 5 do 3º Estágio – pós-convencional – é denominado de “Participação Democrática”, pois há na organização grande tolerância para a diversidade que se expressa no esforço de integração dialética. Neste nível a soma dos votos individuais da maioria é quem determina políticas e procedimentos. A organização entende que pesquisar a opinião da maioria é uma base importante para a tomada de decisões. Todavia, há possibilidade de abuso de poder pela tirania da maioria. A maioria pode passar por cima da criatividade da minoria e silenciar excelentes contribuições. O julgamento moral está baseado em princípios pessoais; tolera-se a divergência racionais e aceita-se as regras ditadas pela maioria; a participação é um padrão moral na organização. O certo é estar cômescio de que as pessoas têm valores e opiniões diferentes; regras são relativas, apoiadas no contrato social; existem valores que devem ser seguidos independente da opinião da maioria, porque se busca um bem comum e a proteção de direitos próprios e alheios. Esse estágio é caracterizado pelo cálculo utilitário: “o maior bem para o maior número de pessoas”. E o raciocínio moral tem o seguinte enunciado: “Apesar de eu discordar de suas posições eu mantereirei o seu direito de tê-las”. Quanto ao nível 6 do 3º Estágio – pós-convencional – é o mais avançado de todos, é denominado “Organização e Integridade baseada em Princípios Universais”, pois a justiça e os direitos

---

<sup>39</sup> Esta questão será melhor examinada na observação empírica do princípio de Institucionalização isomórfica.

individuais são os ideais morais. O julgamento equilibrado entre interesses e conflitos é o caractere mais forte de uma organização nesse estágio, o que, a seu turno, determina os comportamentos corretos ou incorretos. Existe a justiça e o respeito pelos direitos de minorias produtivas e criativas, além de buscar relacionamentos na base do consenso e da construção comunitária ao invés de simplesmente basear-se na votação da maioria. Desenvolver sistemas que sejam eficientes, eficazes, justos e cuidadosos para proteger contribuintes-chave da organização, de culpa im procedente. A organização fomenta o consenso edificante ao invés de censurar a criatividade e, assim, ganha “*insights*” valiosos de indivíduos e de grupos inovadores que ousam ir além da visão predominante da maioria. A maioria é geralmente capaz de se sacrificar pelo interesse genuíno do desenvolvimento das minorias. Outras características importantes são: julgamento moral baseado em princípios pessoais; o que é certo e bom é uma questão de consciência individual e de compromentimentos responsabilmente escolhidos; justiça e direitos individuais são os ideais morais; o conceito de “certo” pressupõe acordos e leis apoiados em princípios, e quando a lei viola os princípios; vale o princípio; justiça e igualdade de direitos humanos; e respeito pela dignidade dos indivíduos. As pessoas agem dessa forma porque são racionais e percebem a validade do princípio, concordando com ele. O enunciado para expressar o raciocínio moral modal nesse estágio é: “não há força externa que me obrigue a fazer algo que eu considere moralmente errado”.

### **C) Liderança baseada em valores**

Outro desdobramento da visão fenomenológica<sup>40</sup> é o de que é lícito considerar a diretoria e a gerência da empresa, assim como os colegas de trabalho, como grupos de atores sociais distintos que exercem papéis distintos<sup>41</sup> influenciando as decisões de um indivíduo. Desse modo, um destes grupos poderá ser o seu grupo de referência na configuração dos seus

---

<sup>40</sup> a que concebe a organização como um fenômeno cultural.

valores, objetivos e comportamento social. Se houver mobilidade social na empresa e o indivíduo almejar ascender hierarquicamente, haverá, por conseguinte, maiores chances deste incorporar as regras de conduta de seu grupo de referência, como por exemplo, a gerência e até a diretoria da empresa (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Já a visão da cultura organizacional, como uma dimensão da organização, atribui-se grande importância ao papel dos fundadores de uma organização no processo de moldar os padrões culturais da mesma: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, imprimiriam não só sua visão de mundo aos demais como também a visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo (SCHEIN, 1985). De acordo com Schein: “A dinâmica dos processos de criação e gerenciamento da cultura são a essência da Liderança, explicitando a liderança e a cultura como lados de uma mesma moeda” (SCHEIN, 1985, p. 1).

As modernas teorias políticas e organizacionais mostram que a liderança pode ser exercida por pessoas que tenham assumido a responsabilidade e adquirido os conhecimentos técnicos necessários – tais como comunicação, negociação, motivação, resolução de conflitos e análise criativa de problemas – para estabelecer um relacionamento dinâmico e criativo com seus seguidores. Entretanto, tanto a história quanto as pesquisas no campo da psicologia social mostram que apesar de todos esses conhecimentos técnicos combinados serem condições necessárias à liderança, são insuficientes para uma liderança efetiva. Líderes efetivos respeitam os valores das pessoas, construindo relacionamentos sólidos e chegando a perceber sua dependência dos outros. Construir ligações líder-seguidor sólidas e duradouras exige entendimento espiritual e ligação consigo mesmo e com os outros. Essa ligação é resultado de uma visão baseada em metas e valores compartilhados e reforçada por crenças e uma filosofia de vida em comum (RATTNER, 1998; NASH, 2001).

---

<sup>41</sup> padrões culturais, valores, visão de mundo, comportamento.

Sob outro ângulo, os valores éticos e organizacionais podem ser difundidos por diferentes maneiras em uma empresa: palestras, publicações, estabelecimento de políticas e, principalmente, ações pessoais. Entretanto, de acordo com Daft (1999), uma evidência de que as decisões éticas são buscadas em uma organização é o comprometimento diário dos seus diretores com a criação e manutenção de uma cultura que enfatiza a importância da conduta ética. Os valores organizacionais são desenvolvidos e consolidados principalmente por meio da liderança baseada em valores. Essa liderança se caracteriza por um relacionamento entre líder e seguidores, fortemente baseado em valores compartilhados e internalizados, defendidos e influenciados pelo líder. Os líderes efetivos conseguem sinalizar, estimulando a compreensão e vivência de valores éticos por meio da demonstração objetiva de uma visão de valores organizacionais em que os funcionários possam acreditar e transmiti-la por toda a organização, institucionalizando-a mediante procedimentos cotidianos, rituais, cerimônias e símbolos, assim como por meio de sistemas e políticas organizacionais. Em contrapartida, quando o diretor executivo se envolve em práticas antiéticas ou não age de modo firme e decisivo em resposta a práticas antiéticas de outras pessoas, esta atitude se dissemina pela organização. Os códigos formais de ética assim como os programas de treinamento revelam-se inúteis se os líderes não estabelecerem e cumprirem altos padrões de conduta ética (DAFT, 1999; NASH, 2001).

Dando continuidade a esse raciocínio, “os líderes devem lembrar-se de que toda declaração e toda ação têm impacto na cultura e nos valores, talvez até sem que eles o percebam” (DAFT, 1999, p. 253). Assim, os empregados absorvem os valores, crenças e metas organizacionais reparando o exemplo dado pelos gerentes. Da mesma forma, Nash (2001) considera que os líderes morais na empresa precisam ter um senso inequívoco de que o posicionamento ético, o que não pode ser visto como garantido nem deixado para a interpretação dos outros. Eles devem reconhecer que, sem sinais explícitos do primeiro

escalão, os outros empregados e executivos serão provavelmente levados para uma viagem na montanha-russa da moralidade, para cima quando for sua vantagem e para baixo ou inerte quando houver ameaças financeiras ou para sua carreira.

Nesse sentido, o autor conclui que, para exercer efetivamente a liderança baseada em valores, os gerentes geralmente utilizam “símbolos, cerimônias, palestras e slogans que são adequadamente associados aos valores” (DAFT, 1999, p. 253). Não obstante, devem considerar como mais importante do que tudo isso, as ações que “falam mais alto que as palavras” (DAFT, 1999, p. 253). No dizer popular, a palavra convence, mas o exemplo arrasta.

Concluindo essa linha de raciocínio, Daft (1999) considera que os líderes quando sustentados por bons valores geram um alto nível de confiança nos empregados, inspirados não somente em seus valores estabelecidos, mas, também, na coragem, determinação e sacrifício demonstrados na manutenção desses valores. Importa salientar que, para isso, os líderes precisam dar o exemplo e mostrar que possuem realmente tais valores, dispendo-se, até mesmo, a sacrificar seus interesses pessoais em virtude desses valores. De sorte que, assim, “os funcionários também se tornam mais dispostos a fazer o mesmo. Esse elemento de auto-sacrifício acrescenta uma conotação um pouco espiritual no processo de liderança”. De fato, salienta Daft, de acordo com “O trabalho gerencial pode ser visto como o gerenciamento de mitos, símbolos e rótulos...; como os gerentes lidam tanto com imagens, o papel apropriado para eles seria o de evangelizadores ao em vez de responsáveis” (WEICK *apud* DRAFT, 1999, p. 253).

Convém dizer também, segundo Nash (2001), que os administradores íntegros não fazem opções pragmáticas ou idealistas; em vez disso, optam pelo que seja tanto economicamente saudável como moralmente sensato. Eles são capazes de integrar (e inspirar nos outros) um racionalismo econômico excelente com as preferências menos racionais,

englobando as definições particulares da maior parte dos executivos para moralidade. Tais valores não são automaticamente operantes quando aplicados somente à lógica econômica.

Há também, segundo esta mesma autora, um respeito inato pelos outros, ao bem-estar alheio, que é a habilidade que um líder empresarial tem de se colocar no lugar dos outros, e fazer um cálculo que vai além dos próprios interesses e relaciona valores e mais pessoas. Esse senso de compromisso não é somente um cálculo teórico, racional, mas, sim, um traço de caráter que os psicólogos e filósofos descrevem de forma variada como empatia, sacrifício próprio ou altruísmo.

#### **D) Clima ético organizacional**

Apesar de algumas semelhanças, clima e cultura organizacional não são a mesma coisa. O clima organizacional é definido por Koys e Decotiis (1991) como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (Koys e Decotiis, 1991, p. 266). Com base nessa definição de clima e na definição de cultura organizacional de Schein, infere-se que enquanto a cultura organizacional se refere ao conjunto de normas, valores e crenças institucionalizadas – profundamente arraigadas – e compartilhadas pelo grupo ou organização – o que se reflete no seu comportamento – o clima se refere à percepção desses elementos. Porém, ambos influenciam e orientam as ações das pessoas na empresa.

O clima ético é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como um “componente da cultura organizacional” (CULLEN *et al.*, 1989, p. 51; OLSON, 1995). Inclui as prescrições, proscricções e permissões atinentes às obrigações morais, isto é, que respondem às questões básicas: “o que é correto fazer-se?”; e “como devo lidar com as questões éticas?” (VICTOR e CULLEN, 1987, 1988; CULLEN *et al.*, 1989; REGO, 2001).

O modelo de Victor e Cullen, seguindo a abordagem de Schneider (1975, 1987, 1990) pressupõe a existência de uma multiplicidade de climas organizacionais. Os autores procuraram identificar a dimensionalidade do clima ético, atendendo à presença de variados climas éticos em diferentes organizações e, na mesma organização, em diferentes grupos de trabalho. O objetivo central destes estudos consiste na identificação da influência das variáveis organizacionais na tomada de decisão ética dos trabalhadores. O modelo de análise proposto pelos autores tenta definir uma tipologia de climas éticos que traduz um modelo de comportamento ético previsível para cada tipo de clima.

A matriz teórica proposta por Victor e Cullen identifica duas dimensões: o critério ético e o locus de análise. O critério ético refere-se a três grandes classes de ética: egoísmo, benevolência/utilitarismo e deontologia/princípios. E O locus de análise, consiste em três tipos também: individual, local, cosmopolita (REGO, 2001).

A primeira dimensão do modelo, o critério ético, é baseada nas principais teorias filosóficas de ética, as quais já foram examinadas anteriormente. Os autores apresentam três critérios éticos que estão contidos nas duas principais correntes teóricas sobre a ética – a deontológica e a teleológica –, frequentemente utilizadas pelos indivíduos nas organizações frente aos dilemas éticos que surgem (KOHLBERG, 1984). São eles: o egoísmo, a benevolência ou utilitarismo e o princípio ou deontologia. A diferença entre elas reside no critério básico usado para o raciocínio moral. O critério inerente do egoísmo é a maximização dos interesses próprios. O critério subjacente à benevolência/utilitarismo é a maximização dos interesses coletivos. O critério relativo à deontologia é a adesão dos princípios (REGO, 2001).

Em uma organização caracterizada, primeiramente, pelo critério ético utilitarista, os trabalhadores decidem guiados pela avaliação das conseqüências, adotando comportamentos frente aos dilemas éticos que considerem corretas as escolhas que redundem no bem-estar para o maior número de pessoas. Quando o critério ético, no qual se fundamenta

a tomada de decisão, é essencialmente deontológico, a aplicação e interpretação das regras e princípios é fundamental. As ações são pautadas em princípios universais que visem às escolhas mais justas para todos os indivíduos envolvidos. Seguindo este critério, o decisor opta por soluções com maior coerência relativamente às normas e códigos, cuja influência poderá ter origem tanto dentro quanto alhures da organização. A preocupação com os outros é o pressuposto básico destas duas teorias. Pelo contrário, em organizações em que os trabalhadores incorporam o critério egoísta têm como preocupação principal o interesse próprio na resolução de dilemas éticos. O egoísmo está relacionado com a maximização do interesse próprio (REGO, 2001).

Interessa esclarecer que a teoria sobre clima ético de Victor e Cullen também assume os postulados da teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg – que são baseadas na ética racionalista de Kant – e as teorias de Bentham e Mill – todas já exaradas na seção relativa à ética. Não obstante, os autores reconhecem, assim como o fez Kohlberg (1984), a possibilidade de que indivíduos de um determinado nível de desenvolvimento moral permaneçam em grupos cujos sistemas normativos possam diferir do seu, ocasionando uma incongruência entre o sistema normativo pessoal e o sistema normativo organizacional.

A segunda dimensão da teoria de Victor e Cullen é o lócus de análise. “Um lócus de análise é um grupo referente que identifica a fonte de julgamento moral usado para aplicar o critério ético às decisões organizacionais e/ou os limites daquilo que será considerado na análise ética das decisões organizacionais” (VICTOR e CULLEN, 1988, p. 105). Esta, por sua vez, procura dimensionar o indivíduo em relação às suas próprias orientações morais, em relação ao grupo de referência na organização ou fora da organização, para adotar critérios éticos que servem de fundamento às decisões organizacionais. Tal abordagem derivou, em parte, das teorias sociológicas dos papéis e dos grupos de referência de autores como Merton (1968, 1973) e Gouldner (1957) (REGO, 2001). A noção básica que delas emanada é a de que

os grupos de referência ajudam a modelar os comportamentos e atitudes dos indivíduos incumbidos de desempenhar certos papéis nos sistemas sociais. Merton, por exemplo, identificou e distinguiu o papel local do cosmopolita. Para um indivíduo com papel local, os grupos de referência ou fontes formadoras de opinião – definidoras do seu papel – existem dentro do grupo social a que pertence. Por exemplo, um empregado pode se basear no seu chefe ou nos colegas de trabalho para solucionar um dilema. Nesse caso, existe consistência entre as expectativas do indivíduo e o grupo local a que pertence. Segundo Merton, o comportamento dos indivíduos nas organizações é visto como meio para se atingir determinados objetivos. Um deles é a ascensão hierárquica na organização. Principalmente quando há a possibilidade de mobilidade social, e os indivíduos aspiram a uma subida de nível hierárquico, há uma conformação desses às normas informais e padrões de comportamento do grupo de referência do nível hierárquico superior e almejado. Do contrário, quando o sistema é rígido e não oportuniza a ascensão social, os indivíduos adotam menos os valores e normas de outros grupos e permanecem de acordo com o valores e normas de seu grupo originário (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Já um indivíduo cujo papel latente é cosmopolita, a referência está no sistema social externo e mais amplo, no qual o indivíduo está inserido. Por exemplo, um profissional que se orienta não pelas normas da organização, mas dá primazia ao código de ética formal de sua profissão. Nesse caso, há um grupo externo que define e orienta o seu papel, podendo haver dissonância entre as referências locais – da organização – e cosmopolitas – de um grupo social mais amplo. Gouldner (1957) aplicou a mesma distinção em sua teoria – fazendo referência a papéis locais e cosmopolitas – mostrando como os indivíduos com diferentes identidades sociais latentes – locais versus cosmopolitas – se orientam segundo diferentes grupos de referência, que por sua vez, são considerados como fontes de expectativas e papéis mais apropriados (REGO, 2001).

Transfixando essa mesma classificação para a teoria dos climas éticos, Victor e Cullen introduziram mais um *locus* de análise: o indivíduo (REGO, 2001).

Portanto, na tipologia de Victor e Cullen, a referência pode ser situada em três níveis: individual, local e cosmopolita. Ao nível individual, as referências são as crenças e princípios morais do próprio indivíduo. Ao nível local, a definição do papel ético e das expectativas partem da própria organização, devendo estar implícitos nas práticas e políticas organizacionais, bem como nas práticas informais da empresa. E ao nível cosmopolita, o referencial ético é exterior ao indivíduo e à organização a que pertence, podendo estar contido na sua associação profissional, por exemplo.

A tipologia teórica multidimensional apresentada pelos autores, cruza, por um lado, o *locus* de análise e, por outro, os critérios éticos, traduzindo-se em nove tipos de climas éticos (Tabela I).

**Tabela 1 – Climas éticos (arquétipos)**

		<i>LOCUS DE ANÁLISE</i>		
		<b>Individual</b>	<b>Local</b>	<b>Cosmopolita</b>
<i>CRITÉRIO ÉTICO</i>	<b>Egoísmo (teleológico individual)</b>	Interesse próprio	Lucros	Eficiência
	<b>Benevolência (teleológico utilitarista)</b>	Amizade	Interesse de equipe	Responsabilidade Social
	<b>Princípio (deontológico)</b>	Moralidade Pessoal	Regras e Procedimentos da Organização	Profissionalismo

**Fonte: Adaptado de Rego (2001).**

Victor e Cullen (1988) cruzaram as duas dimensões locus de análise e critérios éticos e definiram nove dimensões do clima ético. Ao critério ético egoísta, respectivamente: o locus de análise individual é definido relativamente às necessidades e interesses próprios do indivíduo; o locus de análise local é definido em relação aos interesses da organização, tendo logicamente como pressuposto a obtenção de lucro; e o locus de análise cosmopolita é

definido atendendo aos interesses econômicos e sociais do sistema como um todo, traduzindo-se em eficiência. Ao critério benevolência, respectivamente: o nível de análise individual é definido como consideração e amizade entre os indivíduos, sem a exclusividade de um grupo da organização; o nível de análise local é definido como coletivo organizacional, sob a forma de interesse de equipe; o nível de análise cosmopolita é definido de acordo com outras variáveis externas à organização, relacionadas à responsabilidade com a sociedade como um todo. Relativamente ao cruzamento do critério ético deontológico ou de princípios, tem-se respectivamente: o nível individual, cujas opções são escolhidas pelo próprio decisor atendendo à moralidade pessoal; o locus de análise local, que define um comportamento orientado pelas regras e procedimentos da organização; e finalmente, o locus de análise cosmopolita, que tem como referência regras ou códigos exteriores à organização.

Segundo Victor e Cullen (1987, 1988, 1990) não existe exclusividade entre os nove climas, porém, alguns padrões de julgamento moral são incompatíveis para os indivíduos, assim, é lógico que ocorra o mesmo para as organizações (REGO, 2001). Outra consideração importante, especificamente relativa ao nível local, é a de que os autores partem do pressuposto de que existem influências de duas esferas particulares na tomada de decisão: as tarefas específicas de cada tipo de departamento e as referências éticas usadas pelos trabalhadores nos diferentes departamentos, o que pode variar também. Esta suposição reforça a hipótese de que possa haver uma multiplicidade de climas éticos na mesma organização. Todavia, Victor e Cullen reconhecem que apesar da diversidade de climas, uma organização ou grupo deve manifestar um tipo de clima dominante, tal como os indivíduos que podem ser caracterizados como instrumentais, diligentes ou normativos. Por exemplo, é verossímil que uma empresa tipicamente orientada para a eficiência/lucros conceda relevância marginal à moralidade individual dos seus membros ou ao espírito de equipe. O que não significa que o espírito de equipe não seja percebido e até estimulado com um viés instrumental, como meio

conducente à eficiência e lucros. Nesse sentido, é plausível que alguns climas – desde que não sejam excludentes – possam coexistir. Um exemplo de incompatibilidade de climas seria: auto-interesse e responsabilidade perante a sociedade. Trata-se do confronto de uma orientação hedonista com uma visão utilitária (REGO, 2001).

Da construção destes nove tipos de climas éticos, resultantes do cruzamento entre os critérios éticos e o locus de análise, Victor e Cullen (1988) evidenciaram empiricamente seis climas éticos, sendo que alguns tipos de climas se sobrepunham. O resultado desta investigação empírica conduziu à construção de seis dimensões de clima ético: a dimensão “Diligência/Zelo” – “Caring”, no original – cujo clima é do tipo "preocupado com os outros"; “Regras” ou regulamentador – “Rules”, no original – cujo clima é do tipo “obediência às regras da organização”; “Leis e Códigos” ou profissional – “Law and codes”, no original – cujo clima é do tipo “obediência aos códigos profissionais”; “Independência” ou independente – “Independent”, no original – cujo clima é do tipo “obediência às crenças morais próprias”; “Instrumental” – “Instrumental”, no original – cujo clima é do tipo “satisfação dos auto-interesses”; e “eficiente” – “Efficiency”, no original – cujo clima é do tipo “maximização dos lucros da organização”.

Um clima do tipo "preocupado com os outros" caracteriza-se pela preocupação com o bem-estar das pessoas em três perspectivas: individualmente, que denota amizade entre as pessoas da organização; em equipe, que denota uma preocupação com o bem-estar de todas as pessoas que trabalham na organização; e a preocupação com o bem estar da sociedade inteira, o que extrapola a esfera da organização. Esta dimensão está relacionada com a perspectiva utilitarista que promove o melhor para o maior número de pessoas. Independentemente das práticas e políticas éticas promovidas pela organização, um clima ético cuja dimensão seja de preocupação com os outros caracteriza-se por condutas éticas que visam uma cooperação entre os membros dos grupos de trabalho. Em uma organização

caracterizada pela dimensão regulamentadora do clima ético, os trabalhadores, quando tomam decisões éticas, aderem rigorosamente às regras e políticas promovidas pela organização. Um clima ético cuja dimensão é definida como de profissionalismo implica uma identificação dos trabalhadores aos códigos e regras da sua própria profissão (códigos deontológicos). Esta referência cosmopolita, tal como referem os autores, traduz-se pela identificação com as regras e normas exteriores à organização, tendo como referência a associação profissional. Em um clima organizacional cuja dimensão possa ser definida como de independência, os trabalhadores orientam a sua conduta pelos seus próprios valores morais. Uma dimensão instrumental do clima ético tem como base a defesa dos interesses próprios e dos seus trabalhadores, e em um plano secundário, os interesses dos outros indivíduos afetados pelas decisões. Em uma organização cuja dimensão é a eficiência, a preocupação centra-se na maximização do interesse da organização ou do sistema económico dela como um todo.

A utilização de uma base teórica para o dimensionamento do clima ético está vinculada à relação entre clima ético e as decisões éticas nas organizações. A ligação representa uma extensão das bases teóricas do clima ético para os comportamentos motivados pelas diferentes racionalidades morais. Com base nessa teoria de Victor e Cullen (1988), baseada em teorias éticas como as teleológicas (egoístas e utilitaristas) e deontológicas (racionalistas), não seria ilícito dizer que as organizações em que prevalecem os climas: Amizade; Interesse de equipe; Responsabilidade Social; Moralidade Pessoal; Regras e Procedimentos da Organização; e Profissionalismo, as decisões éticas e socialmente responsáveis poderiam ocorrer com maior facilidade. Em contrapartida, em uma organização em que dominem os climas: Interesse próprio; Lucros; e Eficiência, as decisões e o comportamento dos empregados e executivos podem, eventualmente, ser não-éticos, uma vez que o clima instrumental é conduzido pela maximização do interesse próprio – egoísmo – dos indivíduos na organização.

Cada um destes tipos de clima ético tem como suporte um padrão de comportamento ético que permite, segundo os autores, prever como os indivíduos decidem perante dilemas éticos. Embora se assuma que os climas éticos têm implicações importantes nos comportamentos éticos dos indivíduos nas organizações, não é prudente afirmar que tal matriz teórica possa ser generalizada e observada na realidade de todas as organizações.

### **E) Racionalidade predominante**

Antes de introduzir este princípio auxiliar, considerado essencial para o aumento da capacidade heurística do programa de pesquisa da RSE, cumpre ressaltar que a sua incorporação objetiva melhorar a consistência e a coerência de sua estrutura teórica. Busca-se, com ele, dar progressão à sua estrutura teórica tornando-a capaz de explicar anomalias e prever novos fatos. Com isso, esperamos melhor ajustar alguns dados empíricos ao núcleo central da RSE.

O campo ético é constituído por valores e obrigações que formam o conteúdo das condutas morais. Estas são realizadas pelo sujeito moral, principal constituinte da existência ética. Outros elementos constituintes do campo ético são os *meios*, entendidos como os caminhos adotados pelo sujeito no alcance dos fins (XAVIER e SOUZA, 2004). Nesse sentido, descobrir qual a racionalidade subjacente às ações humanas, especialmente, no que se refere às ações de RSE praticadas pelos empresários, é de suma importância para o programa de pesquisa da RSE. Apesar do crescimento dos estudos sobre a RSE, observamos que a maioria não a relaciona com a forma de racionalidade predominante, a qual está na base da motivação e orientação da manifestação ou incorporação do próprio fenômeno. Assim sendo, assumimos neste estudo a necessidade de se identificar e caracterizar a forma de racionalidade predominante nas bases desse fenômeno, de vez que a RSE se manifesta na prática

organizacional sob a forma de racionalidades distintas (XAVIER e SOUZA, 2004; SERVA, 1996).

A questão da racionalidade subjacente às ações humanas foi exarada por sociólogos tais como Weber e mais alguns herdeiros da Escola de Frankfurt, particularmente, no estudo da racionalidade instrumental<sup>42</sup> que passou a ser vista como mais uma forma de dominação e alienação dos seus indivíduos (WEBER, 1974; MARCUSE, 1999; ADORNO e HORKHEIMER, 1985; HABERMAS, 1997). É consenso entre vários estudiosos que o domínio da razão instrumental ocorre em função da natureza econômica dessa forma de pensamento, que converge com o *ethos* do capitalismo recente (WEBER, 2001). Assim, nenhuma outra área de conhecimento estaria mais diretamente relacionada ao entendimento das conseqüências do racionalismo moderno do que a própria Administração (Reed, 1999), justamente, pelo fato desta ter sido fortemente condicionada – e mesmo constituída – pela racionalidade instrumental.

Não obstante a discussão sobre o domínio da razão instrumental no contexto das organizações sociais – as chamadas organizações burocráticas (Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000; Heckscher, 1994; Rothschild-Whitt, 1979) – recentes estudos têm revelado aspectos alternativos a esse tipo de racionalidade na Administração, especialmente, através do constante questionamento de cunho filosófico e científico de autores, tais como: Ramos (1983), Habermas (2001) e Serva (1996).

Atualmente, dentre as principais proposições teóricas nesse sentido, as mais recorrentes, são: “A Teoria Substantiva da Vida Humana Associada” (Ramos, 1983) e a “A Teoria da Ação Comunicativa” (Habermas, 2001). A primeira análise foi bem exarada por Ramos, à luz de Max Weber, sugerindo uma lógica alternativa, chamada “razão substantiva”. Para fins de nosso estudo, nessa seção, cumpre analisarmos mais detidamente a racionalidade

---

<sup>42</sup> Esta forma de racionalidade é considerada por eles uma lógica predominante em nossa sociedade.

substantiva, bem como a sua antagonista, a racionalidade instrumental. Na próxima seção, nossa atenção se voltará para a ação comunicativa de Habermas, como uma outra forma alternativa e talvez complementar, embora irreduzível, à razão instrumental.

Weber (2001) toma a razão sob duas abordagens distintas: a razão funcional ou instrumental e a razão substantiva ou de valor. A racionalidade instrumental sustenta as ações orientadas pelo cálculo, pelos fins, pelo desempenho, pela rentabilidade e pela utilidade. Já a racionalidade substantiva produz ações fundadas no julgamento ético, na autenticidade, na autonomia, no entendimento, na liberdade e na solidariedade, à luz da intersubjetividade dos atores sociais envolvidos.

Sob vigorosa influência de Weber, Ramos (1983) apresenta a racionalidade instrumental como uma ação pela busca do sucesso individual, desprendido da ética, apenas pautado no cálculo da utilidade e no êxito econômico (RAMOS, 1983; SERVA, 1997). Ramos assinalou que em grande parte das organizações produtivas domina a razão instrumental como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de “sucesso” a ser atingido e orientado pelas “leis” do mercado e egocêntrico por natureza. Conseqüentemente, desprovido de princípios ético-valorativos, o ambiente organizacional torna-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao “mascaramento” de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por outros tipos de padrões informativos, dentre outras conseqüências (SERVA, 1997; RAMOS, 1983; HABERMAS, 2001). Essa situação acaba conduzindo os indivíduos a uma competição permanente, que produz ansiedades e patologias psíquicas. Nesse sentido, Ramos ressalta que o domínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional

incapaz de oportunizar espaços sociais gratificantes aos indivíduos (SERVA, 1997; RAMOS, 1983).

Em contrapartida, teríamos a razão substantiva como uma alternativa à lógica instrumental. Ela supõe a supremacia da ética sob qualquer outra intenção que venha a abordar a vida social. É a antagonista da razão instrumental, pois faculta aos indivíduos conduzir a sua vida pessoal na direção da autorealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorealização com alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo (SERVA, 1997). Para Ramos que acreditava fortemente nessa lógica alternativa, isso se daria pelo debate racional e pelo julgamento ético-valorativo das ações humanas (SERVA, 1997; RAMOS, 1983).

Uma pesquisa muito importante que buscou observar a teoria de Ramos na realidade organizacional foi o trabalho de Serva (1996). Aliás, talvez este tenha sido o primeiro pesquisador a trazer a racionalidade substantiva do plano das conjecturas e opiniões apenas para a dimensão das coisas observáveis. Nesse sentido, Serva delimitou uma rica base empírica que correlacionava a teoria de Ramos – da racionalidade substantiva – à teoria de Habermas – da razão comunicativa. Procurando dar maior consistência teórica à teoria de Ramos, Serva empreendeu uma complementaridade entre essas duas formas de racionalidade parecidas (porém diferentes). Como resultado prático de suas pesquisas, pudemos verificar empiricamente formas organizacionais em que predominavam as razões substantiva e comunicativa, demonstrado algo em que Ramos acreditava, isto é: mesmo em um mundo organizacional profundamente marcado pela lógica racional-instrumental, existe espaço e possibilidade para o desenvolvimento de lógicas alternativas.

Convém lembrar agora o que vimos anteriormente, quanto ao entendimento da ética à luz de Weber. Há duas categorias éticas: a ética da responsabilidade e a da convicção. Do ponto de vista heurístico deste autor, a ética da responsabilidade corresponde à ação

referida a fins, ou seja, incorpora-se a RSE pela crença em uma recompensa, como a maximização dos lucros de uma empresa, por exemplo (XAVIER e SOUZA, 2004). Em um dos pólos extremos da racionalidade, tal ética tem como critério fundamental ou predominante a racionalidade instrumental. A honestidade é útil porque assegura o crédito; do mesmo modo, a pontualidade, o trabalho árduo e a parcimônia tornam-se virtudes (WEBER, 2001). Convém lembrar, entretanto, que existe outra vertente no estudo da ética da responsabilidade, a utilitária<sup>43</sup>, a qual postula que o ato ético não é somente motivado por uma razão instrumental, mas principalmente pela noção de um contrato social implícito e por uma quantidade de disposição altruísta do agente moral. Em outro extremo, temos a ética da convicção motivada fortemente pela racionalidade substantiva, envolvendo as idéias de autonomia, entendimento e julgamento ético. A ética da convicção é uma ética de deveres, de obrigações de consciência, das certezas, dos imperativos categóricos, das ordenações incondicionais (SROUR, 2000; WEBER, 2001; XAVIER e SOUZA, 2004).

Transfixando esse raciocínio para o ambiente empresarial, Souza e Xavier (2004) exemplificam um tipo de ética da responsabilidade motivada pela razão instrumental, que é voltada para os fins, produzindo um comportamento socialmente responsável em função da crença de que em contrapartida haverá uma recompensa, como a maximização dos lucros. Nessa vertente, a honestidade só é útil enquanto assegurar o crédito; do mesmo modo, a pontualidade, o trabalho árduo e a parcimônia tornam-se virtudes (WEBER, 2001).

---

<sup>43</sup> Nesse sentido, é lícito fazer uma distinção da ética da responsabilidade, em sua vertente utilitária, daquela outra chamada vertente dos fins. Convém lembrar que a ética utilitarista de regra (Costa, 2002), já exarada na seção que tratou dos sistemas filosóficos de ética, orienta as ações no sentido de que visem ao bem maior da sociedade. Desse modo, talvez seja necessário considerar que esse tipo de ética da responsabilidade – a utilitarista de regra – nos convida a uma reformulação conceitual dessa questão da racionalidade, evitando, assim, utilizar quaisquer palavras comprometidas para designar termos mais amplos, como é o caso da afirmação de que, sempre, “a ética da responsabilidade é orientada pela razão instrumental” (e. XAVIER e SOUZA, 2004; WEBER, 2001; SERAFIM, 2001). Como vimos, só quando é referida a fins. Uma ética da responsabilidade na vertente utilitária não é motivada somente pela razão instrumental, mas principalmente pela noção de um contrato social e por uma quantidade de disposição altruísta.

Entretanto, no tocante à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que qualificações e a natureza do trabalho se coadunam com os valores dos indivíduos (NASH, 2001; RAMOS, 1983). A não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas. Portanto, absoluta racionalização com relação a valores ou com relação a fins são casos extremos (RAMOS, 1983, p. 42-43).

Para Xavier e Souza (2004, pp. 5-6), a RSE manifesta-se na prática organizacional sob elementos das duas categorias de racionalidade. Na vertente instrumental, “as ações de responsabilidade social apresentam-se, de alguma forma, atendendo, dentre outros, aos objetivos da empresa de conquista, de ampliação do mercado, de maximização de resultados e de valorização da imagem corporativa”. Em contrapartida, o autor considera que “a RSE pode assumir elevado grau de racionalidade substantiva pela via do respeito aos códigos sociais vigentes, da preservação ambiental e do compromisso com a qualidade de vida do homem, dentre outros valores nobres” (XAVIER e SOUZA, 2004, pp. 6). Seguindo a lógica desse raciocínio, talvez possamos assumir que a racionalidade intermediária<sup>44</sup>, motiva uma RSE cujas preocupações seriam as conseqüências das decisões da empresa que devem redundar em benefício do maior número de pessoas e grupos de interesse, o que não exclui o bem da própria empresa, que é o resultado econômico, mas enfatiza, sobretudo, o bem da sociedade.

Há que se considerar, portanto, que as motivações para o investimento em RSE podem ser distintas e até híbridas. A grande contribuição teórica das duas categorias weberianas de racionalidade, para o programa de pesquisa da RSE, não reside só no fato de haver uma relação antagônica entre as duas<sup>45</sup> (Serva, 1997), mas principalmente a composição em graus diferenciados entre essas duas formas de racionalidade dentro das empresas.

---

<sup>44</sup> utilitária de regra ou convencionada

<sup>45</sup> que existe somente do ponto de vista heurístico.

Isso quer dizer: “sob a ótica da manifestação empírica, entretanto, as ações humanas e o fato administrativo em particular, ocorrem, sempre, em composições que conjugam graus diferenciados e complementares de ambas” (XAVIER e SOUZA, 2004, p. 6).

Corroborando essa idéia, Serva admite que:

(...) não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos que compõem organizações produtivas. A nossa posição conceitual tem por fundamento a idéia de que a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica a presença tanto da razão substantiva, quanto da razão instrumental. Os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retilíneos, suas ações desenrolam-se por meio de trajetos tortuosos, isto é, de avanços e retrocessos nas direções substantiva e instrumental, gerando contradições, estabelecendo contrapontos. (...) Por conseguinte, identificar a predominância é assumir que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais, num dado período de tempo (SERVA, 1997, p. 24)

Nash (2001, p. 104) reforça essa mesma linha de raciocínio ao descrever um tipo de ética, que ela mesma designa “ética convencional”, que é:

uma abordagem necessária aos negócios tanto do ponto de vista competitivo como moral. Ela exige um realinhamento fundamental do pensamento, que vai além do interesse próprio, para o conceito aparentemente paradoxal de uma orientação para o eu e o outro. Ela não é uma maximização do retorno e nem filantropia (NASH, 2001, p. 104)

A ética convencional de Nash se aproxima da ética “utilitária de regras” de Costa (2002), pois busca criar valor para si e ao mesmo tempo relacionamentos mutuamente benéficos. Afasta-se das premissas orientadas para si próprio, como nos modelos neoclássicos, pois ela destina-se a ser benéfica tanto para os indivíduos como para a sociedade. Enquanto a ética do interesse próprio focaliza o lucro como primeiro propósito e os valores orientados para os outros como condição contratual secundária, a abordagem convencional tem, como primeiro propósito, o bem-estar dos outros e vê o lucro como condição contratual secundária (COSTA, 2002).

Consolidando tal posição epistemológica, Serva (1997, p. 25) nos elucida ao utilizar uma escala de intensidades de racionalidade, em um *continuum*, cujos pólos extremos aparecem intensidades improváveis que “denotariam – tanto pela exclusividade de racionalidade substantiva, como pela sua ausência absoluta – a existência (igualmente

improvável) de uma organização totalmente regida pela razão substantiva ou pela razão instrumental”. Portanto, tanto na arena organizacional, quanto fora dela, as atitudes e ações humanas acontecem sob a prevalência de uma ou de outra natureza de racionalidade em graus diferenciados, jamais sob o conteúdo de uma única (XAVIER e SOUZA, 2004, p. 6). Entretanto, o conflito entre ambas as racionalidades pode existir. Não só nas organizações capitalistas, cujas decisões e ações racionais, sob o ponto de vista substantivo<sup>46</sup> conflitam com a lógica instrumental<sup>47</sup>, mas na sociedade contemporânea inteira.

Defendendo um possível e necessário equilíbrio entre as duas formas de racionalidade, dando a idéia de uma ética convencionada (Nash, 2001) e/ou utilitária de regras, Xavier e Souza (2004) fazem a conexão entre as duas formas de racionalidades e a RSE da seguinte forma:

“É neste cenário que a Responsabilidade Social Empresarial, ao articular componentes das éticas de responsabilidade e de convicção e das racionalidades instrumental e substantiva, assume o caráter de modelo de gestão organizacional fazendo surgir uma agenda em que capital e trabalho se comprometem com o progresso mútuo e da sociedade a partir da discussão em torno de valores de natureza diversa. Tal modelo promove a condição humana e colabora para a redução da dicotomia identificada por HARMAN & HORMANN (1993) uma vez que, sem o abandono dos valores da racionalidade instrumental e da ética de responsabilidade, a organização toma a ética da convicção e a racionalidade substantiva como elementos estruturantes do processo decisório. Em outras palavras, a busca pela maximização de resultados econômicos não deve se sobrepor aos compromissos com as demandas legais e da coletividade, por exemplo.” (XAVIER e SOUZA, 2004, p. 6).

Uma assunção lógica da teoria da “racionalidade predominante” para o programa de pesquisa da RSE é a necessária distinção entre o comportamento de Responsabilidade empresarial (RSE) e o comportamento de Estratégia Social Empresarial (ESE). Com base nessa teoria esclarecedora, de acordo com a racionalidade predominante na manifestação de um suposto comportamento socialmente responsável, supomos que uma empresa poderá assumir três configurações diferentes. Quando a lógica predominante é a racionalidade substantiva, supomos que o comportamento socialmente responsável da empresa possui

---

<sup>46</sup> tais como promoção da qualidade de vida, preservação ambiental e autonomia.

<sup>47</sup> relacionadas às estratégias e políticas de maximização de resultados e de efetivação do controle sobre o trabalho e o trabalhador (XAVIER e SOUZA, 2004)

intenções intrinsecamente boas, desejáveis na suposição de que conduzirão ao bem comum, sendo um imperativo do ponto de vista moral, independentemente de suas conseqüências. Tem na ética da convicção (deontológica) a sua maior inspiração. No outro extremo, quando a lógica predominante é a racionalidade instrumental, supomos que há grandes chances de estar ocorrendo uma incorporação superficial de apenas alguns elementos formais da RSE, com a finalidade puramente econômica, estratégica, visando somente à consecução dos objetivos de aumentar os lucros, e, portanto, um comportamento útil apenas enquanto cumprir esta função. A forma de ética que inspira esse tipo de ação, à luz de Weber (2001), seria a ética da responsabilidade na vertente dos fins. E talvez em uma posição intermediária entre essas duas formas de racionalidades opostas – substantiva e instrumental –, estariam as “racionalidade utilitária de regra” e “racionalidade convencional”, como lógicas mais equilibradas, de vez que mesclam elementos das duas categorias extremas. Nesse sentido, em relação à lógica instrumental, identificamos elementos de previsão e cálculo das conseqüências, e a intenção de busca de resultados econômicos para a empresa. Em relação à lógica substantiva, identificamos o imperativo moral que impõe limites às ambições econômicas, aos meios, fazendo com que o anseio por tais resultados econômicos não prevaleça à preocupação com o bem-estar das pessoas que trabalham na organização e da sociedade como um todo, gerando um saldo positivo da aplicação correta do cálculo utilitário, donde se busca sempre produzir um maior bem para a maioria<sup>48</sup>.

Assim, supomos que o comportamento de uma empresa socialmente responsável, orientado por esta lógica, estaria baseado nas reflexões sobre as conseqüências de suas

---

<sup>48</sup> Lembremos que essa idéia converge com a ética convencional de Nash (2001). A ética convencional busca criar valor e ao mesmo tempo relacionamentos mutuamente benéficos de acordo com as regras morais envolvidas. Afasta-se das premissas orientadas para si próprio, egoístas, e destina-se ao benefício tanto dos indivíduos que a praticam como da sociedade. Enquanto a ética do interesse próprio focaliza o lucro como primeiro propósito e os valores orientados para os outros como condição contratual secundária, a abordagem convencional tem, como primeiro propósito, o bem-estar dos outros e vê o lucro como condição contratual secundária (NASH, 2001).

atividades, na tentativa de prever e remediar quaisquer males que ela possa causar às pessoas que nela trabalham, à sociedade e ao meio ambiente. Além disso, ela poderá tentar estabelecer contratos sociais<sup>49</sup> que contribuam com o bem-estar da sociedade se ela entender que essa atitude é um imperativo moral, condicionado pela previsão das conseqüências benéficas que por ventura possa trazer ao maior número de pessoas. Suas inspirações estariam na ética utilitária de regras e na ética convencionada.

#### **F) Ação comunicativa**

Em sua obra “Técnica e ciência como ‘ideologia’” (Habermas, 1997), Habermas faz severas críticas à racionalidade e à forma como ela é utilizada para dominação do homem pelo homem. Por causa dessa obra, Habermas é visto de forma inequívoca como um dos herdeiros da Escola de Frankfurt pelo fato de ser tão crítico nesta obra quanto os trabalhos de seus antecessores<sup>50</sup> (MENEGETTI, 2004). Entretanto, Habermas se destaca por tentar enfrentar os desafios apontados pelos primeiros integrantes da Escola de Frankfurt, na tentativa de oferecer uma resposta<sup>51</sup> aos problemas levantados pelos seus antecessores (MENEGETTI, 2004).

A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (2001) corresponde a um corpo teórico extremamente amplo e de difícil entendimento. Assim, devido a tal amplitude torna-se inviável a exposição completa da teoria da ação comunicativa, cabendo ao presente estudo a tarefa de tratar de um elemento considerado central para o programa de pesquisa da RSE: outro modelo de racionalidade alternativo à racionalidade instrumental.

Denominada **ação comunicativa** – justamente por que Habermas assume a linguagem como o principal meio de coordenação e interação social – essa teoria se baseia na fenomenologia – hermenêutica, interacionismo simbólico e lingüística – para fundamentar

---

<sup>49</sup> Ela é orientada para um relacionamento social em vez do interesse individual, refletindo o fato de que a atividade empresarial é uma atividade social que envolve relacionamentos múltiplos (empregados, fornecedores, clientes, comunidade, acionistas, concorrentes).

<sup>50</sup> Sobretudo Horkheimer, Adorno e Marcuse.

toda sua explicação (VIZEU, 2004). A linguagem significa o meio mais pleno do sentido, pois, que, mesmo sendo subjetiva, é através do esforço para se chegar à qualidade de comunidade lingüística que ela determina categoricamente a condição intersubjetiva (HERRERO, 1991). Através da reconstrução do atributo ‘racional’ empreendida a partir da perspectiva fenomenológica, que considera a intersubjetividade como fundamento básico de determinação da realidade, Habermas (1987) redefine a orientação racional da ação humana.

Segundo ele:

Uma manifestação cumpre os pressupostos da racionalidade somente se encarna um saber falível, guardando assim uma relação com o mundo objetivo, isto é, com os fatos, e resultando acessível a um enunciado objetivo. E um enunciado só pode ser objetivo se é feito por meio de uma pretensão transubjetiva de validade, que para qualquer observador ou destinatário tenha o mesmo significado que para o sujeito agente. (...). Estas considerações têm por objetivo reduzir a racionalidade de uma emissão ou manifestação a sua susceptibilidade de crítica ou de fundamentação. (HABERMAS, 1987, vol. 1, p. 26).

Convém reforçar que um enunciado tido como válido, sob a ótica da pretensa intersubjetividade, deve partir de uma racionalidade capaz de se sujeitar à críticas e de ser fundamentada por ‘boas razões’. Estas, por sua vez, também para serem válidas devem ser aceitas pelos membros que estejam imersos no mesmo mundo lingüístico de referência. Estabelecendo-se então uma relação dialógica entre os demais agentes – presumidamente competentes e independentes – uma ação **racional** entre ambos (ou mais) participantes deverá ocorrer somente se as argumentações, utilizadas para justificar a ação, representarem todas as possíveis dimensões que existem entre as diferentes esferas de mundo de uma relação social – o mundo objetivo, o mundo subjetivo e o mundo normativo. Ou seja, em uma ação social racional existem pretensões de validez requeridas nas interações lingüísticas – a pretensão de veracidade, de sinceridade, de retidão e de inteligibilidade dos sujeitos agentes – o que a eleva a uma condição universal. Se tais fatores – que são sempre evocados para justificar qualquer ato lingüístico – realmente nortearem a ação social, estabelecer-se-á desse modo a base racional entre os demais sujeitos para a construção da relação dialógica.

---

<sup>51</sup> representada na “Teoria da Ação Comunicativa” (HABERMAS, 2001).

Assim, Habermas constitui a idéia da ação racional comunicativa da seguinte forma:

(...) o conceito de ação comunicativa se refere à interação de ao menos dois sujeitos capazes de linguagem e de ação, que (seja com meios verbais ou com meios extra-verbais) estabelecem uma relação interpessoal. Os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações. O conceito central aqui, o de interpretação, se refere primordialmente à negociação de definições da situação susceptíveis de consenso. (HABERMAS, 1987, p. 124)

Contrariamente a essa noção, quando uma ação racional é dominada pela lógica instrumental, ela se configura como uma **ação estratégica**. Ou seja, quando a intenção de um dos sujeitos não é a busca da coordenação para o entendimento e para o consenso, mas a intervenção no mundo objetivo através do controle do outro (ou dos outros) sujeito (s). A ação social, desse modo, perde sua natureza dialógica, fazendo uso dos sujeitos como um meio para o alcance de fins, tornando-os objetos.

Distinguindo com clareza a ação estratégica da ação comunicativa no uso da linguagem, Habermas elucida que:

Os tipos de interação distinguem-se, em primeiro lugar, de acordo com o mecanismo de coordenação da ação; é preciso saber, antes de mais nada, se a linguagem natural é utilizada apenas como meio para a transmissão de informações ou também como fonte de integração social. No primeiro caso trata-se, no meu entender, de agir estratégico; no segundo, de agir comunicativo. No segundo caso, a força consensual do entendimento lingüístico, isto é, as energias de ligação da própria linguagem, tornam-se efetivas para a coordenação das ações, ao passo que no primeiro caso o efeito da coordenação depende da influência dos atores uns sobre os outros e sobre a situação da ação, a qual é veiculada através de atividades não-lingüísticas (1990, p. 71).

Uma assunção lógica dessa teoria é a de que uma empresa poderá gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global, através do diálogo permanente com suas partes afetadas (KREITLON, 2004). No contexto das organizações formais, que tem suas estrutura, poder e coordenação social baseadas no modelo burocrático, na racionalidade instrumental, a ação comunicativa se dá na medida em que se constituam novas formas organizacionais, centradas em uma gestão coordenada por postulados racionais-comunicativos, por mecanismos que valorizem e resguardecam a

reciprocidade e a confiança entre os agentes, construindo um espaço de discussão e negociação propício às interações comunicativas plenas (TENÓRIO, 1998; FELTS, 1992; DEJOURS, 1999; VIZEU, 2004).

Tenório (2000, p. 14) baseia-se em Habermas para analisar a relação trabalho-capital considerando a cidadania como protagonista desta relação. Para ele, em uma empresa, a gestão da relação com seus parceiros pode ser estratégica ou social. Em suas palavras: a “gestão estratégica é um tipo de ação utilitária, fundada no cálculo de meios e fins, e implementada pela interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a (s) outra (s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquela no qual o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento (...)”. Por outro lado, a **gestão social** contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. (...) Sob esta lógica, a ação social comunicativa, somente pode ser considerado capaz de responder pelos seus atos aquele que seja capaz, como membro de uma comunidade, de orientar sua ação com pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas. Na esteira desse raciocínio, entretanto, observa-se na interação empresa-sociedade, frequentemente, que a ação social predominante nas empresas é a estratégica. Uma evidência disso estaria na “determinação unilateral do apoio a projetos sociais”, o que “dificulta a universalização do desenvolvimento social” (FABIÃO, 2003, p. 61).

Feita a distinção entre a natureza dessas duas lógicas opostas de ação social, um imperativo lógico seria deduzir que uma gestão orientada pela ação comunicativa significa adotar um modelo de gestão que se baseia na participação democrática dos diversos grupos de interesse de uma empresa, o que implica, logicamente, no reconhecimento e na tradução em termos concretos de uma vontade coletiva mais ampla e representativa do que aquela ditada

simplesmente pelo retorno financeiro e pelo curto prazo (KREITLON, 2004). Além disso, uma discussão autêntica, de acordo com Habermas, só poderia existir entre pessoas em situação igual, sob condições igualitárias na vida prática. Ou seja, primeiramente, todos os participantes devem ter as mesmas chances de participar do diálogo; em segundo, devem ter as mesmas chances de realizar a crítica, constituindo-se em uma comunicação de mão dupla, portanto (TUGENDHAT *apud* FABIÃO, 2003).

Nesse processo de mudança, o consumidor teria um papel fundamental<sup>52</sup>, exigindo um comportamento, das empresas, mais transparente e responsável nas suas relações com as partes interessadas.

Entretanto, a lógica de ação da responsabilidade social – a razão comunicativa – pode ser (e é), frequentemente, acusada de abalar alguns dos pressupostos fundamentais da teoria econômica clássica e neoclássica, tais como os direitos de propriedade, a separação entre o que é atribuição do Estado ou da iniciativa privada, e a dinâmica natural – “mão invisível” – do mercado (KREITLON, 2004). Em razão da atual falta de disposição (ou impossibilidade) de se realizar tamanha mudança nas empresas, o que ocorre, frequentemente, é uma “ética instrumentalizada pela racionalidade estratégica dos executivos, cuja ação social é pautada pela falta de um diálogo democrático com a sociedade”. E uma evidência que consolida essa relação é “a criação de institutos ou fundações próprios”, que seriam, paradoxalmente, “a expressão máxima de uma ‘empresa-cidadã’” (FABIÃO, 2003, p. 61).

Apesar de constatar a referida instrumentalização da ética pelas empresas – fazendo com que estas estabeleçam uma relação muito mais hierarquizada, com a determinação quase unilateral de procedimentos e metas (racionalidade estratégica) do que com uma interação participativa, na qual haja um diálogo aberto que busque um consenso entre as partes (racionalidade comunicativa), Fabião (2003) acredita que a “racionalidade

---

<sup>52</sup> como um indivíduo reflexivo (GIDDENS *apud* FABIÃO, 2003).

estratégica deva ceder, com o decorrer do tempo, algum espaço à racionalidade comunicativa defendida por Habermas” (FABIÃO, 2003, p. 61). Embora as idéias de Habermas ainda não aconteçam nas empresas, considera-se que elas são um *vir a ser*, motivado principalmente pelo consumidor<sup>53</sup> que é seu principal parceiro estratégico.

Uma dedução lógica do princípio teórico da “ação social comunicativa” para o programa de pesquisa da RSE é que uma empresa “socialmente responsável” poderá ser presentemente **legítimo**, decorrente de negociações democráticas, acordos e contratos sociais, explícitos ou implícitos, fundados nas noções de entendimento, justiça, igualdade (KREITLON, 2004), ou seja, fruto de uma razão predominantemente comunicativa. Em contrapartida, quando há o predomínio da ação social estratégica e da lógica instrumental, é mais provável que tal comportamento seja uma Estratégia Social Empresarial (ESE) e não uma RSE.

### **G) Sistemas Formais de Ética**

Considera-se que outros mecanismos de estímulo, reforço e orientação da RSE são os sistemas ou as estruturas organizacionais. Estes aparecem explicitamente na empresa sob a forma de políticas, normas, códigos de ética, sistemas de premiação, treinamento, seleção, estruturas e sistemas formais (DAFT, 1999). Dentre as principais estruturas e sistemas formais, destacamos as seguintes: a) **Estrutura:** seria a criação de uma função que pode estar representada tanto em um cargo específico quanto em um comitê de ética, ou mesmo um grupo de executivos da empresa que esteja comprometido com a prática desses valores; b) **Ombudsman de ética:** seria a utilização de um único gerente com acesso direto ao presidente, cuja finalidade exclusiva seria ouvir queixas, analisar reclamações e apontar para a alta direção questionamentos dos empregados e possíveis abusos éticos; c) **Mecanismos de revelação:** estabelecer políticas e procedimentos de apoio sobre denúncias

---

<sup>53</sup> Isso porque o ser humano da modernidade é um ser reflexivo (GIDDENS *apud* FABIÃO, 2003).

de forma a proteger os denunciadores; d) **Código de Ética**: esclarece as expectativas da empresa quanto à conduta dos funcionários e também deixa claro que ela espera que seu pessoal reconheça e vivencie as dimensões éticas do comportamento corporativo. e) **Programas de Treinamento**: os programas de treinamento servem como complemento do código de ética em forma de seminários. Incluem exemplos de situações para dar aos membros da empresa recursos para agir diante de dilemas éticos, além de facultar a reflexão e o debate sobre o código de ética e a missão da empresa, sugerindo regras e parâmetros para o processo decisório (DAFT, 1999).

#### **H) Institucionalização isomórfica da RSE**

Para Cheibub & Locke (*apud* Ventura, 2003, p. 3) não há, em princípio, “base moral e política para que as empresas assumam responsabilidades sociais – no sentido de algo além de suas obrigações legais”. Assim, estes autores consideram que a responsabilidade social não seria uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas. Não condenam a RSE e até vêem-na como algo positivo, todavia, desde que se dedique atenção aos riscos políticos que podem advir desse movimento<sup>54</sup>. Não obstante, vale frisar que na visão destes autores a RSE não é uma questão de cunho normativo e valorativo, mas é do auto-interesse das empresas, pois: “mesmo que não seja de seu interesse exclusivo e imediato, é do seu interesse esclarecido e de longo prazo, na medida em que suas ações podem contribuir para o fortalecimento da sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada – o que favorece, em última instância, a condução de seus negócios” (VENTURA, 2003, p. 3). Nessa perspectiva, portanto, haveria interesses instrumentais associados à incorporação da RSE.

---

<sup>54</sup> Segundo estes autores, “não se considera no debate a dimensão pública/política dessas ações. Dever-se-ia indagar, por exemplo, se e como a responsabilidade social contribui – ou não – para a garantia dos direitos dos cidadãos estabelecidos na organização da sociedade. O Estado estaria garantindo estes direitos, ou se eximindo, quando permite, ou incentiva, que outros atores sociais também executem ações sociais? Assim, o principal ponto para os autores é que as ações de RSE não têm consequências somente para a própria empresa ou para seus beneficiários diretos, mas para a sociedade como um todo, pois podem influir na distribuição de poder político na própria sociedade. Assim, a questão do poder das empresas também não deve ser negligenciada.” (VENTURA, 2003, p. 3).

Por considerar a RSE uma questão de interesse econômico das empresas, Ventura (2003) acredita que, atualmente, a teoria organizacional que melhor explica o processo de institucionalização da RSE é a chamada Teoria Neo-institucional, que deriva do conceito de institucionalização e dos trabalhos Institucionais de Selznick (VENTURA, 2003; MOTTA e VASCONCELOS, 2002; DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Institucionalização é o processo de criar “verdades”, de fazer com que um conceito seja algo “tomado como certo” para um determinado grupo social, cujos indivíduos passam a estruturar suas ações com base nesse conceito institucionalizado. Portanto, esse “conceito torna-se uma ‘verdade’ aceita naturalmente para os membros desse grupo social, inspirando suas ações e práticas sociais” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 393). Nas palavras de Ventura: “atualmente, raros são os casos de empresários e executivos que ainda desconsiderem totalmente suas responsabilidades sociais. Pode-se dizer que a sensibilidade para os problemas sociais já está institucionalizada”. Na seqüência desse raciocínio, o autor identifica o papel que forças externas exercem nessa mudança, afirmando que “as organizações têm sido pressionadas para se tornarem mais solidárias e chamadas a uma maior participação, abertura e integração com a sociedade, sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores”<sup>55</sup> (VENTURA, 2003, p. 3). De acordo com essa abordagem, é lógico deduzir que a RSE é (ou foi) considerada pelo setor empresarial, um diferencial competitivo<sup>56</sup>. E na busca desenfreada pelo diferencial, muitas empresas teriam se conformado a ela. Neste

---

<sup>55</sup> O consumidor – como um indivíduo reflexivo teria um papel fundamental, ao exigir um comportamento ético das empresas, com cada vez mais transparência e responsabilidade nas suas relações com as partes interessadas (GIDDENS *apud* FABIÃO, 2003; GRAYSON e RODGES, 2002).

<sup>56</sup> Corroborando essa tese – e desconsiderando todos os outros princípios mecanismos e processos que estimulam e orientam a incorporação da RSE, exarados nas seções anteriores –, Grayson e Rodges (2002) afirmam que as decisões socialmente responsáveis em uma empresa não ocorrem por causa do significado intrínseco desse comportamento, mas por causa de forças que vêm de fora da organização, do ambiente. Nas palavras destes autores, a principal razão para a desejável mudança de conduta “(...) não se encontra no crescente sentido de responsabilidade social, mas nas forças do mercado - clientes interessados, funcionários com voz ativa e investidores pragmáticos preocupados com o valor do seu patrimônio (...)”. Ainda, de acordo com eles: “o que já foi apenas bom fazer deve hoje ser obrigatório” (Grayson e Rodges, 2002, p. 6), dando a idéia de que a RSE não é considerada como um diferencial competitivo (embora já tenha sido), mas como uma questão obrigatória dos executivos atualmente.

sentido, Ventura (2003) argumenta que “a RSE avança à medida que a globalização acirra a competição entre empresas”. (VENTURA, 2003, p. 3).

Ou seja, é algo que já está institucionalizado no setor empresarial. E como causas da institucionalização da RSE na sociedade hodierna, os autores apresentam as “Forças Globais de Mudança: A Revolução Tecnológica; A Revolução dos Mercados; A Revolução na Demografia e no Desenvolvimento; e A Revolução de Valores” e o papel dos *stakeholders* (GRAYSON e RODGES, 2002).

**A Revolução Tecnológica** é a convergência das tecnologias de telecomunicações e informações que criou inter-relações sem precedentes, formando grandes redes de inter-relações entre todos os grupos de indivíduos, internamente e externamente, afetados pelas ações das empresas. **A Revolução dos Mercados** é o incentivo à globalização de capital, conhecimento e idéias e um processo de privatização e liberalização que cresce continuamente. **A Revolução na Demografia e no Desenvolvimento** são as transformações demográficas e sua inextricável conexão com o desenvolvimento em uma visão ampla. Elas têm um forte impacto tanto nas atividades empresariais quanto em sua perspectiva de crescimento econômico com vistas à maximização de riquezas. **A Revolução de Valores** é uma mudança com as pessoas, que está ocorrendo nos valores, nas formas de pensar, refletir, entender, estruturar suas vidas e realizar suas avaliações sobre a conduta alheia (GRAYSON e RODGES, 2002, p. 63). A sociedade moderna questiona e reflete sobre o que tem sido dito e feito nos governos e nas empresas. Os *stakeholders* são os que “podem influenciar no sucesso do negócio, como acionistas, empregados, clientes, parceiros, fornecedores, comunidades, governos e órgãos reguladores e, cada vez mais, grupos com preocupações específicas como os ambientalistas” (GRAYSON e RODGES, 2002, p. 74). Assim, os administradores do século 21 se deparam com “novos desafios gerados por expectativas intensificadas e pela maior disposição e capacidade dos *stakeholders* de exigir que suas esperanças sejam

satisfeitas. Além do mais, as expectativas de certos *stakeholders* nem sempre condizem com as de outros” (GRAYSON e RODGES, 2002, p. 90).

Para Motta e Vasconcelos (2002), “o Neo-institucionalismo é uma teoria esclarecedora”, que ajuda na compreensão das mudanças atuais, uma vez que mostra que “as organizações não adotam necessariamente modelos, ferramentas e estruturas por estas serem ‘melhores’ ou mais eficientes, mas porque adotá-los torna-se um fato fundamental para a obtenção de legitimidade em um setor produtivo”. Assim, ela explica as razões de porque uma organização que não incorpora, pelo menos superficialmente, de forma cerimonial, certos modelos – ferramentas de administração, jargões, símbolos e modos de funcionamento considerados pelos formadores de opinião como melhores em um dado momento – será considerada como ultrapassada e poderá perder clientes. (MOTTA e VASCONCELOS, 2003, p. 399).

Grosso modo, a abordagem institucional enfatiza três coisas: a) a dependência ambiental da estrutura organizacional; b) as dimensões política e cultural envolvidas; e c) os efeitos dessas dependências na definição da natureza de organizações mais modernas, particularmente a natureza fluída e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados (VENTURA, 2003; SCOTT e MEYER, 1991). Em uma relação entre esses três elementos, “o ambiente é visualizado como repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e de agir”. A adequação a tais fatores normativos “garante suporte e legitimidade para a organização, e a sua reprodução, ao longo do tempo, conduz à convergência de estruturas e de estratégias no interior de um mesmo setor social.”. Inere-se do corpo teórico dessa abordagem que “os princípios de eficiência e de competitividade de mercado são modelados dentro de uma realidade socialmente construída (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1983; SCOTT, 1983; SCOTT e MEYER, 1991)”

(FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 3). Nas palavras de Dimaggio e Powell (2005, p. 76):

aqueles que logo adotam inovações organizacionais são comumente guiados pelo desejo de melhorar seu desempenho. Mas novas práticas podem se tornar, nas palavras de Selznick (1957, p. 17), ‘imbuídas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa que se tem em mãos’. À medida que uma inovação se espalha, alcança-se um limiar além do qual sua adoção proporciona legitimidade em vez de melhorar o desempenho (MEYER e ROWAN, 1977).

Motta e Vasconcelos (2002, p. 393), por exemplo, se baseiam em autores como Peter Berger e Thomas Luckmann<sup>57</sup>, e na corrente do Interacionismo Simbólico para explicar que a institucionalização ocorre sempre que “houver uma tipificação recíproca de papéis e ações rotineiras por tipos de atores. Institucionalizar regras, por exemplo, é torná-las habituais e rotineiras”, é um processo “pelo qual atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real (ZUCKER, 1987). Trata-se de um processo de fabricação de ‘verdades’”. Assim, a institucionalização gera efeitos práticos importantes, uma vez que “um valor institucionalizado é um valor que inspira ações concretas por parte dos atores sociais” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 393).

De acordo com os mesmos autores (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 394), existem “estruturas organizacionais, modelos, tecnologias e também padrões culturais e formas de representação da realidade predominantes em uma organização, bem como em um Setor Institucional”. Em outras palavras; da mesma forma que em uma organização existe o confronto entre várias “verdades” – formas de percepção e interpretação da realidade, visão

---

<sup>57</sup> De acordo com estes autores a institucionalização é um processo composto de três momentos: “a externalização, a objetivação e a internalização.” Eles descrevem esse processo “mostrando que a externalização é a forma como nós interpretamos nossas ações como tendo um sentido externo separado de nós mesmos. Ao agirmos no mundo social, ao praticarmos um ato, podemos contemplar e julgar o efeito deste ato no mundo social, de forma externa a nós, ou seja, o impacto de nossas ações sobre os outros e o ambiente. Mais tarde, essa realidade construída por nós e pelos que nos cercam, a partir de nossas ações e interpretações da realidade, é percebida como um elemento objetivo, imutável e intangível, acima de nós, que nos cabe aceitar. As organizações são construídas pelos indivíduos que nelas interagem todos os dias, porém estes as consideram como entidades abstratas acima deles. Trata-se do fenômeno da objetivação da realidade (ou reificação). Posteriormente essas estruturas cognitivas, regras, valores e modelos construídos e institucionalizados pelo grupo social são internalizados por seus membros, determinando a estrutura subjetiva de sua consciência. Normas, regras e valores construídos pelo grupo social são transmitidos pelos processos de socialização primária e secundária para outros indivíduos desse grupo, reproduzindo esse imaginário social”, como descrevemos na seção dedicada à Cultura organizacional (MOTTA e VASCONCELLOS, 2003, p. 393).

de mundo, diversas racionalidades existentes – dos demais indivíduos que trabalham nela (Simon, 1957), e certos grupos conseguem impor “suas soluções” para os problemas, entre outras possíveis, instituindo novas regras e rotinas de trabalho como sendo “a verdade” e “a solução correta e superior”<sup>58</sup>, o ambiente empresarial também é “formado por diversos grupos organizacionais produtores de símbolos e modelos cognitivos e normativos”. Ou seja, a mesma “dinâmica se dá também no nível do ambiente; diversas organizações buscam influenciar-se mutuamente, estabelecendo quais modelos e símbolos predominarão em um dado ambiente e serão institucionalizados, tornando-se habituais e rotineiros e influenciando a ação dos outros (ZUCKER, 1987)” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 393-394).

Assim, o Neo-institucionalismo considera as organizações como “atores sociais” que interagem e moldam o ambiente (Motta e Vasconcelos, 2002). Meyer e Scott definem Setores Institucionais como “setores sociais em que predominam um conjunto de regras e normas às quais as organizações devem se conformar se elas pretendem sobreviver e receber apoio e obter legitimidade de outras organizações, agentes econômicos, governamentais e privados” (MEYER e SCOTT *apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 394).

Interessante notar que as regras institucionalizadas “passam a ser o padrão de qualidade a ser seguido pelos outros indivíduos, grupos e organizações, sendo vistos, às vezes, como a única solução possível em um determinado contexto, quando, na realidade, são uma forma de ação ou representação possível entre outras”. Nesse sentido, “as organizações não adotam esses modelos e formas de representação que estão ‘na moda’ por simplesmente acreditarem que eles são os ‘melhores’”, mas fazem isso por serem “esses modelos fonte de legitimidade, reconhecimento e recursos, permitindo aos atores sociais e organizacionais aumentar a sua capacidade de sobrevivência em um certo meio” (SCOTT *apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 394).

---

<sup>58</sup> Esses elementos serão “reificados” e percebidos pelos outros grupos como elementos objetivos da realidade.

A decisão de incorporar um modelo ou prática – como a da RSE, por exemplo – terá influências sobre o sistema cognitivo e normativo do indivíduo ou dos grupos organizacionais que o adotaram. O nível de influência exercido pelo modelo ou prática sobre os atores sociais será proporcional ao grau de adesão destes ao mesmo. Posteriormente, os indivíduos e grupos organizacionais interpretarão as normas e agirão no mundo social, influenciando por sua vez a evolução do próprio modelo ou prática, em uma relação dialética (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Assim, a ênfase no ambiente, a busca pela legitimidade e a questão do isomorfismo são fatores considerados vitais para a sobrevivência das organizações (VENTURA, 2003).

Powell e Dimaggio (2005, p. 75) explicam que “nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção a homogeneização”. Por campo organizacional os autores entendem todas “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recurso e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares” Powell e Dimaggio (2005, p. 76). Ou seja, a totalidade de atores relevantes, o que abrange não só as organizações com estrutura equivalente, mas todas as conexões. A homogeneização das organizações de um setor ocorre mediante a incorporação de modelos e práticas predominantes em seu setor. Este fenômeno é chamado por Powell e Dimaggio (2005), de Isomorfismo Estrutural, que é a “tendência de as organizações de um mesmo setor possuir estruturas, regras, modelos cognitivos e tecnologias similares.” (MOTTA e VASCONCELLOS, 2002, p. 396). Nas palavras de Powell e Dimaggio (2005, p. 76): o “conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de ‘isomorfismo’. (...) o

isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”.

Nesse sentido, Powell e DiMaggio propuseram uma tipologia sobre os mecanismos que estimulam e orientam uma organização a mudar sua estrutura e incorporar o modelo cognitivo e normativo instituído por certos grupos e por outras organizações em dado Setor Institucional (Powell e Dimaggio, 2005), que a partir da estratégia definida pelos seus dirigentes, adotam modelos normativos e estruturais por meio de quatro formas de institucionalização: a Coerção; a Normalização; a Indução; e o Mimetismo Organizacional (POWELL e DIMAGGIO, 2005; MOTTA e VASCONCELO, 2002). Nesse sentido, “as associações profissionais, corporativistas e o Estado são considerados atores importantes no processo de criação e moldagem das organizações” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 396).

**A Coerção**, segundo Powell e DiMaggio, é a imposição de estruturas organizacionais e modelos pela força ou autoridade legítima. Resulta tanto de pressões formais quanto informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam (POWELL e DIMAGGIO, 2005). O Estado é o único detentor do monopólio do uso legítimo da força ou da violência. Os autores observaram que a imposição feita por uma autoridade vista como legítima gera menos resistências, é mais estável e concretiza-se mais rapidamente que a imposição feita unicamente pela força. Os grupos organizacionais adotam assim formas de comportamento, regras e estruturas por “força de lei”, porque são obrigados a isso sob pena de sanções governamentais, por exemplo. A imposição de critérios regulando a atividade industrial (nível de poluição permitido, adoção de filtros nas fábricas, critérios de segurança) sob pena de retirar-se a licença de funcionamento, fechando o negócio, é um exemplo dessa

forma de imposição de modelos pelo Estado, em sua atividade de controle social (MOTTA e VASCONCELOS, 2002; POWELL e DIMAGGIO, 2005).

**A Normalização ou a Autorização** é um tipo de mecanismo institucional que envolve a autorização ou a legitimação das estruturas adotadas pela organização a partir do reconhecimento da validade das mesmas feito por uma entidade supra-organizacional (SCOTT, 1987; MOTTA e VASCONCELOS, 2002; POWELL e DIMAGGIO, 2005). Diferente de uma imposição do Estado, as organizações devem escolher voluntariamente se querem aderir a esse modelo, incorporando-o ou não, como é o caso das normas ISO 9000, ISO 14000, prêmios qualidade e outro controles desse tipo. Cria-se freqüentemente no setor um sistema de jogos de poder e pressões que torna “quase obrigatória” a adesão a essa marca ou certificado instituído, sobretudo para as organizações que queiram continuar (MOTTA e VASCONCELOS, 2002; POWELL e DIMAGGIO, 2005).

**A Indução** ocorre quando os agentes econômicos do setor não tem poder para impor ou pressionar outras organizações a adotarem seus modelos e normas, e, por isso, utilizam estímulos financeiros indiretos afim de convencer as organizações a se moldarem segundo os seus modelos, aceitando suas proposições. Normalmente, nesse caso o agente financeiro especifica as condições que tornam as organizações aptas a receberem subsídios ou benefícios (MOTTA e VASCONCELOS, 2002; POWELL e DIMAGGIO, 2005).

**O Mimetismo Organizacional** ocorre quando as estruturas organizacionais, os modelos de produção, as tecnologias e as ferramentas de administração desenvolvidas e adotadas pelas empresas líderes do setor podem ser considerados como modelos a serem seguidos pelas outras empresas, como mostram as atividades ligadas ao *Benchmarking*. Nesse caso, além do prestígio e dos interesses instrumentais associados a essa mudança, busca-se uma maior eficiência, desempenho e produtividade. Adota-se o modelo por causa da sua fama

e porque ele é considerado superior (MOTTA e VASCONCELOS, 2002; POWELL e DIMAGGIO, 2005).

Convém esclarecer que dependendo do modo de institucionalização, como vimos acima, o grau de adesão aos modelos varia. Por exemplo, no caso do mimetismo organizacional ou mudanças adquiridas, segundo Scott, são menos superficiais do que as mudanças impostas ou induzidas. E, frequentemente, os líderes da organização envolvida nesse mecanismo de mudança estão mais implicados nesse processo do que no modo habitual. Por outro lado, deduz-se que a incorporação desses modelos e padrões institucionalizados não necessariamente está vinculado às práticas organizacionais, pois simplesmente o fato de adotar formalmente esses modelos e aderir nominalmente às modas valorizadas no setor já traz recursos para essas empresas, que obtém credibilidade no meio. (MOTTA e VASCONCELOS, 2002)

De acordo com Ventura (2003, p. 4), a teoria Neo-institucional suscita a seguinte reflexão: “como e porquê a RSE está se tornando um processo institucionalizado nas empresas? E será que a RSE não estaria se tornando um discurso e uma prática institucionalizada pelo mecanismo de isomorfismo?”

O segundo questionamento levantado por Ventura (2003), é respondido com base na teoria Neo-institucional, fazendo uma suposição de que, sob o aspecto **coercitivo**, as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotar práticas similares às suas, no caso, impondo ações que elegem importantes no âmbito da RSE. Sob o aspecto **mimético**, organizações copiam as práticas de organizações que julgam de ponta, tentando com isso se livrar das incertezas ambientais. Sob o aspecto **normativo**, a conscientização dos gerentes, a demanda da sociedade civil que cobra uma postura mais responsável e cidadã, fazem as ações organizacionais convergirem para ações mais

responsáveis, que leve em conta os *stakeholders* da organização, divulgando e ampliando o movimento pela RSE (VENTURA, 2003).

Disto deriva outra suposição, a de que, em muitos casos, as organizações lançam-se no discurso da responsabilidade social sem ao menos questionar o que isto significa e sem, verdadeiramente, produzir mudanças reais em suas ações, mas buscando “estampar” aquilo que pode ser divulgado e “condecorado” pela sociedade (e consumidores) (VENTURA, 2003).

Entretanto, para responder ao seu primeiro questionamento, Ventura (2003) se baseia em Boltanski e Chiapello (1999) – autores contemporâneos que estendem a análise de Weber (2001), sobre o capitalismo e seu “Espírito” – buscando interpretar a RSE.

“O que se vê hoje é que o capitalismo enfrenta uma crise, resultado da concentração de renda que tem piorado a vida da maioria, e, desta forma, para sobreviver, o capitalismo precisa de um conjunto ideológico mais mobilizador. E para manter seu poder de mobilização, o capitalismo deve incorporar recursos que não estão em si, mas produções culturais contemporâneas a ele, mesmo que desenvolvidas para outros fins. Assim, o espírito do capitalismo se transforma para responder à necessidade de justificação das pessoas comprometidas, em um determinado momento, no processo de acumulação capitalista. E quando os valores e representações encontram-se associados a formas de acumulação anteriores, as novas formas de acumulação precisam parecer sedutoras e apoiar-se na referência do bem comum, se auto-justificando, além do que devem defender-se daquelas pessoas que entendem os novos dispositivos como ameaças à sua identidade social.” (VENTURA, 2003, p. 9-12).

Assim, considera a RSE como o resultado da crítica ao capitalismo e da sua adaptação a essa crítica, em uma dinâmica de deslocamento contínuo do capitalismo, que subverte a ordem existente visando sua perpetuação:

“Os deslocamentos são a manifestação da dinâmica do capitalismo, que subverte a ordem existente, visando sua reprodução. A crítica, como motor do deslocamento do capitalismo, quer instituir novas provas. (...) os deslocamentos, que permitem retomar as forças extraindo das novas circunstâncias forças menos identificáveis, não são resultado de uma estratégia de conjunto, ou seja, não são interpretáveis, planejados – não há um ator ou sujeito. Mas é exatamente a pressão da concorrência e a busca por novos caminhos de lucros que tem produzido os deslocamentos, onde os atores vão abandonando as velhas provas e caminhando para as novas, num processo multiplicativo catalisado pelos gerentes, consultores, acadêmicos, entre outros, que encontram aí campo para seu desenvolvimento e diferenciação, dentro da nova “*citê*”, até que todos tenham se deslocado e seja hora de buscar outro caminho. No caso da responsabilidade social, o movimento surge como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, tirando dela (dos seus recursos) seu lucro, para os acionistas e controladores, mas pouco beneficiando-a ou até causando-lhe danos. Em resposta, o movimento pela responsabilidade social

(re)cria provas e dispositivos que, ao operar um deslocamento, desmantela a crítica. São criados institutos para lidar com o assunto, de forma isomórfica às empresas; são instituídas certificações na área social, como a SA8000 e AA1000, balanços, selos, concursos; ou seja, todo um conjunto de regras e convenções, dispositivos para categorizar e classificar as empresas em relação a seu comportamento socialmente responsável, onde são exigidos e valorizados aspectos que, em última instância, os próprios capitalistas elegem, sem prejuízo para a lucratividade. Divulga-se amplamente no meio acadêmico” (VENTURA, 2003, p. 9-12)

## 2.5.2 Base empírica do programa

Uma abordagem muito freqüente na pesquisa da RSE é a do chamado “desempenho social” das empresas, apesar de ainda não existir um consenso entre os investigadores organizacionais sobre a forma mais adequada para avaliar a RSE (ALMEIDA, 2004). Porém, dentre as metodologias existentes, as mais utilizadas são: a análise da empresa segundo um conjunto de indicadores<sup>59</sup> e os demonstrativos de investimento social como tais como o balanço social<sup>60</sup>.

No Brasil há diversas organizações monitorando e oferecendo diretrizes para as empresas se tornarem socialmente responsáveis, como é o caso do Instituto Ethos<sup>61</sup>, que se baseou no sistema ISO e desenvolveu duas ferramentas nesse sentido: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, versões 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005 e o Guia de Elaboração do Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial. Anualmente, incorporam-se mais sugestões de diversas empresas que participam deste movimento, bem como sugestões da sociedade como um todo.

As diretrizes<sup>62</sup> mais detalhadas se propõem a ajudar as empresas no processo de incorporação da responsabilidade social e, por extensão, são indicadores aplicados aos

---

<sup>59</sup> Por exemplo: os indicadores do Instituto Ethos, que se baseiam em sete categorias: valores e transparência; público interno; Meio ambiente; fornecedores; consumidores; comunidade; Governo e Sociedade.

<sup>60</sup> Também estimulado pelo Instituto Ethos, o balanço social é usado para apresentar os valores gastos ou doados em virtude de projetos relacionados à melhoria da qualidade de vida das pessoas, à proteção e preservação do meio ambiente, à comunidade envolvente, à cultura, e ao bem-estar dos empregados da empresa.

<sup>61</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma entidade criada em 1998 com a missão de incentivar as empresas a incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão, estabelecendo padrões éticos de relacionamento com seus diversos públicos.

<sup>62</sup> Esses parâmetros são denominados *indicadores* e foram elaborados, em 2000, pela equipe do Instituto Ethos.

relacionamentos com os *stakeholders* da empresa, ou seja, os grupos com os quais a empresa mantém relações.

O conjunto desses indicadores de RSE<sup>63</sup> engloba os seguintes temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e sociedade. Desse modo, supõe-se que é possível identificar o nível de incorporação da RSE pela empresa, ou, então, de omissão quanto a essa postura.

- **Valores e transparência:** sugere a existência de um código de ética, explícito, para que a empresa possa comunicar suas expectativas e promover a participação de todos os envolvidos. Assim, deve haver a preocupação com a cultura organizacional por meio da adoção e abrangência das práticas como, por exemplo, a disseminação de valores éticos e compromisso, transparência no diálogo com os funcionários, fornecedores, clientes e com a comunidade, além da publicação do balanço social. Desse modo, a RSE não se restringe ao respeito dos direitos dos trabalhadores, solidificados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), mesmo sendo este um elemento essencial. Portanto, a empresa pode e deve ir além, investindo no desenvolvimento humano e profissional dos seus empregados, efetivando a melhoria nas condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados.
- **Público interno:** refere-se à prática da transparência mediante o diálogo com as entidades sindicais, em torno de objetivos comuns. A gestão participativa incentiva o envolvimento dos funcionários e possibilita o desenvolvimento humano e profissional e, por extensão, a conquista das metas estabelecidas por ambos. A participação acionária e bonificação relacionada ao desempenho são importantes para efetuação dos programas de gestão participativa. A empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (menores de 14 anos), conforme legislação brasileira e dos direitos humanos. Porém, a RSE

estimula a iniciativa de emprego a menores na faixa etária de 14 e 16 anos, desde que os mesmos continuem na escola, para uma aprendizagem maior. O respeito e valorização do indivíduo por meio da conservação e estímulo da diversidade, oferecendo oportunidades iguais às pessoas indiscriminadamente diferentes é um componente essencial. O respeito ao trabalhador ressalta quanto às demissões de pessoal, mercê dos benefícios que estiverem constados no seu direito. Capacitação e desenvolvimento humano e profissional de seus empregados e fortalecimento da empregabilidade são também muito importantes para uma empresa socialmente responsável. Devendo existir, portanto, um cuidado constante e prioritário com a saúde, segurança e condições de trabalho, preocupando-se com o futuro dos funcionários, mediante mecanismos de complementação previdenciária, por exemplo, a serem criados.

▪ **Meio ambiente:** refere-se ao relacionamento da empresa com o ecossistema natural que promove impactos diferenciados em suas intensidades, de modo que uma empresa ambientalmente responsável deve buscar a eficiência ecológica, minimizando os impactos negativos e amplificando os positivos tendo em vista todas as nuances que envolvem as demais fases do processo produtivo. A consciência ambiental nasce com a disseminação dos conhecimentos, sensibilizando as pessoas para o propósito de proteção e prevenção ambiental da empresa, da cadeia produtiva em como na educação ambiental da comunidade. Isso tudo, facilita a redução do consumo de energia, água e insumos, o que leva a conseqüente diminuição do impacto ambiental. Para tanto, o desenvolvimento de pesquisas tendo em vista a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis reduzem a poluição da empresa.

▪ **Fornecedores:** envolve a exigências de responsabilidade social dos seus e parceiros, no cumprimento de contratos e transmissão de valores por meio de um código de conduta

---

<sup>63</sup> Indicadores considerados mais relevantes para avaliação da Responsabilidade Social nas Empresas, segundo o

explícito aos demais integrantes da cadeia de fornecedores, tido como norteador de interesses, dispensando grande atenção na execução de critérios de contratação e prevenção de conflitos.

- **Consumidores:** é a responsabilidade social relativa aos investimentos permanentes no desenvolvimento de produtos, bens e serviços confiáveis, que diminuam os riscos e os danos à saúde das pessoas em geral, assegurando a utilização apropriada por meio de informações detalhadas na embalagem e oferecendo apoio antes, durante e após o consumo do consumidor final.
- **Comunidade:** refere-se ao contexto social em que a empresa está inserida, cujo lhe fornece subsídios na forma de empregados e parceiros que, em essência, ajudam na viabilização de seus negócios. O investimento nas ações que visam alcançar benefícios e bem-estar para a comunidade, respeitando as culturas e tradições locais, empenhando-se na educação e disseminando valores éticos e compromisso social, demonstram uma maturidade no entendimento de seu papel socialmente responsável tornando-se agente de melhorias sociais.
- **Governo e a sociedade:** é relação com os poderes públicos de forma ética e responsável, cumprindo leis e mantendo intercambio dinâmico com representantes políticos, objetivando a melhoria crescente das condições sociais do país. Assim é que se pode dar a manutenção de um relacionamento transparente com tais atores.

O balanço social é um demonstrativo de investimentos sociais tido como instrumento eficaz de promoção da ação mobilizadora de empresários. Se de um lado pode haver a exploração mercadológica dos investimentos sociais, na expectativa de retorno em forma de imagem e publicidade, de outro, talvez possa se dar a avaliação e a transparência da empresa quanto aos serviços sociais efetivados.

Enfim, tanto os indicadores de RSE quanto o balanço social podem ser obtidos mediante a investigação de documentos da empresa, de relatórios públicos e da produção midiática. Entretanto, como vimos, existe uma dificuldade inerente à observação<sup>64</sup> do núcleo da teoria da RSE em uma empresa. É necessário direcionar as observações empíricas para os princípios auxiliares, investigando indiretamente o núcleo. Sendo assim, para além do desempenho social, tais análises extrapolam em muito quaisquer análises superficiais baseadas em um conjunto de indicadores de responsabilidade social e nos balanços sociais. Além disso, a abrangência da população pesquisada, isto é, os diversos níveis hierárquicos; deve ser proposital e desejada, pois a intenção é investigar como as pessoas, em geral, percebem as práticas organizacionais e quais os mecanismos predominantes, e não ficar apenas na perspectiva dos níveis mais altos que compõem o discurso oficial da empresa, este representado pelos sistemas formais, tais como: código de ética, balanço social, políticas de RSE, etc.

A seguir, a base empírica do programa, que traduz a forma como as teorias auxiliares serão observadas na realidade organizacional.

#### **A) Ética pessoal**

A adequação empírica desse princípio passa pela observação de três dimensões: as crenças e valores individuais dos integrantes da empresa (inclusive dos seus diretores e gerentes); o nível de desenvolvimento moral cognitivo; e o referencial ético utilizado por eles (ALMEIDA, 2004; DAFT, 1999; KOHLBERG, 1976, 1984; PINEDO, 2003; MARTINS e BRANCO, 2001). Quanto à primeira dimensão, os respondentes e entrevistados foram abordados sobre seus valores morais, buscando-se conhecer os fatores sócio-culturais (crenças, valores, princípios e convicções pessoais) que podem exercer influência significativa na construção desses valores morais, conforme assinalado pela perspectiva

---

<sup>64</sup> Quanto à impossibilidade de alcançarmos certeza sobre questões de fato que estejam além da evidência

sociocultural, que considera necessário investigar a inserção do sujeito na cultura e seus processos de construção de significados pessoais no contexto em que vive, analisando-se as justificativas do sujeito e buscando explorar os significados (MARTINS e BRANCO, 2001, p. 174). Quanto à segunda dimensão, buscou-se conhecer o nível de julgamento moral desses mesmos membros, com o propósito de se aproximar do respectivo nível de desenvolvimento moral, através de um instrumento que foi construído com essa finalidade, a de avaliar o julgamento moral das pessoas. Para operacionalizar a sua teoria, Kohlberg desenvolveu o instrumento de pesquisa denominado *Moral Judgment Interview* (MJI). Não obstante, o instrumento aplicado na presente pesquisa foi outro similar, o *Defining Issues Test* (DIT), que consiste em uma adaptação do modelo desenvolvido por Kohlberg. O DIT foi desenvolvido por Rest (1986), e consiste em um questionário em que são apresentados seis dilemas éticos sobre os quais o inquirido deve manifestar a sua opinião, conferindo um valor absoluto e relativo a diversas frases relacionadas com cada dilema (cada frase representa uma fase diferente de desenvolvimento moral). Para analisar a terceira dimensão, buscou-se descobrir se existe algum tipo de referencial ético<sup>65</sup> utilizado pelos membros que ocupam cargos de comando, como gerência e diretora, analisando-se as justificativas fornecidas pelos respondentes no DIT.

## **B) Valores éticos compartilhados na cultura organizacional**

Não obstante as diferentes abordagens sobre cultura organizacional, todas elas compartilham a crença de que os valores organizacionais contidos na cultura de uma organização podem oferecer uma estrutura de referência (Motta E Vasconcelos, 2002) – na qual está explícita a preferência e a diferença entre o importante e o secundário, o que tem valor e o que não tem, o certo e o errado, o ético e o não-ético, etc – que norteia o

---

presente dos sentidos, tudo o que sabemos acerca delas (se é que sabemos algo) se funda na relação de causa e efeito, cuja observação só se dá por processos indiretos<sup>64</sup> (HUME, 2000).

<sup>65</sup> ética da convicção (deontológica) e/ou ética da responsabilidade (teleológica) e/ou ética da discussão.

comportamento das pessoas ou pelo menos expressa as expectativas da empresa em relação à conduta dos seus membros (Rokeach, 1968). Assim, considera-se que colher dados sobre os valores contidos na cultura de uma organização não é algo tão fácil, e também pode levar tempo, portanto, deve-se ter paciência. A investigação do presente estudo se propõe a identificar valores éticos na cultura da organização. Conforme assinala Shrivasta (1985), a cultura deve ser interpretada mediante os seguintes elementos: mitos, sagas, sistema de linguagem, metáforas, simbolismo, cerimônias, rituais e o sistema de valores e de normas de comportamento da organização. Da mesma forma, Freitas (1991) considera necessário resgatar elementos, tais como: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; e a comunicação. Não obstante, serão acrescentados outros procedimentos metodológicos com a finalidade de decifrar as dimensões mais profundas da cultura organizacional, através dos seguintes métodos: a reconstrução do histórico da empresa; a análise do processo de socialização de novos membros; a análise das políticas de recursos humanos; e a análise do processo de comunicação (FLEURY e FISCHER, 1996). Por fim, serão feitas análises dos incidentes mais críticos, pelos quais, a empresa já passou; das crenças e valores dos fundadores ou portadores da cultura; e, finalmente, a discussão em conjunto, com os membros da organização, sobre os dados e as informações coletadas na pesquisa (SCHEIN, 1985).

### **C) Liderança baseada em valores**

A liderança baseada em valores é uma liderança que considera as ações mais importantes do que as palavras. Ou seja, embora lance mão de artifícios de comunicação e influência – tais como símbolos, cerimônias, palestras e slogans, que estão associados aos valores éticos – ela busca, principalmente, vivenciar esses valores, exemplificando-os no dia-a-dia, por meio de atitudes na própria vida e no relacionamento com os empregados (DAFT, 1999; SCHEIN, 1985; RATTNER, 1998; MOTTA E VASCONCELOS, 2002; NASH, 2001).

Assim, para investigar se há liderança baseada em valores, o pesquisador entrevistará não só os membros que exercem funções de comando na empresa, mas de todos os níveis da empresa, inclusive, os mais baixos. Havendo, por parte da diretoria e gerência da empresa, um discurso repleto de valores éticos, a pesquisa deverá verificar se de fato há consistência entre esse discurso e a prática.

#### **D) Clima ético organizacional**

O clima ético é um componente da cultura organizacional que inclui prescrições, proscricções e permissões atinentes às obrigações morais, isto é, que respondem às questões básicas: “o que é correto fazer-se?”; e “como devo lidar com as questões éticas?” (VICTOR e CULLEN, 1987, 1988; CULLEN *et al.*, 1989; REGO, 2001). Frequentemente, para se conhecer o clima organizacional de uma organização são feitos estudos do tipo diagnóstico de clima organizacional. Tais estudos se apóiam em técnicas de levantamento de opinião, que vão desde questionários com perguntas fechadas, utilizando escalas, até entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. Apesar de existirem alternativas tanto qualitativas como quantitativas de abordagem, observa-se que em grande parte tais pesquisas são de ênfase quantitativa (FLEURY e FISCHER, 1996). Não obstante o conhecimento de abordagens qualitativas de clima ético (Arruda e Navran, 2000), no presente estudo, tal caracterização dar-se-á por meio da aplicação do “Questionário de Clima Ético” de Victor e Cullen (1988).

#### **E) Nível de Desenvolvimento Moral Modal da Organização**

O nível de comportamento moral modal da organização é o nível moral que mais frequentemente aparece na conduta da organização e que caracteriza o nível de desenvolvimento moral que permeia sua cultura. Isso é obtido mediante a interpretação da avaliação das respostas de um instrumento, desenvolvido por Licht (1996), que segundo este autor permite obter o nível de comportamento moral que mais frequentemente aparece na conduta da organização, caracterizando seu nível de desenvolvimento moral, o qual permeia

sua cultura. Baseado na teoria de Kohlberg, este instrumento foi construído por meio de indicadores de comportamentos morais organizacionais, que por sua vez foram elaborados com a contribuição de diversas fontes – tais como Executivos, Juristas, Ombudsmen, Sindicalistas, Acadêmicos, Religiosos e outros. A intenção do inventor deste instrumento foi construir indicadores objetivos e operacionais que correspondessem a cada um dos seis níveis morais possíveis da filosofia de Kohlberg (LICHT, 1996).

#### **F) Racionalidade predominante**

Para Xavier e Souza (2004) a RSE se manifesta na prática organizacional sob a forma de racionalidades distintas. A racionalidade instrumental sustenta as ações orientadas pelo cálculo, pelos fins, pelo desempenho, pela rentabilidade e pela utilidade. A racionalidade substantiva produz ações fundadas no julgamento ético, na autenticidade, na autonomia, no entendimento, na liberdade e na solidariedade, à luz da intersubjetividade dos atores sociais envolvidos (WEBER, 1974, 2001; RAMOS, 1983; SERVA, 1997). Descobrir a racionalidade predominante na empresa também não é algo fácil e pode ser um processo longo. Os métodos de coleta de dados mais apropriados talvez sejam a observação participante, que consiste em um esforço etnográfico do pesquisador no cotidiano administrativo da empresa <sup>66</sup>, e a entrevista semi-estruturada.

#### **G) Ação social predominante**

Quando uma ação racional é dominada pela lógica instrumental, ela se configura como uma **ação estratégica**, que pressupõe sujeitos que não buscam a coordenação para o

---

<sup>66</sup> Essa metodologia é a utilizada por Serva (1997), que após identificar os indicadores da racionalidade instrumental – fins, desempenho, estratégia interpessoal, utilidade, rentabilidade, cálculo, maximização de recursos, êxito/resultados – e os indicadores da racionalidade substantiva – entendimento, julgamento ético, autorealização, valores emancipatórios, autonomia, autenticidade – utiliza um quadro de análise, donde cada indicador é analisado mediante a observação dos processos organizacionais. Tais processos são distinguidos, por Serva (1997), entre dois tipos; essenciais e complementares. Os essenciais são: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os complementares são: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica. Após a congregação dos dados, a operacionalização da análise se dá em três fases, a saber: detecção dos indicadores, mapeamento dos indicadores predominantes e identificação da intensidade da racionalidade substantiva.

entendimento e para o consenso, mas a intervenção no mundo objetivo através do controle do outro (ou dos outros) sujeito (s). A ação estratégica faz uso dos sujeitos como um meio para o alcance de fins, tornando-os objetos. De outro modo, a **ação comunicativa** é a interação de dois ou mais sujeitos capazes de linguagem e de ação, que estabelecem uma relação interpessoal, buscando o entendimento mútuo sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações (SERVA, 1997; HABERMAS, 1989, 1987). Uma gestão orientada pela ação comunicativa significa adotar um modelo de gestão que se baseia na participação democrática mediante a discussão e negociação dos diversos grupos de interesse de uma empresa, o que implica, logicamente, no reconhecimento – e na tradução em termos concretos – de uma vontade coletiva mais ampla e representativa do que aquela ditada simplesmente pelo retorno financeiro e pelo curto prazo (KREITLON, 2004). Não obstante, uma discussão autêntica só poderá existir entre pessoas em situação igual, sob condições igualitárias na vida prática, ou seja, primeiramente, todos os participantes devem ter as mesmas chances de participar do diálogo; em segundo, devem ter as mesmas chances de realizar a crítica, constituindo-se, portanto, em uma comunicação de mão dupla (TENÓRIO, 1998; VIZEU, 2004). Em contrapartida, a gestão estratégica é um tipo de ação baseada no cálculo de meios e fins, e implementada pela interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a (s) outra (s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquela no qual a empresa é quem determina suas condições de funcionamento (FABIÃO, 2003). Assim, caberá ao pesquisador investigar se há uma orientação comunicativa na gestão, conhecendo a relação da empresa com a sociedade que poderá ser unilateral ou de comunicação de mão dupla. Para isso, o pesquisador entrevistará além dos integrantes de todos os níveis da empresa, inclusive, os mais baixos, mas buscará conhecer o relacionamento e a comunicação da empresa com os diversos grupos de interesse envolvidos e afetados por suas atividades.

## **H) Sistemas formais de ética**

São sistemas ou estruturas organizacionais de influência para incentivar e reforçar as decisões éticas e socialmente responsáveis em uma empresa. Devem aparecer explicitamente na empresa sob diversas formas, tais como políticas, normas, códigos de ética, sistemas de premiação, treinamento, seleção, estruturas e sistemas formais. Portanto, aqui, caberá ao pesquisador a identificação e a caracterização dos sistemas formais que por ventura possam existir na empresa (DAFT, 1999).

## **I) Institucionalização Isomórfica**

Institucionalização é o processo de criar “verdades”, de fazer com que um conceito seja algo “tomado como certo” para um determinado setor organizacional, donde as organizações passam a estruturar suas ações com base nesse conceito institucionalizado (MOTTA e VASCONCELOS, 2002; DIMAGGIO e POWELL, 2005). O isomorfismo constitui um processo de restrição que força ou induz uma unidade em uma população a se assemelhar às outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO e POWELL, 2005). Portanto, a Institucionalização Isomórfica é um fenômeno que leva organizações de um mesmo setor a possuírem estruturas, regras, modelos cognitivos e tecnologias similares, conforme um determinado conceito que foi institucionalizado. Nesse sentido, no caso da adoção da RSE, devem ser investigadas pelo pesquisador se procede alguma (s) forma (s) de mecanismo de institucionalização, sendo eles, quatro: a Coerção; a Normalização; a Indução; e o Mimetismo Organizacional (Ventura, 2003), para saber se entidades externas, tais como associações profissionais, corporativistas e o Estado, são atores importantes no processo de moldagem das decisões éticas e socialmente responsáveis na organização.

A seguir, examinaremos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os quais envolvem a natureza do método; a população e a amostra; o tipo de corte; os níveis de análise; as unidades de análise; as técnicas de coleta de dados; e os procedimentos de análise e interpretação dos dados. Por fim, as limitações da pesquisa, serão relacionadas nas considerações finais do trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Com relação ao presente estudo, sua base empírica foi testada em uma pesquisa de campo, especificamente, na empresa Anjo Química do Brasil. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2003, p. 186), apresentam a pesquisa de campo como uma forma de documentação direta. O levantamento de dados é feito pelo pesquisador no próprio local onde os fenômenos ocorrem. A “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. O trabalho de campo permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento; visa criar novas questões em um processo de incorporação e superação daquilo que já foi produzido. Na mesma linha de pensamento, Minayo (1994, p. 53) sustenta que a idéia de campo de pesquisa está relacionada ao “recorte que o pesquisador faz em termos de espaço”, que representa uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto de investigação. Partindo da construção teórica do objeto de estudo, o campo torna-se um palco de manifestações de intersubjetividades e interações entre pesquisador e grupos estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos.

A literatura clássica em pesquisa social, frequentemente, apresenta dois grandes grupos ou métodos de pesquisa: o qualitativo e o quantitativo. Conforme Triviños (1987, p.137), “[...] todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo”. Os métodos quantitativos e qualitativos se diferenciam pela

sistemática pertinente a cada um deles e pela forma de abordagem do problema. O método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema, ou o seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método. Com relação à natureza do método quantitativo, a “quantificação dos fenômenos sociais apóia-se no positivismo e, naturalmente, também no empiricismo” (TRIVIÑOS, 1994, p. 117). Quanto às posições qualitativas que são baseadas “especialmente na fenomenologia e no marxismo”, são as duas alternativas metodológicas, essencialmente qualitativas. (TRIVIÑOS, 1994, p. 117). A fenomenologia<sup>67</sup> privilegia os aspectos conscienciais, subjetivos dos atores, tais como percepções, processos de conscientização, de compreensão do contexto cultural, da realidade a-histórica, de relevância dos fenômenos pelos significados que eles têm para o sujeito (para o ator etc.) (TRIVIÑOS, 1994). Suas bases epistemológicas, de tipos idealistas, que privilegiam a consciência do sujeito e a realidade social como uma construção humana, permitiram rápido desenrolar de seus princípios. Entretanto, tais princípios “fugiam da crítica social e não buscavam as explicações dos fenômenos em suas raízes históricas”. Neste sentido, Triviños considera, “o método fenomenológico é conservador” e nesta deficiência, ou “inadequação da pesquisa qualitativa de índole fenomenológica”, o autor vai justificar a busca por uma metodologia que vai além do contexto do fenômeno social que se estuda, privilegiando a “prática e o propósito transformador do conhecimento que se adquire da realidade que se procura desvendar em seus aspectos essenciais e acidentais”. (TRIVIÑOS, 1994, p. 125)

Um método capaz de corresponder tais ansiedades seria, na concepção do autor, o marxista, que, “empregando o método dialético, é capaz de assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas

---

<sup>67</sup> Identificando as correntes filosóficas que influenciaram e desenvolveram essa abordagem, a subjetivista-compreensivista ou fenomenológica, Triviños cita nomes como Schleiermacher, Weber, Dilthey e também em Jaspers, Heidegger, Marcel, Husserl e ainda Sartre (TRIVIÑOS, 1994, p. 117).

dimensões quantitativas, se existem, e realizar através da ação um processo de transformação da realidade que interessa.” (Op. cit).

Para Meneghetti (2004), as análises organizacionais “têm de ir além do imediato rompendo com a tendência apresentada pelo empirismo, funcionalismo e positivismo de se configurar como única forma epistemológica de conhecimento da área” (MENEGETTI, 2004, p. 15). O enfoque marxista busca uma perspectiva crítico-participativa e baseada na visão histórico-estrutural<sup>68</sup>. Ou seja, é a “dialética da realidade social que parte da necessidade de conhecer (através de percepções, reflexão e intuição) a realidade para transformá-la em processos contextuais e dinâmicos complexos” (TRIVIÑOS, 1994, p. 117). Nesse sentido, a dialética procura levar ao extremo a forma como se analisa um objeto de pesquisa, incorporando o pensamento radical, a fuga da subversão da razão e a busca do humanismo como “categorias que elevam o método para uma análise que vai de encontro aos princípios fundamentais da filosofia: análises radicais, rigorosas e totais” (MENEGETTI, 2004, p. 15).

Sustentando essa linha de raciocínio, Meneghetti (2004, p. 15) assevera que as contribuições mais significativas do pensamento crítico marxista não se referem às abordagens temáticas feitas pelos teóricos marxistas e neomarxistas, “mas ao método que caracteriza o materialismo histórico e dialético de análise, ao qual devem ser acrescentadas novas abordagens que com ele guardem a necessária coerência epistemológica”. O método materialista dialético procura romper com a tendência empirista e funcionalista incorporada nas análises organizacionais, tem como fundamento a ruptura “com as formas totalitárias com que a racionalidade instrumental tenta se instituir nas organizações através dos métodos científicos”. Pesquisas baseadas em coleta de dados estatísticos e com tendência a generalizar seus resultados como verdades absolutas sem a devida reflexão crítica são reducionistas. De vez que, a “estatística e as formas experimentais, sobretudo nas ciências sociais, são meios e

não fins em si mesmos”. Este autor, portanto, entende que “a capacidade reflexiva do pesquisador e o entendimento da evolução das teorias são fundamentais para tentar compreender a totalidade, mesmo que esteja comprometida com os limites do pesquisador” (MENEGHETTI, 2004, p. 15).

Não obstante as diferenças epistemológicas entre o método quantitativo e o qualitativo, Vieira (2004, p. 26) assinala que “é fundamental conceituar as pesquisas qualitativa e quantitativa como não-dicotômicas, mas como um continuum”, de vez que “a comparação de resultados oriundos de investigações que utilizam métodos diferentes sobre os mesmos problemas pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento sobre a administração e as organizações.” (VIEIRA, 2004, p.16). Fleury, Shiniashiki e Stevanato (et. al, 1997a) compartilham dessa mesma idéia quando afirmam ser “um erro pensar que a abordagem qualitativa contraponha-se à quantitativa, uma vez que os pesquisadores podem procurar desenvolver combinações”. Estes autores vão além, quando sugerem a forma de realizar tal combinação – que pode ser feita através do “método da triangulação”. Triangulação é a “combinação de metodologias de estudo de um mesmo fenômeno” (FLEURY, SHINIASHIKI e STEVANATO, 1997a).

Existem quatro tipos básicos de triangulação: de dados, de investigador, de teoria e de método. Assumindo-se, portanto, a premissa de que a fraqueza de um método será compensada pela força de outro (FLEURY, SHINIASHIKI e STEVANATO, 1997a), ou, ainda, de que “[...] a força de um método normalmente é a fraqueza do outro” (VIEIRA, 2004, p.16), adotou-se no presente a triangulação de métodos com o propósito de enriquecer o programa de pesquisa da RSE, considerando-se possível a integração dos métodos qualitativo e quantitativo.

---

<sup>68</sup> Pensadores que inspiraram e desenvolveram essa perspectiva, segundo Triviños, foram Marx, Engels, Gramsci, Adorno, Horkheimer, Marcuse, Fromm, Habermas etc (TRIVIÑOS, 1994, p. 117).

Não obstante, cumpre apresentar a presente pesquisa como de natureza predominantemente qualitativa. Nesse sentido, buscou-se a triangulação do método qualitativo fenomenológico, com o método marxista, utilizando-se de alguns procedimentos quantitativos na coleta e tratamento dos dados. Isto permite caracterizar o presente estudo como quali-quantitativo. Também cabe deixar claro que para estudar o fenômeno em questão adotou-se a abordagem do tipo “estudo de caso”.

Assim, o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. O pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas (GODOY, 1995). O método quantitativo é freqüentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.

O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. A abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Godoy (1995) considera que a pesquisa qualitativa é interessante, principalmente, em três casos: quando se está lidando com problemas pouco conhecidos, cuja abordagem é de cunho exploratório; quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade; e ainda, quando a preocupação é a

compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações (GODOY, 1995). Para Triviños (1994), “a pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva”. Sendo ela baseada nas “descrições dos fenômenos que estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga”, e sendo, portanto, “produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida”. Por outro lado, a pesquisa qualitativa de tipo histórico-estrutural, dialética, “parte também da *descrição* que intenta captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência.” Porém, ela busca “as *causas* da existência dele, procurando *explicar* sua origem, suas relações, suas mudanças e se esforça por *intuir* as conseqüências que terão para a vida humana”. Enquanto a de natureza fenomenológica desconhece as questões de amostragem probabilísticas, mostrando certa “aversão” às quantificações, a “pesquisa de origem materialista-dialética, que desconhece a dicotomia qualitativa-quantitativa, pode apoiar-se na estatística para determinar a representatividade da amostragem.” (TRIVIÑOS, 1994, p. 129)

Assim sendo, a presente pesquisa foi um estudo de caso porque realizou uma análise intensiva, empreendida em uma única organização, que reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com o propósito de apreender a totalidade de uma situação (BRUYNE, 1997, p. 224). Pode-se verificar, assim, que a abordagem de estudo de caso possibilita um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade apenas que se analisa em profundidade, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem-se tornado um método recorrente a pesquisadores que procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem; quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados; e, quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real.

Desse modo, cumpre salientar quatro elementos essenciais a um estudo de caso: a análise em profundidade de uma unidade de pesquisa determinada; a possibilidade de gerar novos conceitos e construtos analíticos referentes ao seu objeto de estudo; a possibilidade de triangulação entre dados objetivos (fontes empíricas) e subjetivos (fontes fenomenológicas) no processo de análise e certa possibilidade de generalização não-estatística para o campo teórico, limitada pelo princípio da “validade transitória até novas informações” (BRUYNE, 1997, p. 227).

No entender de Merriam (1998), o estudo de caso apresenta três características especiais. É particular, pois procura estudar uma situação, evento, programa ou fenômeno em particular; é descritivo, pois consiste de uma rica descrição do fenômeno estudado, sendo preferencialmente longitudinal; e é heurístico, pois busca esclarecer a compreensão do leitor a respeito do fenômeno estudado. Assim, o estudo de caso, tem como pontos fortes: o fato de ser um excepcional meio para responder questões de pesquisa; oferece meios para investigar unidades sociais complexas; oferece *insights* e esclarece os propósitos; e possibilita a produção de conhecimento por meio da avaliação de processos, problemas e programas.

O estudo de caso, entretanto, também apresenta algumas limitações. Cabe destacar algumas: o pesquisador pode não ter o tempo e os recursos para fazer um estudo em profundidade; os resultados podem ser prolixos, muito detalhistas e/ou muito envolvido em fazer política; podem ser super-simplificados, levando os leitores a conclusões errôneas; estudos de caso são também limitados pela sensibilidade e integridade do investigador; questões de falta de ética podem ocorrer quando o investigador se permite selecionar dados que queira usar para ilustrar resultados desejados; e falta de rigor na coleta, estruturação e análise, vinculadas a problemas de preconceitos introduzidos pela subjetividade do pesquisador e de outros envolvidos no caso (MERRIAM, 1998).

No presente trabalho realizou-se um estudo de caso único, e escolheu-se a referida organização por diversas razões, tais como: o contato anterior do pesquisador com documentos provenientes da produção midiática sobre a organização em questão, o que facultou o interesse pelo assunto. A empresa possuía características peculiarmente religiosas (o que não é muito comum), adotando algumas práticas religiosas no local de trabalho. Outro fato que chamou a atenção foi que apesar de desenvolver políticas de RSE, a empresa não publica ainda o balanço social ou demonstrativo de suas ações. É uma empresa capitalista e líder de venda em vários produtos do seu setor, em todo o continente latino-americano. Além disso, a empresa é considerada como uma das empresas brasileiras que apresentavam maior nível de crescimento e inovação, segundo algumas revistas e jornais, tais com a Revista EXAME e o Jornal Valor Econômico. Todos esses componentes me pareceram, em princípio, constituir um caso desafiante, provocativo de análise rica, com maior profundidade, do fenômeno em questão, fornecendo contrastantes ou controversos a respeito da RSE.

Com base no exposto, o presente trabalho se caracteriza pelo uso do método da triangulação de teorias, de métodos, de fontes e dados. Na seqüência, será explicitada a triangulação de técnicas de coleta de dados, bem como a triangulação de fontes de dados também utilizada. Embora se utilize a técnica da triangulação de métodos e dados, a presente pesquisa se caracteriza como um estudo de campo, cujo método é predominantemente qualitativo, como se observou, sendo definido, portanto, como uma pesquisa quali-quantitativa. A abordagem utilizada é a do tipo estudo de caso. Cumpre salientar, porém, o caráter descritivo da pesquisa, que objetiva somente descrever o que ocorre na empresa pesquisada, e, com isso, corroborar ou refutar as hipóteses auxiliares do programa de pesquisa da RSE introduzidas no presente trabalho.

Dezoito visitas, distribuídas em seis semanas, foram necessárias para realizar a pesquisa no ano de 2005. Três semanas durante o mês de março e mais três semanas no mês

de agosto, sendo que, a cada semana, o pesquisador permaneceu três dias na empresa (3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> feira), nos turnos da manhã e da tarde. Além disso, o pesquisador esteve presente em ocasiões especiais, tais como: seminários de vendas e seminário para lideranças da empresa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Quanto à população pesquisada, a investigação se desenvolveu na empresa Anjo Química do Brasil, situada no distrito do Rio Maina, no município de Criciúma, estado de Santa Catarina. Três unidades foram pesquisadas e as três estão situadas no distrito do Rio Maina. Juntando-se estas três unidades o efetivo total é de 176 empregados, dentre os quais: 5 são diretores; 9 são gerentes; 4 são assessores terceirizados; 55 supervisores técnicos e administrativos; e 103 técnicos em química e operadores de produção. A empresa possui mais unidades em outros estados brasileiros, mas a pesquisa se restringiu somente as três unidades, localizadas em Criciúma. A intermediação entre o pesquisador e a empresa foi feita pela profissional responsável pela orientação profissional.

A pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica, fenomenológica, usa recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.), o tamanho da amostra. (TRIVIÑOS, 1994, p. 132). Assim, quanto à amostra utilizada na pesquisa, ressalta-se que na pesquisa não houve uma preocupação maior com a representatividade dos sujeitos investigados, não sendo feita uma amostra aleatória e nem proporcional, ou seja, não foi dado primazia à contagem de sujeitos ou de observações para generalização dos resultados, mas sim com a qualidade das informações obtidas (VIEIRA, 2004, p. 22). A técnica de amostragem foi não-aleatória e por julgamento do pesquisador. Não obstante, o mínimo de representatividade para obtenção de uma visão mais próxima da realidade pesquisada, foi

buscado através da abordagem dialética<sup>69</sup>, que englobou quatro níveis hierárquicos da empresa (direção, gerência, supervisão e produção), extraindo-se, portanto, uma amostra estratificada, mas não-uniforme. O interesse aqui foi obter estimativas separadas para cada estrato ou nível hierárquico e assim poder compará-los (BARBETTA, 2003).

Quanto aos estratos para cada técnica de coleta de dados, ficou da seguinte forma: quanto ao QCE, responderam 4 pessoas da diretoria, 4 da gerência, 6 da supervisão, 10 da produção e uma assessora terceirizada, além da orientadora profissional da empresa; quanto à aplicação do questionário sócio-cultural junto ao DIT-1, quatro pessoas de cada um dos quatro níveis hierárquicos preencheram o instrumento; quanto às entrevistas, ouvimos duas pessoas de cada nível, além do diretor-presidente, da orientadora profissional e uma assessora terceirizada. O último instrumento, o IACMO, foi respondido somente por quatro membros, um da gerência e três da diretoria. Houve a tentativa de acomodar as contradições entre as respostas dos quatro respondentes através de uma discussão, porém, não foi possível em virtude da dificuldade de reunir todos ao mesmo tempo. Assim, a avaliação do resultado deu prioridade às percepções mais críticas, nivelando os resultados pelas pontuações mais baixas. O itinerário de aplicação dos quatro instrumentos segue essa mesma ordem exposta nesse parágrafo.

À medida que o pesquisador aprofundava sua compreensão do fenômeno, selecionava os participantes em função dos conhecimentos e informações que dispunham do objeto estudado. Buscou-se propositadamente, nesse sentido, identificar elementos críticos da organização, cujos depoimentos, opiniões e pontos de vistas fossem discordantes e divergentes da maioria dominante na empresa, tendo em vista o fenômeno estudado. A amostra da pesquisa é composta por 27 membros no total, sendo 24 deles, por: 4 membros da diretoria (o diretor-presidente; o diretor administrativo, o diretor de marketing e o diretor

---

<sup>69</sup> Os participantes selecionados por julgamento do próprio pesquisador, porém, buscando-se diferentes

industrial); 4 da gerência (gerente de produção, gerente de pesquisa e desenvolvimento, gerente de gestão de pessoas, gerente de vendas); 6 supervisores (três químicos e um técnico em segurança); e 10 do nível de produção (formuladores químicos e operadores de produção). Além destes, a amostra engloba a orientadora profissional da empresa, a assessora de recursos humanos e a assessora da qualidade que são as duas terceirizadas, mas trabalham quase integralmente na empresa. Salvo alguns diretores da empresa, a identidade dos entrevistados foi preservada, não sendo registrada no relatório da presente pesquisa.

Convém esclarecer que a investigação foi realizada em três níveis de análise: nível individual: indivíduo; nível grupal: grupo ou grupos organizacionais (ex.: grupo de gerentes, supervisores, diretores); e nível organizacional: organização como um todo. O corte para o estudo do fenômeno, na empresa, foi transversal, mas o mesmo foi estudado sob a perspectiva longitudinal, isto é: o desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo com foco em alguns momentos históricos e críticos (VIEIRA, 2004).

### **3.3 DADOS: FONTES, TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO**

#### **3.3.1 Fontes de dados da pesquisa**

No presente estudo, buscou-se coletar tanto dados primários quanto secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas e observação participante. Os dados secundários foram capturados mediante a pesquisa documental.

A aplicação dos questionários, com a utilização de procedimentos de mensuração, permitiu aprofundar alguns aspectos para a compreensão do fenômeno estudado, comparando-se com os relatos fornecidos pelas entrevistas, verificando-se a fidedignidade de tais relatos e buscando-se a complementaridade entre as demais fontes de dados. Assim, os 27 membros da empresa responderam à dois tipos diferentes de questionários, os quais serão abordados na seção seguinte.

Para a entrevista, optamos por selecionar integrantes de todos os níveis hierárquicos do quadro funcional da empresa, inclusive, o seu diretor-presidente. Assim, as entrevistas semi-estruturadas foram feitas com dois membros de cada um dos quatro níveis da empresa, além do diretor-presidente, da orientadora profissional e de uma das assessoras terceirizadas, somando um total de 11 entrevistados. A entrevista semi-estruturada partiu de um roteiro pré-estabelecido e pré-testado, com certos questionamentos básicos apoiados na estrutura teórica do programa de pesquisa da RSE, a qual suscitou inúmeras interrogativas, gerando novas interrogações à medida que se recebiam as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987). Como veremos na seção que trata do processamento dos dados, a verificação de tais dados, provindas das entrevistas, utilizou a técnica de análise de conteúdo com o propósito de se verificar as comunicações que contêm informações sobre o comportamento humano, atestado por uma fonte documental (BARDIN, 1979).

A observação participante se ocupou de investigar manifestações de elementos da cultura organizacional; da dinâmica das relações de trabalho; das relações sociais; e o comportamento das pessoas desde os diretores e gerentes até os demais empregados da empresa. Também acompanhamos de perto o trabalho da orientadora profissional.

A análise de arquivos – entendida como documentação indireta através da pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, deu subsídios para efetuar a análise de conteúdo, tanto em documentos de fontes primárias como documentos de fontes secundárias. O material coletado na presente pesquisa engloba documentos da produção midiática municipal, estadual e nacional sobre a empresa pesquisada, além de um relatório monográfico<sup>70</sup> e de documentos fornecidos pela própria empresa. Estes últimos são provenientes do departamento de Gestão de Pessoas. Com o nome “Guia do Profissional da Anjo”, apresenta, dentre outras coisas: os princípios da empresa; o sistema da qualidade; tópicos da política de segurança; tópicos gestão de pessoas; os benefícios oferecidos pela empresa; o sistema de participação nos resultados (indicadores); e a linha de produtos da empresa. O cruzamento de todos esses dados, possibilitou verificar se o conteúdo da análise documental era condizente com os resultados obtidos pelo levantamento dos dados primários e vice-versa.

### **3.3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Considerando-se algumas das opções mais utilizadas como ferramentas de pesquisa, podemos assinalar as seguintes opções: documentação indireta, documentação direta, observação direta intensiva e observação direta extensiva. A documentação indireta pode ser feita através da pesquisa documental e/ou da pesquisa bibliográfica. A documentação direta é realizada na pesquisa de campo ou em laboratório. A observação direta intensiva é

realizada através de duas técnicas: observação e entrevista. A observação direta extensiva realiza-se através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e técnicas mercadológicas (MARCONI e LAKATOS, 2003). Richardson (1999) cita três técnicas de coleta de dados: questionário, entrevista e observação. Triviños (1987, p.137) afirma que “[...] todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo”, entretanto, as principais técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas são: entrevista semi-estruturada, entrevista aberta/não estruturada ou livre, questionário aberto, observação participante, observação livre, análise documental, história de vida, história oral, *focus group*/discussão de grupo (TRIVIÑOS, 1987).

Duncan (1986), segundo o artigo citado de Fleury, Shiniashiki e Stevanato (1997a), sugere a triangulação ou “combinação de técnicas quantitativas”, tais como o uso de questionários e a análise de arquivos, “com técnicas qualitativas”, tais como a entrevista pessoal e a observação participante. Nesse sentido, alterna algumas técnicas consideradas mais objetivas com outras mais subjetivas, algumas contendo a visão do nativo, outras do observador externo. No presente estudo, incorporou-se a sugestão de Duncan (1986), combinando-se as quatro técnicas de coleta de dados, tais quais: o questionário; a entrevista pessoal; a observação participante; e análise de arquivos – aqui entendida como documentação indireta por meio de pesquisas documental e bibliográfica. As três técnicas de coleta de dados primários utilizadas na pesquisa foram: questionários mistos, ou seja, com perguntas fechadas e algumas questões abertas; entrevista semi-estruturada e observação participante. A técnica de coleta de dados secundários foi pesquisa documental.

A análise de arquivos – entendida como documentação indireta através da pesquisa documental e pesquisa bibliográfica – é útil não só por trazer conhecimentos que servem de *back-ground* ao campo de interesse, como também para evitar possíveis

---

<sup>70</sup> TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. **Prêmio Ethos Valor**. Responsabilidade social das

duplicações e esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses e orientar para outras fontes de coleta. É a fase de pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse (MARCONI e LAKATOS, 2003). A pesquisa documental é caracterizada pelo uso de fontes primárias na coleta de dados, ou seja, está restrita a documentos, escritos ou não, de fontes primárias. “Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno acontece, ou depois”. Como exemplo de dados primários, as autoras citam: documentos de arquivos públicos ou privados, estatísticas (censos), cartas, diários, autobiografias, relatos, etc. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, boletins, revistas, livros, monografias, teses, etc. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183), a “pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

No que se refere à análise de arquivos, a pesquisa documental foi feita em documentos fornecidos pela própria empresa, de fonte secundária. A pesquisa bibliográfica foi feita em fontes de documentos que engloba a produção midiática municipal, estadual e nacional, sobre a empresa pesquisada, além de um relatório monográfico<sup>71</sup> feito por uma estudante sobre a RSE da empresa.

Os questionários visam cumprir ao menos duas funções, conforme expõe Richardson (1999): descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. As informações obtidas por meio de questionários, possibilitam a observação de características individuais ou coletivas. O questionário deve ser classificado quanto ao tipo de pergunta e ao seu modo de aplicação. Quanto ao tipo de pergunta, o questionário pode ter perguntas fechadas – (dicotômicas, múltiplas, escalas), que, por sua vez, devem ser

---

empresas: a contribuição das universidades, Peirópolis, 2002.

exaustivas, ou seja, deve incluir todas as possibilidades de resposta, e estas devem ser excludentes – ou perguntas abertas – quando se deseja uma maior elaboração das opiniões dos entrevistados. Além destes dois extremos, o questionário pode ser misto, combinando perguntas fechadas e abertas, proporcionando maior validade ao estudo (RICHARDSON, 1999).

Foram aplicados 4 tipos de questionários na amostra pesquisada. O primeiro foi um questionário misto, semidirigido, construído com base na teoria sócio-cultural ou corrente do “interacionismo simbólico”, e com a finalidade de capturar informações culturais e socioeconômicas dos participantes sobre seus valores morais. O segundo foi um questionário misto, o *Defining Issues Test* (DIT-1), primeira versão longa, desenvolvido por REST (1986) – que consiste na adaptação de outro modelo, o *Moral Judgment Interview* (MJ), desenvolvido com base na teoria do desenvolvimento moral por Kohlberg. O terceiro foi um questionário totalmente fechado: o Questionário de Clima Ético (QCE) de Victor e Cullen (1987, 1988), mas na sua versão aperfeiçoada por Rego (2001). E, finalmente, o quarto e último questionário, também fechado, o Instrumento de Avaliação do Comportamento Moral da Organização (IACMO), que foi um instrumento desenvolvido por LICHT (1996), também baseado na teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg, com a finalidade de se obter o nível de comportamento moral que mais frequentemente aparece na conduta da organização, caracterizando o seu nível de desenvolvimento moral modal. Este foi o único instrumento que foi aplicado apenas em alguns membros da gerência e da cúpula diretiva da empresa, não sendo necessária sua aplicação nos níveis hierárquicos inferiores. Os outros instrumentos foram aplicados em todos os níveis, com todos os participantes. A aplicação dos quatro instrumentos foi realizada diretamente e pessoalmente pelo próprio pesquisador. A ordem estipulada, como disposição de aplicação dos questionários, foi a exatamente a ordem de

---

<sup>71</sup> TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. **Prêmio Ethos Valor**. Responsabilidade social das

apresentação dos instrumentos acima. Optamos assim, para que os dilemas e conteúdos apresentados no DIT não interferissem nas respostas dos participantes no questionário semidirigido, que foi colocado em primeiro. Os instrumentos foram aplicados em uma sala específica da empresa – uma das mais isoladas, silenciosa e tranqüila, ou seja, com as condições necessárias à concentração dos respondentes. O modo de aplicação foi uniforme para todos os participantes, sendo feito com dois participantes por vez. Cada instrumento levou em média 40 minutos para ser respondido, com exceção do último – que levou 30 minutos em média – e do penúltimo, que levou 20 minutos em média. Após a apresentação da pesquisa, quando se informava aos participantes tratar-se de uma pesquisa sobre valores e julgamentos morais compartilhados por integrantes de uma mesma empresa, o pesquisador ou aplicador explicava oralmente as instruções e aguardava em sala, durante o respondimento, para sanar possíveis dúvidas.

A técnica de entrevistas que foi adotada foi a do tipo semi-estruturada, seguindo-se um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, orientadas pela estrutura teórica do programa de pesquisa da RSE, e pré-testadas pelo pesquisador. Nesse sentido, Triviños (1987, p. 137) assinala que uma das principais técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas é a entrevista semi-estruturada, que é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. As perguntas são “resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas”. Na concepção de Minayo (1994) a entrevista é um procedimento muito usual no trabalho de campo, é por meio dela que o pesquisador busca

obter informes contidos na fala dos atores sociais. Não corresponde a uma conversa despreziosa e neutra, pois se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa, vivenciando uma realidade que está sendo focalizada. A entrevista é assim entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos, caracterizada por uma comunicação verbal, reforçando a importância da linguagem e do significado da fala; bem como um meio de coleta de informações sobre um determinado tema específico (MINAYO, 1994:57). Seguindo as recomendações de Selltiz (1987), buscou-se a criação de um clima amigável, entre o entrevistador e entrevistado, e a imparcialidade ao se fazer os questionamentos tais quais eles se apresentavam escritos no roteiro. Reforçando essa preocupação, o entrevistador manteve-se, na medida do possível, imparcial, eximindo-se de qualquer explicação adicional que pudesse invalidar as respostas. Procurou-se, isso sim, instigar o entrevistado a falar mais a respeito do que fora solicitado. O registro das respostas foi feito utilizando-se de um gravador digital, para que o armazenamento das informações pudesse ser completo e literal, principalmente em questões abertas.

Também foi utilizada a técnica de observação participante, que segundo Richardson (1989, p. 213) é o exame minucioso e atento de um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes, é a captação precisa do objeto examinado. A observação torna-se uma técnica de pesquisa à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa, e é sistematicamente planejada, sistematicamente registrada, e ligada a proposições mais gerais. É classificada tradicionalmente como um método qualitativo de investigação. O contato direto do pesquisador com o fenômeno observado foi feito com intuito de obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. A importância da técnica está na possibilidade de captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, pois estão sendo observados diretamente na própria realidade, conforme corrobora Minayo (1994, p. 60). Já é consenso, com relação à técnica de observação

participante, que este seja um método de pesquisa em Ciências Sociais no qual o pesquisador interage com o grupo social ou organização de forma ativa, podendo tornar-se um colaborador deste (YIN, 2001; BERGER, 1994; BRUYNE, 1997; MINAYO, 1995; THIOLENT, 1997). Essa técnica se distingue da observação direta sistemática (Bruyne, 1997), porque nela a interação com os membros da organização em estudo se dá através da intersubjetividade, e existe a demanda de explicitação de sentido durante essa interação.

Os membros do grupo, portanto, não são meros objetos de pesquisa, mas atores sociais capazes de explicar suas intenções, desejos e percepções da organização, de forma interativa. Outro ponto importante repousa na possibilidade que essa técnica oferece ao pesquisador de participar das atividades e trabalhos que os sujeitos da pesquisa realizam, o que permite uma percepção diferenciada deles. Um terceiro elemento importante desse tipo de técnica repousa na possibilidade de incorporação de fenômenos inesperados, que surgem para o pesquisador e que confere maiores possibilidades exploratórias que um questionário estruturado ou uma observação calcada em um roteiro pré-estabelecido.

A observação participante não foi realizada com observador oculto. Optou-se por identificar o pesquisador aos membros da organização pesquisada e explicitar formalmente em reunião, junto aos empregados da empresa, que tipo de trabalho estaríamos fazendo e qual seria o seu escopo, principalmente para minimizar fantasias e boatos que interferissem na pesquisa. Houve a preocupação em não dar muitas informações sobre a pesquisa para que isso não interferisse no comportamento das pessoas. As observações se deram de forma assistemática e livre, embora com algumas diretrizes do roteiro (RICHARDSON, 1989). Em meio a esse processo, também houve a preocupação do observador de não se modificar ou ser modificado pelo contexto (MINAYO, 1994).

### 3.3.3 Tratamento de dados da pesquisa

Todos os dados coletados sofreram uma análise descritiva, entretanto, a fim de se obter uma maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco em análise foi feita a triangulação dos métodos qualitativos e quantitativos. Este processo procurou ampliar o reforço recíproco das fontes de dados e sua correlação, no intuito de compreender melhor o fenômeno estudado (TRIVIÑOS, 1987). Devido à técnica de triangulação – alternância entre os métodos diferentes – alguns dados sofreram um tratamento qualitativo, como a análise de conteúdo (questionários mistos, pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e observação participante), e outros receberam técnicas quantitativas (o DIT, o QCE e o IACMO) com a utilização de processos estatísticos mais simplificados, tais como categorização simples de dados por meio de técnicas de estatísticas descritivas e de medidas descritivas (questionários-quantitativos) (BARBETTA, 2003). Tais técnicas estatísticas exploratórias permitiram organizar, resumir e apresentar alguns dados mais relevantes, na forma de tabelas e gráficos, de modo que fosse possível interpretá-los à luz da estrutura teórica da RSE.

As técnicas estatísticas exploratórias e de medidas descritivas foram levadas a cabo com a finalidade de construção de distribuição de frequências e cálculo de percentagens, de medidas descritivas tais como média, moda, mínimo, máximo e desvio padrão. Esse empreendimento foi feito com a utilização da ferramenta *Excel (Office/ Windows XP 2003)*.

Os procedimentos qualitativos, segundo Richardson (1989), têm como objetivo: descrever a complexidade de determinado problema; analisar a interação das categorias analisadas; compreender e classificar processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais; possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos e das organizações. A análise e interpretação dos dados na abordagem qualitativa se desenvolveu em interação dinâmica, retroalimentando-se,

reformulando-se constantemente, de maneira que por exemplo, a coleta de dados se desse de forma simbiótica com a análise dos dados (TRIVIÑOS, 1987, p. 137). Portanto, nessa abordagem não houve a visão isolada das partes do estudo, ou seja, todas estão relacionadas. Não houve separação marcada entre a coleta de informações e análise e interpretações das mesmas, pois assim que as informações eram reunidas, imediatamente, foram analisadas e interpretadas, exigindo, se necessário, a busca de novos dados. A análise e interpretação buscou ser exaustivamente descrita e deu-se, principalmente, através da técnica de análise de conteúdo.

Também foi utilizada a técnica de análise documental, donde o pesquisador estuda e analisa um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1989). A análise documental consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, em um estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 1979, p. 45). O mesmo autor destaca ainda que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. Neste sentido, a análise documental trabalha com documentos e análise de conteúdo com mensagens.

#### **4 ANÁLISE**

Este tópico objetiva realizar a análise, interpretação e discussão dos dados empírico coletados em campo. Em um primeiro momento, terá por escopo apresentar um panorama da empresa pesquisada. Em seguida, discorreremos sumariamente sobre algumas ações e políticas de Responsabilidade Social (RS) da empresa, conforme as categorias sugeridas pelo Instituto Ethos. Em seguida, serão descritas e analisadas alguns dados observados e capturados, conforme a realidade da empresa – tanto pelos profissionais quanto pelo pesquisador. Por fim, tomando com o auxílio da estrutura teórica do programa de pesquisa da RSE faremos a interpretação e discussão dos dados.

## **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA**

### **Histórico da empresa**

A empresa Anjo Tintas e Solventes surgiu em abril de 1986, na cidade de Criciúma (SC), em um pequeno galpão alugado, sob a denominação de “Colombo Indústria e Comércio de Massas Plásticas” e com uma produção de 2 toneladas de massa plástica por mês.

Em 1987, já com a marca Anjo, a produção de massa plástica alcançou 20 toneladas por mês. A empresa então passou a funcionar nos fundos da residência de seu diretor, Albertino Colombo, mais conhecido como Beto, em um galpão de 144 m<sup>2</sup>.

Em 1993, a Anjo se torna líder no mercado brasileiro em massa plástica, exigindo a transferência de suas instalações.

Em 1994, a massa plástica supera a marca de 252 toneladas por mês, assumindo definitivamente a liderança do mercado nacional. A partir daí, a empresa começa a produzir thinners e solventes, os quais, atualmente, são líderes no mercado brasileiro, consolidando o nome da empresa.

Com o significativo aumento da produção, a Anjo amplia novamente suas instalações, investe em modernos equipamentos e aposta ainda mais na administração de parceria com seus profissionais, clientes e fornecedores. Em abril de 1999, a empresa conquista a Certificação da Norma ISO 9002, e passa a ter um reconhecimento internacional da qualidade de seus produtos e serviços. Em 2002, foi recertificada com a Norma ISO 9001/Versão 2000.

Em 2000, monta uma nova unidade de negócio com os objetivos de atender indústrias do setor de impressão, oferecer solventes e tintas e atender as necessidades específicas de cada cliente. Em 2002, a empresa inaugura outra unidade fabril. Assim, a linha

imobiliária Anjo tem sua fábrica própria, também localizada no município de Criciúma (SC). E em maio de 2004, a Anjo inaugurou a fábrica da Linha Industrial, também em Criciúma, e está colocando no mercado estes produtos. Possui também três filiais, uma em São Paulo (SP), uma em Aparecida de Goiânia (GO) e outra em Recife (PE).

A empresa possui quatro linhas de produtos, que estão divididas em Unidades de Negócios. São elas: Linha Automotiva, Linha Imobiliária, Linha de Impressão e Linha Industrial. As quatro são administradas por um Centro Estratégico que está localizado em Criciúma.

Atualmente, a Anjo Tintas e Solventes é líder de mercado na maioria dos produtos que fabrica, possuindo mais de 21.000 clientes cadastrados em todo o Brasil, o que a torna uma das maiores e mais importantes empresas do mercado de tintas e solventes.

Quanto aos reconhecimentos da atuação da empresa e às premiações já recebidas por ela: a primeira foi em 1999, quando ela foi Top de Marketing pela ADVB/SC com o case Thinner Anjo. No mesmo ano foi homenageada pelo Conselho Regional de Química da 13ª Região por prestar relevantes serviços ao Desenvolvimento da Tecnologia Química no Estado de Santa Catarina.

Em 2000, foi Top de Marketing ADVB/SC com o case Massa Plástica Super Light Anjo. No mesmo ano recebeu um prêmio do Estado de Goiás, chamado “Os Maiores do ICMS de Goiás”.

Em 2001, novamente foi Top de Marketing ADVB/SC com o case Primer PU 5:1 Anjo. Foi Prêmio Top de Qualidade 2001 promovido pelo Instituto de Estudos e Pesquisa da Qualidade (IQ) e Revista Pesquisa Mais. Novamente, recebeu o prêmio “Os Maiores do ICMS de Goiás”, oferecido pelo jornal “O Popular” e pela “Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás”, por ter contribuído decisivamente para o crescimento do Estado.

Em 2002, foi Top de Marketing ADVB/SC com o case Sistema de Impressão: Soluções Diferenciadas, e recebeu o Prêmio Empresa Cidadã, em uma competição promovida pela ADVB/SC, com o case Projeto Anjos do Futsal. No mesmo ano recebeu o Prêmio Ser Social com o case Projeto Anjos do Futsal promovido pela Pastoral da Criança e Adolescente da CNBB. Nesse ano ainda recebeu o Prêmio EC Fornecedores da Indústria da Construção promovido pela Revista Engenharia e Construção e IEP – Instituto de Engenharia do Paraná.

Em 2004 a empresa foi considerada pela Revista Exame uma das trinta empresas brasileiras mais inovadoras.

Em 2005, mais recentemente, a Revista *Isto É Dinheiro* reconheceu a Anjo como a empresa mais inovadora e com qualidade do setor Químico e Petroquímico do Brasil, e em segundo lugar em Responsabilidade Social e Meio Ambiente.

A Anjo Tintas e Solventes participa também do Movimento Catarinense para Excelência e do Movimento Brasil Excelência, que buscam auxiliar as empresas a se voltarem para inovação e resultados.

Adiante, algumas das características sociais da empresa, serão analisadas de acordo com as dimensões oferecidas pelo Instituto Ethos. Maiores informações sobre as características da empresa serão fornecidas na análise, especificamente na parte que vai tratar da cultura organizacional da empresa, restringindo-se aqui a caracterização e contextualização da empresa pesquisada, porém desdobrando-as na análise de sua cultura organizacional propriamente dita.

#### **4.1.1 Panorama das categorias de RSE segundo os indicadores Ethos**

Apesar da relevância do tema, foge ao escopo do presente trabalho; identificar, descrever e analisar todas as ações sociais empreendidas pela empresa pesquisada. Não obstante, convém apontar algumas das principais atividades sociais identificadas na presente

pesquisa. Assim, tomando como base os indicadores Ethos, podemos observar que há uma contínua atuação social, com a presença de políticas formais de responsabilidade social. A seguir, faremos uma sumária exposição dos principais itens de Responsabilidade Social (RS) categorizados na pesquisa. Em seguida, também com base nos indicadores Ethos, apresentaremos as práticas de filantropia.

	AÇÕES
PÚBLICOS	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Valores e Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os princípios da empresa são organizados e divulgados em todos os seus níveis. Existem as dez filosofias da empresa, pautadas na preocupação com o ser humano, no ambiente e na satisfação dos clientes.</li> <li>▪ A política de contratação de novos empregados engloba sua família. A contratação para cargos operacionais engloba pessoas da comunidade do Rio Maina que estejam desempregadas e/ou sejam pais de família.</li> <li>▪ Os profissionais procuram sempre orientar-se pela filosofia da empresa, tanto nas situações diárias quanto no convívio com os públicos interno e externo.</li> <li>▪ A prática religiosa é um hábito generalizado, sendo as preces realizadas não só para agradecimento, mas para pedir por enfermos entre os funcionários e seus parentes, bem como pedir inspiração ao Espírito Santo para tomar decisões estratégicas sem prejudicar ninguém.</li> <li>▪ Gestão transparente com seus públicos, com a participação nos resultados e reunião aberta para demonstração e discussão do alcance de metas.</li> <li>▪ Comunicação vertical e horizontal e os diretores são receptivos à discussão, pois os funcionários participam dos negócios da empresa.</li> <li>▪ Todos os funcionários são contratados com carteira assinada (CTPS).</li> <li>▪ A empresa não divulga nenhuma doação, solicitada por milhares de cartas que recebe todos os dias. Muitos são ajudados após a verificação da sua real situação e necessidade. Não existe uma cota para as doações, são analisados os pedidos e doado o produto de baixa rotatividade no caso das tintas. As doações aparecem como despesa no demonstrativo de resultado do exercício.</li> <li>▪ Não existe balanço social na empresa.</li> </ul>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boa relação da empresa com o sindicato, que tem a permissão da direção para atuar no local de trabalho; recebe informações trabalhistas e quando necessário, reúne-se com seus dirigentes para discussões e negociações.</li> <li>▪ A gestão da empresa é participativa. Foi criado o Grupo de Melhoria de Processos (GMP), cujo objetivo é reunir mensalmente os funcionários de todos os níveis da empresa, para propor, planejar e apresentar projetos com soluções para diversos procedimentos da empresa. O melhor trabalho apresentado é implantado e, ao final do ano, os funcionários recebem prêmios e são reconhecidos publicamente.</li> </ul>

	AÇÕES
PÚBLICOS	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Valores e Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recebem participação nos resultados, estando esse valor vinculado à obtenção dos objetivos propostos. Para cada cota de venda atingida, cada profissional recebe 1% sobre o salário bruto, o montante é repassado nos meses de julho e dezembro, mas todos os meses são divulgados o número de objetivos atingidos.</li> <li>▪ A política de contratação da empresa jamais incluiu o trabalho infantil e a empresa desconhece fornecedor que empregue mão-de-obra infantil, sendo contrária a isso.</li> <li>▪ Existe um programa de alimentação com a disposição de uma cozinha industrial dentro da empresa que fornece uma alimentação balanceada e agradável. Um percentual da refeição é pago pela empresa e o profissional paga R\$ 1,50.</li> <li>▪ Em relação à diversidade cultural, racial, religiosa e política, a empresa valoriza a todos, sem qualquer discriminação. Por exemplo, existem várias religiões na empresa e mulheres administrando filiais pelo país.</li> <li>▪ A empresa costuma pagar salário integral para empregados que se isentam para tratar de vícios, mesmo sabendo que esse funcionário não retornará ao trabalho. Outro funcionário tem epilepsia e se ausenta frequentemente do trabalho, mas é querido e bem cuidado por todos.</li> <li>▪ O dirigente vê o trabalho na empresa e o apoio da coordenadora de profissionais como um caminho de recuperação de viciados em drogas ilícitas e álcool. Assim, há profissionais em recuperação no quadro de funcionários.</li> <li>▪ Até o ano 2002 empresa nunca realizou demissões. De lá para cá, os poucos funcionários que saíram o fizeram por motivos particulares.</li> <li>▪ Quando o funcionário não se adapta à função, dá-se uma nova chance remanejando-o para outro setor. Tal remanejamento envolve a coordenadora de profissionais, recursos humanos e coordenadores de áreas.</li> <li>▪ O departamento de gestão de pessoas realiza o treinamento interno, e cada funcionário se dedica, no mínimo, a 24 horas de treinamento por ano.</li> <li>▪ Os funcionários recebem meia bolsa de estudos para o ensino superior e cursos de aperfeiçoamento e especialização na áreas que tem interesse.</li> <li>▪ Quando surgem vagas em determinados setores, realiza-se um concurso interno, que é bastante concorrido. Somente após essas vagas serem preenchidas é que se dá oportunidade para o público externo.</li> <li>▪ A coordenadora de profissionais desenvolve um trabalho de ligação e apoio entre o funcionário, sua família e a empresa. Sua função engloba atividades que visam ajudar os familiares das mais diversas formas e tem como objetivo manter o funcionário tranquilo para a realização de seu trabalho: auxilia os funcionários e seus familiares em seu orçamento familiar por meio de uma planilha entregue junto com o contracheque; realiza e estimula as orações com os funcionários; orienta a participação da família nas reuniões da Pastoral da Saúde que se realiza no distrito do Rio Maina; também organiza casamentos de funcionários e atividades voltadas para os familiares do funcionário, como cursos sobre condições de trabalho, saúde e família.</li> <li>▪ Fundo de Reserva Anjo (FRA), que surgiu de um funcionário e é mantido por todos eles, que depositam mensalmente certa quantia. Funciona como um banco, ao qual os funcionários podem recorrer em casos de emergências de saúde ou para consertar o carro ou terminar a construção da casa, pagando juros de poupança.</li> <li>▪ Para garantir a segurança dos profissionais, são disponibilizadas tanto para o pessoal interno quanto o externo orientações de uso e armazenamento dos produtos tóxicos e inflamáveis. Os funcionários possuem treinamento para acidentes de trabalho.</li> </ul>

	AÇÕES
PÚBLICOS	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apesar de trabalhar com produtos químicos, a empresa polui o permitido em lei, o que não causa danos ao meio ambiente. É certificada pela ISO 9002.</li> <li>▪ Segundo as normas de segurança e saúde, a água utilizada na limpeza de tanques é reutilizada para a produção de tintas, vernizes e thinners. Localizada em ambiente rural, a empresa cumpre os requisitos exigidos para o uso de recursos naturais, evitando impactos sobre o meio ambiente.</li> <li>▪ No escritório, fazem a separação dos materiais para reciclagem. Os sacos onde são colocadas as latas vazias são abertos com cuidado para serem devolvidos à empresa a fim de que ela possa reutilizá-los.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O nível de convivência com os fornecedores é muito bom.</li> <li>▪ Solução efetiva de quaisquer problemas relacionados aos produtos e serviços</li> </ul>
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa possui uma política formal de comunicação alinhada aos seus valores de excelência no atendimento.</li> <li>▪ Existe o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que possui autonomia para resolver quaisquer dúvidas e/ou problemas de seus consumidores e representantes, com o objetivo de garantir a melhoria de seus produtos e Serviços.</li> <li>▪ Os representantes da empresa realizam encontros regionais semestralmente para estudos de alternativas e estratégias de satisfação dos clientes e eficiência do atendimento.</li> </ul>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localizada fora dos grandes centros industriais da cidade de Criciúma, o distrito do Rio Maina é um bairro-dormitório. Desde a fundação da empresa, o diretor tem a intenção de mudar essa realidade e fazer a comunidade local crescer. A grande maioria dos funcionários pertence à comunidade do Rio Maina.</li> <li>▪ Em parceria com a Fundação Municipal de Esporte (Prefeitura de Criciúma), e com as escolas da cidade, a empresa investe R\$ 750 mil em um projeto de futebol de salão, “Anjos do Futsal”, com a finalidade de auxiliar crianças e adolescentes propensos à violência e uso de drogas ilícitas. O critério para uma criança participar é que ela esteja estudando.</li> <li>▪ As verbas para atividades filantrópicas são definidas de maneira eventual. Não existe uma cota definida, nem critérios, mas procura-se ajudar a todos. A decisão de ajudar depende das possibilidades financeiras e da credibilidade do solicitante.</li> <li>▪ Existem funcionários que são, em suas localidades, líderes ou realizam mobilizações em torno do benefício da comunidade, participando de trabalhos voluntários e de campanhas de arrecadação, principalmente a de agasalho e de Natal.</li> </ul>
Governo e sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa procura ser transparente, pagar os impostos em dia e combater todo tipo de corrupção ou “jeitinho”. Até os presentes que a empresa ou qualquer funcionário receba não pode ser levado embora, mas fica para a empresa para que todos usufruam.</li> <li>▪ Não utilização de métodos escusos para obtenção de vantagens competitivas</li> </ul>

**Quadro 1 – Principais ações de RSE da Anjo Química do Brasil**

**Fonte: Dados primários**

Pelo acima exposto, vimos que a empresa possui ações formais de responsabilidade social. Não obstante, ela também realiza algumas ações informais ou filantrópicas. Abaixo, destacamos as principais práticas mantidas pela empresa, que foram consideradas como filantrópicas.

	AÇÕES
PÚBLICOS	FILANTROPIA
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venda de produtos da empresa a preço de custo.</li> <li>▪ Auxílio financeiro da empresa e mutirão de empregados na construção de casas próprias.</li> </ul>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações esporádicas de tintas, remédios e dinheiro.</li> <li>▪ Participação em campanhas de arrecadação de roupas e mantimentos.</li> </ul>

**Quadro 2 – Principais ações de Filantropia da Anjo Química do Brasil**

**Fonte: Dados primários**

Cumprir destacar que a empresa criou um projeto denominado de “Anjos do Futsal” em parceria com a Prefeitura Municipal de Criciúma, através da Fundação Municipal de Esporte (FME), e com várias escolas da cidade. Atendendo a 360 crianças, adolescentes e jovens, a maioria mais necessitada e residente de diversos bairros de Criciúma, a empresa investe anualmente R\$ 750 mil no projeto com a finalidade de auxiliar crianças e adolescentes propensos à violência e uso de drogas ilícitas. Apesar de não receber nenhum incentivo formal por isso, não sendo deduzido tal valor do imposto de renda, identificamos que a empresa recebe um repasse de R\$ 50 mil anuais por parte da prefeitura municipal. A empresa, atualmente, dá sua contribuição provendo todos os recursos necessários ao funcionamento do projeto. Em contrapartida, a prefeitura coloca à disposição três profissionais de Educação Física, além de alguns estudantes estagiários. O critério para uma criança poder participar é que ela esteja estudando, e para continuar no projeto ela precisar tirar notas boas. Os professores são orientados a abordar assuntos relacionados à violência, drogas e cidadania. Segundo um dos coordenadores do projeto, o futebol é um meio para se atingir outros objetivos, tais como: a reflexão e o diálogo sobre os malefícios causados pela violência e pelo

uso de drogas ilícitas. Todas as sextas feiras são feitas reuniões entre a FME e os professores de Educação Física para avaliar os resultados.

Verificamos que embora apresente ações estruturadas de RSE, a empresa não publica o balanço social. As causas serão exaradas na próxima seção.

Na seqüência, buscaremos atingir os objetivos a que este estudo se propôs inicialmente. Convém dizer que na busca dos dados primários não seguimos rigorosamente o roteiro das questões formuladas na entrevista, mas seguimos os temas gerais abordados pelo questionário, dando flexibilidade ao roteiro e às perguntas que foram sendo realizadas pelo pesquisador conforme as respostas eram obtidas. Vale lembrar que, além da entrevista semi-estruturada, a observação participante ocasionada pela convivência no dia-a-dia da empresa teve um papel crucial na comparação dos resultados. Com base também no confronto de todas as fontes de dados, oriundos dos quatro métodos – pesquisa documental, questionário, entrevista e observação participante – podemos afirmar com razoável segurança que a apresentação dos dados, a seguir, é válida e corresponde à realidade pesquisada.

## 4.2 VISÃO COMPARTILHADA DA RSE

Antes de analisar a adequação empírica dos princípios auxiliares do programa de RSE, torna-se necessário conhecer a visão compartilhada da RSE pelos membros da empresa, particularmente, os que compõem a sua estrutura de poder. Com isso, espera-se caracterizar o significado que essa prática tem para a empresa, verificando se tal sentido se aproxima dos princípios básicos do núcleo central do programa de pesquisa da RSE. Outra verificação importante será a de observar se essa visão compartilhada ocorre na prática, ou seja, se ela corresponde à percepção dos níveis mais baixos, no dia-a-dia da empresa.

### A) O papel de uma empresa na sociedade:

Questionados sobre qual o papel de uma empresa na sociedade, os três principais diretores da empresa e o gerente de produção, responderam que:

DP: Eu penso claramente que nós vivemos num mundo capitalista e a empresa foi concebida claro que para ganhar dinheiro. Agora, ganhar dinheiro de que forma? Explorando a mão de obra? Fazendo produtos ruins e enganando pessoas? Não. (...) Deve ser uma empresa rentável, profissional, que não enriquece o seu dono pagando apenas um salário mínimo aos seus funcionários. (...) Pagar um salário mínimo é oficialmente legal, mas é imoral.

D1: (...) do ponto de vista de geração de emprego numa sociedade (...) é muito importante para a sociedade ter empresas sólidas, para o desenvolvimento da família, da qualidade de vida. É preciso gerar lucro. (...) O envolvimento com o meio é essencial, porque o meio é que determina se a empresa terá lucro e só as empresas que são simpáticas ao meio é que terão lucro.

D2: Todas as empresas deveriam ter uma administração participativa (...) Muitas mudanças, muitas inovações que surgiram aqui dentro surgiram dos profissionais, através do GMP. E isso faz com que os profissionais também participem muito da sociedade, assumindo lideranças. Por consequência isso beneficia a sociedade (...)

G1: Eu vejo que, no momento atual, nós estamos vivendo várias dificuldades sociais, políticas e econômicas no Brasil e também na nossa região. (...) Eu vejo que as empresas privadas brasileiras têm que se voltar mais para os seus resultados e para o meio onde elas estão inseridas. (...)

Nota-se, quanto ao papel da empresa na sociedade, que há uma visão compartilhada de que a empresa deve gerar lucro e resultados econômicos, porém, existe uma preocupação com a moralidade, com a ética, em não se ganhar dinheiro à custa da exploração dos empregados. Também há quem defenda o envolvimento mais ativo da empresa em soluções de problemas sociais, ecológicos, políticos e econômicos.

## **B) Visão da RSE:**

Não obstante, verificamos que para a estrutura de poder da empresa a RS não é um dever das empresas mas do Estado, que é tido como incapaz de atender às necessidades da sociedade. Então, por causa dessa incapacidade, o diretor presidente acredita que a RS se torna uma obrigação moral de quem desfruta de uma posição privilegiada, devendo fazer o que pode para ajudar as pessoas e melhorar o ambiente. Vejamos a resposta do diretor presidente quando questionado sobre a visão que tem da RSE.

DP: (...) Não seria o papel da empresa a RS, mas do Estado. E como ele está falido, passando por tantas crises, então, a empresa viu que precisa fazer alguma coisa. (...) se agente melhorar esse ambiente, pelo menos na nossa comunidade, isso acaba voltando (...) como uma mão de duas vias. (...) e como nós somos empresários, que temos o privilégio de Deus de ter uma visão um pouquinho na frente, (...) temos a obrigação de voltar lá atrás e tirar as vendas das outras pessoas (...) como no caso do nosso projeto “Anjos do Futsal”; em que tu tira aquelas trezentos e sessenta crianças da rua, que poderiam estar envolvidas com gangues (...)

Não há, entretanto, para a diretoria uma distinção clara entre o agir filantropicamente e o agir socialmente responsável. Na verdade, por causa dessa confusão que a diretoria faz, em alguns momentos a RSE significa agir filantropicamente e fazer investimentos em projetos sociais, e em outros significa as obrigações morais da empresa. Isso talvez explique porque a diretoria da empresa pensa que a RSE é uma obrigação do Estado e não das empresas. Não obstante, convém observar que a visão da RSE como obrigação moral, como uma forma de solidariedade, aproxima-se da ética da convicção. Já a orientadora profissional manifesta a visão de que a RSE é uma obrigação moral da empresa com relação ao bem-estar das pessoas que trabalham nela, da comunidade e do meio ambiente. Suas palavras sinalizam claramente para uma ética da convicção (deontológica), baseada em princípios tais como solidariedade, reconhecimento, gratidão, não descarte de pessoas consideradas improdutivas pela empresa. Vejamos o seu depoimento.

OP: (...) A responsabilidade da empresa vai muito além das leis tributárias e trabalhistas. Ela tem responsabilidade com a pessoa, com a comunidade, com o meio ambiente, com escola e os problemas sociais que existem no meio onde está inserida. E assim, pensar na promoção humana, não descartar pessoas apenas porque não correspondem a uma série de requisitos (...). Existe a gratidão, a solidariedade, e

isso é uma troca. As pessoas estão dando oito horas por dia, dos seus melhores anos de vida, para a empresa, e ela tem que reconhecer e retribuir isso.

Outras duas visões, mais próximas da visão acima, foram explicitadas por um gerente de produção e uma supervisora da qualidade, que disseram:

G1: (...) não é só dar emprego, é dar o bem-estar às pessoas que trabalham na empresa, para que elas tenham vontade de trabalhar nela. É esse sentimento de que, estando bem aqui, as pessoas também vão estar bem na sociedade; ter um salário justo; ter onde morar; sustentar os filhos; dar educação; ou seja, manter as pessoas num padrão em que elas possam sobreviver nesse meio tão turbulento economicamente.

AQ: Eu penso que é o compromisso que a direção da empresa tem com o bem-estar da comunidade, do meio ambiente e dos profissionais que trabalham nela. Também a boa relação que ela estabelece com as interfaces, porque a empresa não está sozinha no meio. Então, a RSE é uma relação correta com as interfaces.

Assim, em linhas gerais, comunga-se a idéia de que RSE é o compromisso com o bem-estar dos empregados, da comunidade e do meio ambiente, porém, existe maior consenso quanto à questão do bem-estar dos empregados da empresa. Há também uma preocupação quanto à moralidade e a ética.

### **C) Visão da RSE da Anjo:**

Noutra oportunidade, porém, quando fala da RS da própria empresa, o diretor presidente expressa uma visão da RSE condizente com o núcleo central do programa da RSE. Nesse sentido, o depoimento abaixo é que vai confirmar que existe uma confusão entre a RSE, que é obrigação da empresa, e agir filantropicamente, que engloba a decisão de investir em projetos sociais. Perguntamos por que ele considera a Anjo uma empresa socialmente responsável, e ele disse que:

DP Considero que numa pontuação de um a dez nós estamos no número oito. Nós estamos aqui num ambiente que tem uma vila a nossa direita, ali do outro lado tem os bois do seu Tavinho pastando, e a Anjo é uma empresa de solventes, que se vazar um litro vai cair lá no córrego onde os bois do seu Tavinho tomam água, que tem um açude de peixe do outro lado, que tem uma vegetação aqui, então nós somos responsáveis tanto pelo ambiente interno onde nós vivemos – por exemplo: a poeira que sai daqui tem que ser filtrada e ser reaproveitada – como do ambiente lá fora porque se der um vazamento nesse um milhão e meio de litro de solventes que nós temos aqui, nós poluiremos metade do nosso bairro. Então, para evitar isso, nós temos bacias de contenção que, se houver um vazamento, vão prender esses um milhão e meio. Não vai poluir nem a terra porque vai ficar preso dentro de uma bacia. Se tu pegar o nosso lixo, nenhum lixo sai daqui sem um tratamento, não vai para o meio ambiente, o que sai daqui sujo vai para uma empresa quimicamente responsável de Joinville que trata esse lixo. Nós limpamos a mão numa toalha que fica suja de tinta e solvente que é mandada para uma empresa que vai lavar essa

toalha, que vai aproveitar aquela goma de tinta para fazer um outro produto. Os nossos solventes sujos nós mandamos reciclar para não ir para o ambiente, para a água. Quanto a nossa mão de obra, nós completamos agora, na CIPA, praticamente quatro anos sem um acidente de trabalho. Somos uma empresa que se preocupa muito porque aqui dentro da empresa tem uma atmosfera explosiva, tem um certo nível de poeira que, embora agente filtre, ainda tem um pó que lá na frente pode causar um problema de pulmão. Então, nós temos aqui todos os requisitos necessários para que as pessoas não se contaminem com o nosso ambiente interno que é composto por tolueno, chumbo, etc. Nós fazemos testes quinzenais, mensais com o sangue das pessoas para ver se há indício de contaminação. No momento em que se faz uma campanha do agasalho, quando se faz um programa ambiental de triagem e reciclagem de lixo. O pátio da empresa nós asfaltamos para não ter poeira, para não termos um ambiente ruim. A nossa luminosidade para se trabalhar é para não haver problema de vista. As pessoas que trabalham com computador, nós cuidamos para que não desenvolvam a LER. Tudo isso para mim é RSE porque nós nos preocupamos. Já imaginou uma pessoa que trabalha há vinte anos aqui e que vai ficar doente e eu vou ter que conviver com essa doença porque eu vivo aqui no bairro, estou aqui oito horas por dia. O que adianta ganhar o mundo e perder a vida de amigos e a nossa própria vida?

Essa visão se aproxima mais do núcleo central do programa da RSE, porque manifesta uma ética da responsabilidade na vertente utilitária, donde se busca a prevenção e reparação dos males que as atividades da empresa possam causar às pessoas que nela trabalham, à natureza e a qualquer outro ser humano fora dela, em um compromisso com o bem-estar da sociedade.

Perguntamos a um diretor e dois gerentes se eles achavam que a Anjo é uma empresa socialmente responsável, e todos afirmaram positivamente. Assim, questionamos o porquê de eles acharem isso, foi então que eles responderam:

D2: (...) porque nos preocupamos com algo além da comida do dia-a-dia das pessoas, nós nos preocupamos com que as pessoas adquiram conhecimento, com a qualidade de vida cada vez melhor dos funcionários, e com o dia de amanhã na sociedade em que nós vivemos. Temos o Projeto “Anjos do Futsal”, temos uma preocupação com o meio ambiente (...)

G1: (...) Eu conheço muitas empresas no Brasil e acho que não somos a melhor, mas eu entendo que a Anjo tem uma filosofia de trabalho que nos dá condições, como líderes, como gestores, de proporcionar o bem-estar aos nossos funcionários. Não só o dono da empresa, mas nós todos; gerentes, diretores e supervisores da empresa.

G2: (...) Porque respeita-se o indivíduo quanto às relações de trabalho, valoriza-se o ser humano, dando oportunidades para que cresçam junto com a empresa, investe-se num projeto com a comunidade que é o “Anjos do Futsal”, para eliminar a possibilidade de esses jovens irem para os caminhos obscuros da vida, como uso de drogas, etc.

Assim, comunga-se a idéia de que RSE é o compromisso com o bem-estar dos empregados, da comunidade e do meio ambiente, porém, existe maior consenso quanto à questão do bem-estar dos empregados da empresa.

Vejam agora se a percepção dos profissionais de níveis mais baixos da empresa corresponde à visão de RSE da diretoria. Quando perguntamos a eles se acham que a empresa se preocupa e é responsável com os seus empregados, com a comunidade e com o meio ambiente, eles responderam que sim. Então nós perguntamos o porquê disso, e eles disseram:

S1: Sim. (...) temos a Stella, que é uma pessoa que ocupa um cargo que a empresa não precisaria ter, pela função e pelo produto que ela fabrica, mas é uma preocupação que a empresa tem com o profissional, com sua família, se o cara está bem ou não, (...) o que a maioria das empresas não tem. A Anjo tem um compromisso com um projeto social, que é o “Anjos do Futsal”, que atende crianças carentes e dá uma opção para elas se desenvolverem dentro do esporte. Temos uma preocupação com o meio ambiente, em saber se a comunidade onde a Anjo está inserida está legal, se os nossos rejeitos estão sendo tratados, se nós não estamos depositando produto químico no lixão. Temos uma pessoa que cuida de toda a parte de meio ambiente, de legislação, que agente está atendendo. E todas as outras coisas que agente faz: as doações, as campanhas de agasalho, de brinquedo, doação de sangue e os próprios grupos de melhoria, que buscam estar desenvolvendo os profissionais.

S2: Sim, porque se os empregados estão bem a empresa também estará, e terá maior possibilidade de obter bons resultados. Além de contribuir com o pagamento de imposto, a empresa não está satisfeita com retorno que o governo proporciona à sociedade. E os nossos clientes também são a sociedade. A empresa se esforça para não causar prejuízos ao meio ambiente, porque do contrário a empresa, a comunidade, nossos filhos, netos etc. sofrerão com as conseqüências.

P2: Sim, porque sempre que um profissional é admitido no processo de contratação, e não se adapta à função a que foi destinado, a empresa dá um jeito de reconduzi-lo, fazendo com que ele se adapte, se sinta bem, e atenda as expectativas da empresa. A forma como a Anjo trata seus empregados acaba se refletindo na sociedade, além de projetos sociais que beneficiam muitas crianças, ela também tem contribuído com algumas doações. Existem os vapores orgânicos que são voláteis e não há como trata-los, mas tudo o que nós temos de sólido é tratado. A Anjo é uma empresa que cultiva uma cultura religiosa, o que vem dos donos da empresa, apesar de serem católicos e aqui dentro temos muitos evangélicos. Os artigos do diretor da empresa, as palestras sempre envolvem a palavra de Deus, tanto aqui dentro como fora da empresa.

P1: Sim, porque em questão de prevenção, danos físicos e ergonômicos ela tem todo um equipamento de segurança e proteção, o que é prioritário na nossa área, porque somos químicos. Ela pratica um salário que eu acho justo na minha condição de trabalho. Não é um salário tão alto, mas é um salário satisfatório, que eu considero justo. Ela também se preocupa com o teu problema pessoal, nós temos uma orientadora profissional. Tudo o que está relacionado com sua vida pessoal ela te auxilia. Temos um projeto chamado “Anjos do Futsal”, visando tirar as crianças da marginalidade, de uma condição de risco. Existe a preocupação com o meio ambiente também. Eu mesmo faço parte de um projeto, que (...) tudo o que agente não manda pra reciclar, agente tenta reaproveitar. Então, agente utiliza os três R: reduzir, reutilizar e reciclar. Mas acho que ela faz mais para os seus funcionários, que, de uma maneira geral, também são a sociedade. Por exemplo, ela fez um casamento coletivo com nove casais, do qual eu também participei, disponibilizando igreja, festa e todo o suporte para poderem se casar.

De acordo com tais relatos, observa-se que há uma percepção compartilhada, entre os profissionais respondentes – supervisores e operadores da empresa – que corresponde à visão dos níveis hierárquicos superiores. Eles sentem que há uma preocupação com o bem-

estar dos empregados – o que inclui a questão da segurança –, com suas famílias, com o meio ambiente e com a comunidade. Portanto, pelo que vimos acima, a visão da gerência é sentida na prática, no dia-a-dia da empresa.

Adiante, será feita a análise da realidade da empresa pesquisada, mercê dos princípios auxiliares do cinturão protetor do programa da RSE, os quais foram observados empiricamente na empresa Anjo Química do Brasil.

### 4.3 MECANISMOS E PROCESSOS QUE ESTIMULAM E ORIENTAM A RSE

#### A) Ética pessoal

Investigando a dimensão da moralidade pessoal, convém dizer que o fundador da empresa é uma pessoa muito religiosa. Além de ser formado em teologia, pratica uma gestão baseada em princípios cristãos, denomina de “Gestão Cristã”. Evidenciamos no seu discurso idéias e conteúdos com significado religioso, pois várias vezes ilustrou suas idéias fazendo citações de trechos bíblicos. Outra coisa que chamou a atenção, de acordo com a análise dos dados capturados é que não só o dono da empresa é religioso, mas várias pessoas, e em todos os níveis da empresa.

Características	Diretoria	Gerência	Supervisão	Produção
Sexo	4 masculinos	3 masculinos e 1 feminino	3 masculinos e 1 feminino	3 masculinos e 1 feminino
Faixa etária	35, 42, 50 e 50 anos	25, 30, 43 e 45 anos	25, 30, 30 e 32 anos	23, 25, 27 e 31 anos
Nível educacional	3 de nível superior e 1 de nível médio	4 de nível superior	3 de nível superior e 1 de nível médio	3 de nível superior e 1 de nível médio
Religião	2 católicos praticantes e 2 católico não-praticante	3 católicos praticantes e 1 evangélico praticante	2 católicos praticantes, 1 católico não-praticante e 1 evangélico praticante	3 católicos praticantes e 1 católico não-praticante
Tipo de participação em atividades grupais	2 não participam e 2 participam de Rotary Club	2 participam de grupos religiosos e 2 não participam	2 não participam, 1 participa de grupos religiosos e 1 participa de grupo esportivo	2 participam de grupos religiosos e 2 não participam

**Quadro 3 – Dados sócio-culturais da amostra**

**Fonte: dados primários**

A questão da religiosidade ficou clara nos momentos em que observamos todos os funcionários se reunirem para fazer orações na fábrica<sup>72</sup>. Segundo a orientadora profissional, a maioria dos empregados é religiosa, e frequenta não só igrejas, mas grupos sociais de

trabalhos voluntários. Segundo ela, as duas religiões com os maiores números de adeptos são: católica e evangélica.

Vejamos isso nos depoimentos a seguir. Quando questionados sobre as suas principais crenças e valores, os diretores e gerentes da empresa enumeraram os seguintes:

DP: a) Família. Eu me desesperaria com a perda de um filho. Ontem mesmo eu estava rezando para a dor de garganta do meu filho passasse para mim; b) Qualidade de vida. Se for pra ter uma empresa para morrer trabalhando, não vale a pena; c) Ser feliz e fazer os outros felizes, o que adiante ser feliz à custa da infelicidade de um monte de gente?; d) Viver em paz, ter uma vida em paz, ser um pacificador é importante; e) Inconformismo, inquietude.

D1: a) Tenho uma personalidade muito forte. Se for preciso brigar até com o Beto, numa decisão errada que inviabilize a empresa, eu brigo, posso até ir para a rua; b) Procuro ter uma imagem positiva no mercado, ser e me manter um profissional de ponta, com meu corpo, mente e espírito em constante aprimoramento e estabilidade; c) Eu estudo Cabala desde os quatorze anos de idade, então eu me apoio muito nesse aspecto. (...) procuro ler muito, e tenho lido mais coisas do aspecto espiritualista do que do aspecto técnico; d) Outro aspecto é que eu gosto de trabalhar com pessoas, de formar equipes, e de ajudar essas pessoas que trabalham comigo ensinando como elas devem se posicionar dentro da empresa. A minha maior alegria é fazer com que as pessoas ao meu redor cresçam, aprendam a se tornem bons líderes. (...) Eu gosto de ensinar, de aprender, de compartilhar e trabalhar com as pessoas; e) Outra coisa é em relação a minha família, porque eu tenho muito medo da solidão. (...) hoje eu valorizo muito a família porque eu conheço o quanto é difícil a solidão.

OP: a) Amar e respeitar a Deus; e porque sei disso, tento ser irmã dos meus semelhantes amando eles; b) tento ser ética; c) sou muito alegre; d) e conheço meus limites e aceito e convivo com isso; e) Procuro melhorar, mas eu me aceito; f) Perdão com muita facilidade.

D2: a) Lealdade; b) sinceridade; c) Deus; d) compromisso; e) amor pela Anjo, pela empresa como um todo.

G1: a) Deus; b) família; c) trabalho; d) honestidade; e) a verdade.

G2: a) Família; b) Ética, a verdade acima de tudo; c) a lealdade; d) comprometimento; e) o profissionalismo.

S1: a) Família; b) fidelidade; c) lealdade; d) o meu trabalho porque eu adoro fazer; e) e as minhas amizades.

S2: a) Honestidade; b) Comprometimento; c) Cuidado para ser justo; d) Cuidado para dar bons exemplos; e) Disposição para o aprendizado e melhoria continua.

P1: a) Respeito a Deus; b) amor; c) vontade de viver; d) criatividade; e) respeito ao próximo.

P2: a) Deus; b) família; c) igreja; d) trabalho; e) lazer.

Dos dez respondentes, observamos que somente três não citaram a palavra Deus ou algo relacionado à religiosidade. Assim, constatamos que quase todos os respondentes são religiosos e consideram importante, valores tais como: família, ética, honestidade, justiça, lealdade, verdade, dar bons exemplos, etc. Segundo a orientadora profissional, essa

---

<sup>72</sup> Após uma leitura bíblica foi feita uma oração em agradecimento e também para pedir auxílio para duas pessoas doentes, que eram ex-funcionários e parentes de funcionários da empresa.

religiosidade é muito comum na empresa, pois além de congrega muitos profissionais religiosos, de diversas religiões, a empresa reforça isso com algumas práticas.

Quanto ao nível de julgamento moral da amostra extraída, conforme consta a tabela abaixo, pudemos observar que a média de toda a amostra encontra-se em um nível 4, um estágio convencional, que é o da maioria dos adolescentes e adultos das sociedades ocidentais, inclusive da brasileira. Não só a média geral, mas a média de cada um dos níveis hierárquicos da empresa encontra no 4º nível de desenvolvimento moral, cuja característica é a distinção entre o ponto de vista societário e o acordo ou motivos interpessoais. Vale lembrar que, neste estágio, adota-se o ponto de vista da preservação do sistema, da ordem social, do bem-estar da sociedade ou do grupo, relacionando-se individualmente com base nos papéis e regras (deveres) definidos pelo sistema.

**Tabela 2 : Nível de julgamento moral da amostra pesquisada**

Nível hierárquico	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5a	Estágio 5b	Estágio 6	Índice P
<b>Diretoria</b>	6%	8%	45%	20%	5%	7%	33%
<b>Gerência</b>	6%	8%	44%	15%	7%	11%	33%
<b>Supervisão</b>	5%	7%	37%	20%	8%	12%	39%
<b>Produção</b>	9%	19%	47%	17%	2%	3%	22%
<b>Média total</b>	6,5%	10,5%	43,25%	18%	5,5%	8,25%	31,75%

**Fonte: Dados primários**

Entretanto, com base na pontuação atingida no índice P, que é destinado a medir a quantidade de julgamento moral no nível pós-convencional (REST, 1986), a média atingida foi de praticamente 32%. Tanto a diretoria como a gerência possui em média 33% de pensamento pós-convencional. Porém, o nível hierárquico que atingiu a maior pontuação no índice P foi o de supervisão, com 39%. E o nível com mais baixa pontuação foi o de produção, com 22%. Com relação a este último, não encontramos nenhum dado significativo

que permitisse realizar associações, ao baixo desempenho de julgamento moral, tais como baixo nível de escolaridade.

Convém destacar, porém, que duas pessoas de toda a amostra – a orientadora profissional e uma pessoa do nível de supervisão – atingiram o nível C, pós-convencional. A pontuação atingida no índice P por estas duas pessoas foi acima 75%, o que é somente alcançado por uma minoria de adultos (em torno de 5%), geralmente depois dos 20 a 25 anos. A diferença deste estágio para o quarto, que foi o atingido pela maioria da amostra, é que, enquanto o quarto estágio adota a perspectiva do prioritário-em-face-da-sociedade<sup>73</sup>, o quinto adota a perspectiva de um ponto de vista moral universal, princípios éticos universais, os quais devem ser seguidos por toda a humanidade, como, por exemplo, o respeito por outras pessoas como fins, não meios. As leis ou acordos sociais particulares só são válidos quando se apóiam em tais princípios. Do contrário, quando as leis violam tais princípios, abre-se mão das leis para ficar com os princípios.

No que se refere ao referencial ético utilizado pelos principais diretores da empresa, analisando as respostas-justificativas fornecidas pelos respondentes para solucionar os dilemas morais colocados no questionário DIT, observamos que a maioria deles, incluindo o diretor presidente, baseia-se nas leis e regras da sociedade, mas quando as leis e regras ferem algum princípio ou convicção pessoal baseado em sua crença, eles abrem mão das leis e ficam com os princípios. Nesse sentido, verificamos que, ao quebrarem as regras, justificam-se por meio de princípios religiosos.

Analisando o discurso do diretor presidente, tentamos identificar um outro referencial ético, que não fosse deontológico, e fomos encontrar elementos de um raciocínio utilitarista de regra. Vejamos:

**DP:** Eu sou um cristão, uso os dez mandamentos e a ética cristã para tomar decisões. (...) Tento amar o próximo como a mim mesmo, mas reconheço que isso é muito difícil. Agora, penso que agente deve ajudar as pessoas, (...) “se pode fazer, por que

---

<sup>73</sup> que é quando o indivíduo racional é consciente dos valores prioritários em face dos laços e contratos sociais.

não fazer?”. Isso vai prejudicar a saúde financeira da empresa, vai quebrar a empresa? Por que o que tem de ser levado em conta, num momento desses, é: se o que tu vai fazer não vai acabar quebrando a empresa e com ela as duzentos e cinquenta pessoas, como é o nosso caso, que serão prejudicadas. Se isso não vai acontecer, tem que fazer! Então, nós podemos fazer duzentos e cinquenta casas aqui para os funcionários? Não, mas podemos ajudar a fazer dez, quinze ou vinte casas como já foram feitas em estilo mutirão, doação de telhados, de tijolos, financiamento a longo prazo, através do FRA.

O diretor administrativo também expressou um raciocínio utilitário, ao dizer:

DA: Eu acho que a RSE é uma questão de sobrevivência da humanidade. E não tem mais volta. (...) A empresa está no meio e se a sociedade vai mal a empresa também vai. Então, a empresa pode ajudar (...) E aquela idéia de que eu só quero ver o meu lado e o restante morando em favela; que felicidade que eu tenho? (...) Não é possível ser feliz ao lado da infelicidade alheia de uma maioria. Temos que contribuir para a felicidade de todos.

## **B) Valores éticos compartilhados na cultura organizacional**

A Anjo iniciou como uma empresa familiar, em 1986, com o empreendedorismo de seu diretor-presidente, Albertino Colombo, mais conhecido como Beto. Mesmo com pouco dinheiro para iniciar seu negócio, e com quase toda a família contra a sua decisão (pois na época só havia o apoio da sua esposa e do seu irmão) ele comprou a marca, que já estava registrada, e começou a fabricar massa plástica na garagem de sua residência. Beto teve a idéia de fundá-la quando era balconista de uma loja de tintas na cidade de Criciúma (SC) assim que viu uma demanda de massa plástica não atendida pelo mercado provedor. Foi aí que decidiu passar a produzir a massa plástica para abastecer a sua região. Uma das coisas que ele sempre conta é que, desde o início, a inspiração foi Jesus Cristo, diz ele: "Sou técnico em contabilidade, não entendia nada de administração, então fui buscar os exemplos na vida de Jesus". Na época em que decidiu fundar a empresa, Beto não tinha nível superior. Hoje, como diretor presidente da empresa ele já tem MBA da Fundação Getúlio Vargas e curso de graduação em administração, mas, segundo ele, seu modelo de gestão continua sendo inspirado em Jesus Cristo. Nesse sentido, Beto estudou teologia voltada para leigos e afirma que baseia suas tomadas de decisão em princípios cristãos. Como pudemos observar, as decisões da empresa não são tomadas exclusivamente por ele; existe uma cúpula estratégica

que decide os rumos da empresa através de um processo decisório próprio. Não obstante, a determinação final é dele.

Observamos que o modelo de gestão da empresa se aproxima muito das idéias germinadas pela Teoria da Motivação e Liderança, na qual se considera o indivíduo como um ser dotado de necessidades complexas, que extrapolam as necessidades básicas de sobrevivência e obtenção de segurança. Grosso modo, tal perspectiva assume que existem outras necessidades, quais sejam: sociais, de pertencer a um grupo ou a uma família; de reconhecimento e estima desse grupo; e de auto-realização através do desenvolvimento pessoal e profissional através do trabalho. Nesse sentido, há um enriquecimento e ampliação das tarefas dos empregados, em uma perspectiva de democracia Industrial, utilizando-se práticas tais como grupos semi-autônomos de produção com a diminuição dos sistemas de controle externo e supervisão, e se responsabiliza por resultados outorgando-se o autocontrole. O modelo Toyotista reflete bem essa concepção de gestão participativa e de liderança, que, teoricamente, pressupõem novas formas de organização do trabalho. Nesse sentido, a empresa pesquisada apresenta as seguintes características: gerência participativa; a busca de uma integração horizontal; um ambiente estável e harmônico com o incentivo da cidadania tanto interna quanto externa; menos controle burocrático, mas uma cultura organizacional forte; valorização do comprometimento dos empregados com a organização e utilização de ferramentas tais como o “Kanban” e o “Just in Time”; círculos de qualidade e qualidade total, pois a empresa é certificada pela ISO 9001; e melhoria de processos e mudanças ocasionadas pela sua gestão participativa, baseada nos moldes dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) (Motta e Vasconcelos, 2002). Na empresa Anjo, o nome dessa prática de CCQ é Grupo de Melhorias de Processos (GMP). Ao que tudo indica, o GMP tem sido muito valorizado e é considerado muito importante pelo diretor presidente, que acredita que a empresa melhorou muito depois que adotou essa prática.

Grosso modo, o GMP constitui-se na divisão da empresa em diversos grupos de trabalho, horizontalmente, que são formados para solucionar problemas, reduzir custos, aumentar a produtividade, diminuir esforços, aumentar a segurança e melhorar o ambiente de trabalho cada vez mais, aumentando a qualidade de vida dos funcionários. Tudo isso é feito através da elaboração de projetos que são indicados por supervisores e gerentes e depois devem passar pela direção da empresa, que é quem decide quais projetos serão implementados. Vale dizer que os projetos são apresentados em público, perante todos os funcionários e a diretoria, sendo esta quem avalia e critica em público as idéias dos empregados de níveis mais baixos.

De acordo com o diretor presidente, todos os duzentos e quarenta e nove profissionais que trabalham na empresa conhecem as Dez Filosofias da Anjo, que são: Excelência no atendimento; Qualidade nos produtos e serviços; Respeito ao meio ambiente e valorização do ser humano; O mercado orienta nossas ações; Reinvestimento dos lucros; Cumprimento das normas de segurança; Agilidade nas decisões e ações; Gestão profissional e participativa; Transparência e comprometimento nas relações com profissionais, clientes e fornecedores; e Melhoria contínua.

As filosofias se integram com a missão, que é distribuída em toda a organização, em forma de quadros. Seus dizeres são: *“prover solventes e revestimentos químicos com qualidade e rentabilidade, superando as expectativas dos clientes, respeitando o indivíduo, a comunidade e o meio ambiente”*. De forma singular, identificamos um outro quadro distribuído pela empresa com a seguinte frase: *“Aqui fabricamos bons produtos, sem explorar as pessoas. Com lucro, se possível. Com prejuízo, se necessário. Mas sempre bons produtos, sem explorar as pessoas”*. Este elemento faz parte do discurso oficial da empresa, o qual defende que há na empresa a preocupação com o crescimento econômico, com o lucro, mas sem prejuízo de ninguém, zelando para não prejudicar o bem-estar dos empregados e da

sociedade. Procurando entender essa frase, perguntamos a um dos diretores o seu significado para a empresa, e ele disse que:

*“Aqui fabricamos bons produtos, sem explorar pessoas,”* tanto é que nós temos sindicatos na nossa região que determina os salários e patamares, e nós estamos sempre além, pagamos acima do determinado por eles, para dar aos nossos profissionais um pouco mais de estabilidade; *“com lucros se possível”*, para mantermos a empresa, o nome da empresa, muitas vezes a empresa abre mão de lucros, para abrir novos mercados (...); *“com prejuízo se necessário”*, se tiver que abrir mão dos lucros para (...) colocar novos produtos no mercado (...) nós temos prejuízo; *“mas sempre bons produtos”* não abrimos mão da qualidade pegando matéria prima mais batata para ter mais lucro; *“e sem explorar pessoas”* também não vamos nunca explorar pessoas para ter mais lucro.

Não obstante, verificando o que todos os funcionários pensam dessa frase, percebemos uma opinião singular que contrasta a da maioria dos profissionais, o que nos chamou a atenção.

Agente sabe que, às vezes, para uma empresa dar lucro (...) algumas coisas não dá para conciliar teoria com prática, tipo aquela estória de *“prejuízo se necessário”*. Pra mim é meio demagogia (...) É uma característica do diretor presidente que eu considero um pouco exagerada. Uma frase daquela ali é muito forte (...) por mais que seja verdadeiro no íntimo eu não escreveria uma frase daquela, porque qualquer ação que a empresa tenha que seja contra (...), pô! Tá escrito (...) então eu acho que é muito forte.

Outra coisa que chama a atenção na empresa é a preocupação do diretor presidente com a família dos profissionais, pois quando contrata um profissional, acredita que *“também contrata a sua família”*. Cria-se, dessa forma, um relacionamento empresa-funcionário-família, donde se supõe, conforme a análise do discurso dos funcionários entrevistados, que tal percepção de valorização e segurança faz com que eles trabalhem motivados. Essa noção pode ser inferida do relato de uma profissional do nível de supervisão, ao dizer:

Trabalhar na Anjo foi muito importante pra mim, porque eu realizei aqui o meu trabalho, eu me desenvolvi profissionalmente, e quando eu entrei aqui, tendo três anos de experiência noutra empresa, eu vi que uma empresa podia ser diferente, mais adequada ao meu jeito. Foi aqui que eu casei, minha filha nasceu, (...) o pessoal daqui foi no meu casamento. É uma empresa família, nos sentimos família (...) Se eu não tivesse trabalhado aqui, talvez eu não tivesse hoje a minha casa, carro e o padrão de vida que eu tenho. Com relação à minha carreira profissional, eu cresci muito rápido aqui dentro, porque consegui mostrar como eu trabalhava.

Segundo asseverou o diretor-presidente, para garantir um ambiente de respeito ao ser humano, há seis anos, foi criado o cargo de orientadora profissional da empresa, exercido

por Stella Firmino de Oliveira, uma senhora muito simpática, alegre e respeitável cuja função principal é ser o elo entre a família dos profissionais e a empresa, além de orientar os profissionais quanto a aspectos psicológicos, sociais e também espirituais. Stella é uma pessoa de convicções religiosas e ex-professora de Teologia. Quanto a isso o DP expressa que:

Quando nós contratamos alguém, nós não contratamos uma pessoa, mas a família dela inteira. E se essa pessoa tiver problemas na família, vai trazer esse problema aqui para dentro. Então, vamos ver como está a família dela. Nós temos aqui na empresa pessoas que ganham muito bem e vivem endividadas, e pessoas que ganham muito menos e tem um padrão de vida melhor. Elas têm seu carro, sua casa, vivem bem, etc. A Stella é uma pessoa que já viveu os dois lados, já teve muito dinheiro e depois ficou sem dinheiro, tendo que passar por dificuldades. Então, a função dela é fazer esse planejamento familiar, econômico, ver o que a esposa e o marido estão fazendo, se os filhos estão ou não estão no colégio.

Porém, hoje, ao que tudo indica, ela está mais envolvida com assuntos internos da empresa, com a gestão de pessoas propriamente dita. Nesse sentido, o diretor-presidente diz que:

(...) Ela faz um papel de irmã mais velha, de mãe, de nona, que é uma pessoa que dá conselhos porque ela é teóloga, tem uma formação muito boa e porque já vivenciou tudo isso. (...) Como ela é uma pessoa que tem muito conhecimento teológico, ela tanto usa o amor como o “chicote”. Muitas vezes ela usa a força das palavras para resolver a situação. E o que, hoje, ela faz aqui na empresa, antes, quando eu a conheci, ela fazia gratuitamente na paróquia. E eu estava atrás de uma pessoa que fizesse isso, então, a contratei, porque eu vi que esse trabalho era muito essencial aqui dentro.

Para ilustrar uma das coisas que ela faz, ele cita que:

(...) quando alguém diz que vai sair da Anjo para trabalhar em outra empresa, ela pega essa pessoa e pergunta: mas vai trabalhar aonde? Já tem emprego arrumado? Por que tu vai sair? Não está contente com o salário? Vamos fazer uma pesquisa de salário no teu setor para ver se é realmente isso. Ela ajuda a tomar uma decisão. E nós já chegamos ao ponto de dizer: olha, vai lá, fica uma semana, vê como está o mercado aí e se quiser você pode voltar, e se tu quiser sair, então sai. Mas nós não gostamos de recontratar a pessoa, por isso dizemos: vai lá dar uma olhada antes de ter certeza que quer sair. Mas se sair, dificilmente aceitamos de novo.

Convém salientar o aspecto da religiosidade que é muito marcante na empresa. Ao que tudo indica, parece que isso começou em função da religiosidade do seu fundador e diretor presidente. O próprio nome da empresa tem um sentido religioso, vejamos nas palavras de Beto: *“Usei o nome Anjo exatamente por causa da relação que eu tenho com a teologia, eu comprei esse nome porque eu acreditava nele, porque eu acho que está relacionado com o cristianismo”*.

Stella, que é a Orientadora Profissional da empresa, também reforça muito o aspecto religioso. Inicialmente, ela entrou na Anjo para cuidar das famílias dos profissionais, porém, hoje, ocupa-se muito mais do atendimento de funcionários que a procuram constantemente para pedir conselhos e auxílios para solucionar problemas, do que propriamente de cuidar das famílias. Assim, deixemos ela contar como foi seu processo de integração:

Foi o diretor industrial quem me apresentou para todos. Não tinha ainda um método de integração, era informal. Pediu-me que eu me apresentasse aos profissionais, e eu disse a eles que seria um elo entre a empresa, o profissional e a sua família. Eu quis deixar bem claro porque estava ali, qual a minha função, e que tudo aquilo que nós conversávamos ia ficar ali, porque eu queria estabelecer uma relação de confiança e cumplicidade. Eu jamais trairia essa confiança. E fui muito bem recebida na empresa, e percebi que eles me procuravam sempre.

Uma das coisas que observamos, é que Stella é uma pessoa muito influente na empresa. É muito respeitada não só pelos empregados do nível de produção, mas também pela diretoria e gerência da empresa, que sempre ouvem o parecer dela. Para entender um pouco mais a sua personalidade, e, conseqüentemente, a influência que ela exerce na empresa, pedimos a ela que falasse um pouco de si, então, deixemos com ela a palavra:

Entrei na faculdade de biologia, fiz até a sétima fase, mas não a concluí, depois, fiz uma faculdade que não é reconhecida pelo MEC, que é Teologia. (...) sempre fui muito religiosa, mais espiritualista do que religiosa, porque a religiosidade implica em ritos, e eu não sou de rito, sou muito mais de entender que devo marcar minha presença nesse mundo por ações, do que por crenças. A minha crença é que me fez primeiro tentar conhecer a Deus, Seu filho e o projeto Dele para a humanidade. E por isso eu estudei muito. Conhecendo Deus e Jesus tu não consegues ficar indiferente, tu fica contra ou a favor. Eu tenho outro guru na minha vida, chamado Paulo de Tarso. (...) Ele tem uma frase que diz assim: Ai de mim se não evangelizar! E a evangelização que eu entendo é pelo exemplo. Tu quer ensinar alguém a amar, então ama; quer ensinar responsabilidade, seja responsável. Outra influencia importante que tive foi a do meu pai, que era uma pessoa altamente ética na vida profissional e familiar. (...) Ele era uma pessoa à frente do seu tempo, então, conseqüentemente, minha educação foi além dos padrões conservadores da época, (...) apesar de ter sido a única da minha turma que casou virgem. (...) A coerência entre o que tu pensa, o que tu diz e o que tu faz é que te faz ser uma boa pessoa. (...) Não adianta o mundo inteiro achar que tu é ótima, se tu lá dentro não vale nada. (...) A única pessoa para quem tu deves satisfação é aquela que tu encontra na frente do espelho. (...) Jesus é a síntese de tudo o que meu pai já me falava, Paulo também. Depois de casada, esses dois homens marcaram muito a minha vida.

Ainda sobre a questão da religiosidade, pedimos a ela que explicasse qual a finalidade das preces no local de trabalho e como ocorrem:

Sempre que há uma reunião, antes dela deve haver uma espiritualização. (...) agente faz uma prece, para que sempre iniciemos as reuniões com um pensamento endereçado a Deus. Isso é do Beto, ele acha que tudo deve ser começado em nome de Deus. Todo o dia primeiro do mês, por exemplo, nós reunimos toda a fábrica e rezamos; é sempre na parte da manhã, lemos um trecho da bíblia, agradecemos à Deus e pedimos para ter força para enfrentar o mês que está chegando. Mas isso é uma coisa tão arraigada na empresa que qualquer momento é momento de oração. Às vezes eu passo de manhã e observo que eles estão rezando; às vezes eles me pedem para reunir e rezar por causa de um familiar de alguém que esteja precisando. Mas foi o Beto quem começou isso, não fui eu. Hoje ele não faz mais, mas fazia no início.

Constatamos a veracidade desse fato em nossas observações participantes, pois quando visitávamos a empresa, tivemos a oportunidade de presenciar alguns destes momentos, enquanto fazíamos a observação. Assim, consoante à orientadora profissional, pudemos constatar que a empresa toda pára nesse momento, e todos se reúnem para pedir ajuda por uma pessoa conhecida, que está doente, e para agradecer a Deus por tudo o que têm. Perguntando a ela como os funcionários reagem a isso, ela me respondeu que:

Eles vêm como uma coisa natural. A única coisa que eu agora estou fazendo é que, como tem gente de muitas religiões, faço uma prece mais ecumênica que é o Pai Nosso. Mas são eles que vêm pedir. Tem um gerente da empresa que reza ajoelhado em sua sala, por exemplo, quando um netinho de um funcionário se curou de uma doença, ele, assim que ficou sabendo, foi lá e ajoelhou para rezar.

O gerente ao qual ela se refere é responsável por cento e sessenta funcionários do nível de supervisão e produção da empresa, portanto, também é uma personalidade muito influente nestes dois níveis.

Outra coisa que chamou a nossa atenção foram as histórias contadas pelos funcionários, que simbolizam uma espécie de saga dos fundadores da empresa, reforçando alguns valores organizacionais. Dentre as principais histórias corriqueiras, convém destacar uma que foi contada pelo diretor presidente e depois confirmada por todos os outros profissionais entrevistados:

Eu me lembro uma vez que eu saí daqui, em 1991, numa Pampa carregada de massa plástica em direção a cidades do interior de São Paulo, passando pelo Paraná e indo até uma cidadezinha chamada Hercílio Luz, no Acre, distribuindo amostras em lojas de tintas. Eu levei trinta e poucos dias para ir, dormindo dentro da Pampa, com um filho pequeno e mulher grávida me esperando, fui fazendo mercado e sabendo o que o povo queria. E assim foi, fui até Foz do Iguaçu. (...) Tem muita gente que vê a Anjo hoje e não sabe o que eu passei para chegar aqui; as dificuldades; as vezes em que quebrei; as que tive que vender minha casa para por dinheiro na empresa; as que me endividei.

A orientadora profissional, que é responsável por uma das etapas do treinamento dos profissionais contratados, costuma contar uma versão parecida da mesma história. Nas palavras dela:

(...) na integração agente fala para as pessoas que aqui elas têm um caminho aberto, que entre ela e o topo tem apenas alguns obstáculos para chegar. E para exemplificar agente diz que (...) todos esses caminhões saindo carregados já couberam dentro do porta-malas de uma Brasília velha e emprestada pelo sogro. Falamos que o Beto teve que vender o carro, a casa duas vezes e que enchia as latinhas de massa plástica, não com máquinas, mas com conchas porque não tinha máquinas naquela época. E quando ele saía para vender, passando nas oficinas, ele já pedia as latas vazias para que pudesse reutilizá-las (...) lavava e recuperava as latas (...) o irmão e a esposa o ajudavam. A esposa dando de mamar ali no meio das latas. (...) E ele vendia tudo para investir na empresa e não ter volta, queimava os navios porque tinha que dar certo, e isso o impulsionava. Eu sempre digo que o Beto teve duas coisas fundamentais na vida dele: uma família boa e uma esposa forte e batalhadora como ele.

Quais são as mensagens por de traz da história? Empreendedorismo, ambição, determinação, humildade, sacrifício em prol de um sonho que é a empresa, compromisso com a empresa, acreditar nela e fazê-la dar certo, o valor da família, saber constituir uma família. Tais valores também se alinham com os valores e princípios apontados pela orientadora profissional, quando perguntamos a ela quais os principais valores e princípios que percebe no diretor presidente. Ela respondeu que:

Morais e religiosos: um respeito muito grande pela família, a dele e a dos outros, lealdade, fidelidade, ser pai e cuidar dos filhos, os filhos têm o pai como um grande exemplo, ele admira muito a esposa dele e faz questão de que ela o admire; ele respeita e admira a pessoa que olha nos olhos dele e diz o que ele precisa ouvir; ele admira a integridade e tenta ser íntegro, assim como tenta – eu disse tenta – ser fiel aos seus princípios, de honra, de dignidade, dever cumprido com os profissionais, com a pátria, com a união. (...) Sempre que ele vai contra os princípios dele, ele se auto-pune. Aqui na empresa ele tenta ser o mais justo possível. Só que às vezes a busca pelo lucro faz com que ele não seja muito justo, e ele mesmo reconhece, quando fala: é eu não estou sendo muito justo (...) e passa muito mal. Então ele vive em conflito, (...) sinal de que os valores gritam dentro dele. Eu também tenho muita coisa ruim para falar do Beto, mas por outro lado agente tem que reconhecer as coisas boas nele, que agente quase não vê hoje nas pessoas.

Uma visão singular, no entanto, veio de um profissional do nível de supervisão, que disse:

Pelo Beto, analisando a pessoa dele no dia-a-dia da empresa, ele não é um cara simpático, ele não é aquela pessoa que te dá um bom dia gostoso, todo dia. (...) só que ele deu as ferramentas para a gente se acostumar com essa coisa, então uma das coisas que a gente sempre faz em todos os eventos, reuniões e ocasiões de dificuldade é a parte que a Stella faz, da espiritualização, da gente ta rezando por

alguém ou agradecendo. (...) Apesar dele não passar essas coisas no dia-a-dia, a gente tem um ambiente bom de se trabalhar, as pessoas são cordiais, se cumprimentam, se tratam bem, mas o Beto como pessoa não deixa transparecer isso. Mas eu acho que se o Beto não quisesse a gente não fazia. A empresa é assim porque ele quis e nos deu as ferramentas para isso.

Outra profissional do nível de supervisão disse que:

(...) Eu não sou muito religiosa, mas eu percebo que o Beto sempre foi muito voltado pra isso porque ele sempre utiliza umas passagens da bíblia pra ta exemplificando (...). Ele dá um grande valor pra religião. Outro valor que eu vejo no Beto é que ele valoriza as pessoas, sabe que todo mundo tem uma cabeça, uma opinião, e que apóia essa opinião e valoriza essa coisa de todo mundo poder participar.

No entanto, de acordo com alguns depoimentos, parece que o crescimento da empresa está dificultando a perpetuação da cultura organizacional. Nesse sentido, uma profissional do nível de supervisão aponta isso como uma das causas do aumento da rotatividade de funcionários na empresa, pois ela considera que “(...) a empresa cresceu muito. Antes todo mundo se conhecia, agora não mais. Aliás, essa é uma dificuldade que a empresa vem tendo: a de passar o seu “gen” para as novas gerações de funcionários”.

Com relação às maiores dificuldades que a empresa já passou, quando questionado sobre uma das principais dificuldades vividas pela empresa, o diretor presidente respondeu que a mais forte de todas veio com o crescimento e a expansão da empresa, que a partir de 1997 passou a atuar no mercado de tintas. Nas palavras dele:

“(...) sempre fui um homem de mercado, ligado à área comercial. E eu administrei a empresa assim, sem nunca me preocupar em fazer contabilidade, eu marcava e saía vendendo. E em 1997, porque nós entramos no mercado de tintas, acho que mexemos com os grandes e veio uma perseguição fiscal muito forte. Nós fomos multados e processados na época, o que me fez mudar e passar a pensar grande, a pensar holisticamente a empresa, em todos os setores. Foi quando a empresa se organizou e passou a ser uma empresa grande, mais voltada para a parte de gestão administrativa e não só comercial. A empresa era torta e começou a se endireitar naquela época. As perseguições fiscais acabaram nos tornando empresários meio que na marra. Hoje eu sei que esses fiscais nos fizeram um grande favor.”

Nem por isso ele ficou desanimado. Muito pelo contrário, pois, segundo ele, foi a partir desse fato que a empresa contratou o seu atual diretor administrativo, Coan, tido hoje como um grande referencial na empresa por muitos profissionais. O diretor administrativo também é uma personalidade muito influente, principalmente, quanto às decisões estratégicas e aos rumos da empresa. Uma característica sua marcante é o discernimento voltado para os

resultados. Ele teve um papel muito importante na superação daquelas dificuldades fiscais apontadas pelo diretor presidente. Sua entrada na empresa teve a finalidade específica de organizar a empresa para aumentar sua produtividade e gerar mais lucro. Segundo o próprio diretor presidente:

Quando a Anjo passou por aqueles processos de multa e tal, eu senti que a empresa estava desorganizada e nós vínhamos de um crescimento muito grande. Eu precisava de alguém com experiência em alta gestão, em grandes empresas. Fiz uma pesquisa, mas já conhecia o Coan e sabia da competência dele (...)

Coan era um consultor para empresas em dificuldades. Era conhecido na região não só por conseguir salvar as empresas em quase falência, mas porque não tinha a menor “pena” de mandar pessoas que não davam resultados embora. Segundo o diretor presidente:

(...) quando ele precisava salvar uma empresa, ele fazia e tirava as pessoas. Isso acabou gerando uma imagem que apavorava as empresas. Mas não foi o que ele encontrou aqui na Anjo, uma empresa que não estava falindo, nem em dificuldade. Muito pelo contrário, a empresa estava muito bem e ele entrou para organizar isso tudo, e ele viu que não dava para usar aqueles métodos que antes usava (...)

Não obstante, nota-se que só a partir da entrada do diretor administrativo é que houve a consolidação da estrutura burocrática da empresa, bem como o seu crescimento.

Convém lembrar que, segundo Weber, a burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). E a entrada do diretor administrativo teve a finalidade específica de organizar a empresa e o trabalho humano para aumentar a produtividade e gerar mais lucro. É sabido que a estrutura burocrática é baseada na existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. Há uma separação das esferas pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho. A divisão de tarefas é feita racionalmente baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização, que é gerar lucro (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Como, naquele momento, a empresa objetivava aumentar a sua produtividade e gerar mais lucro, a lógica de busca por resultados e a impessoalidade inerente à forma de gestão do diretor administrativo favoreceram, na época,

ao início de um processo de demissão dos empregados que apresentavam baixos níveis de desempenho. Entretanto, parece que com o passar do tempo, o próprio diretor administrativo deixou-se contaminar pelo espírito familiar da empresa. Isso fica claro em seu discurso, quando ele próprio reconhece que:

Quando entrei aqui eu recebi um choque porque me tornei um grande especialistas em empresas em dificuldade, só que aqui eu encontrei uma realidade diferente. Era uma empresa financeiramente sólida, bem estruturada, em expansão, crescimento, lançamento de novos produtos e contratação de novos profissionais. Por isso eu levei um tempo para me adaptar aqui dentro. (...) Eu aprendi muito com a Anjo, assim como ela aprendeu comigo, eu era um cara extremamente angustiado para a obtenção de resultados. E hoje eu mudei, porque vejo que o resultado é consequência das minhas atitudes em relação ao grupo, de como eu estou liderando. E a Anjo me ensinou a ser mais paciente, a ser cauteloso em determinados momentos, a ser político. Antes eu sempre batia de frente com as pessoas, e agora não é mais assim porque eu aprendi a trabalhar com elas. A Anjo me ensinou muito isso, principalmente, no trato das pessoas. Eu era muito frio, achava fácil mandar dez embora de uma só vez se não estivessem dando resultado, e não estava nem aí. Hoje não, eu vejo e analiso as alternativas que existem para que a pessoa seja produtiva.

Pelo que observamos na realidade da empresa, propositadamente, existe uma integração da esfera familiar e pessoal com a do trabalho, dando um caráter mais pessoal às relações de trabalho, principalmente, no que se refere à função da orientadora profissional da empresa. Ela afirma que conhece cada um dos profissionais tão bem quanto suas famílias. Quando perguntamos o que o diretor presidente pretendia quando contratou ela para trabalhar na empresa, ela respondeu:

Ele disse: Stella, eu não consigo chegar em todos os profissionais, mas eu tenho muita vontade de conhecer um por um, conversar com eles, entrar na casa deles, conhecer mulher, filho e a vida deles. E eu quero que a senhora me faça esse trabalho. A senhora vai ser meu elo entre os profissionais e eu, entre os profissionais e a família deles. Eu quero que a senhora seja a extensão da empresa na família de cada profissional. Esse vai ser o seu trabalho, tudo mais é menos importante. A hora que um profissional chegar para a senhora e disser que quer conversar, a senhora vai parar o que estiver fazendo e vai conversar com ele, porque ele quer naquela hora e daqui a dez minutos ele pode não querer mais, pode perder a coragem. Eu quero que a senhora atenda os profissionais nas suas necessidades, e não nos desejos. Então, minha função na empresa é atender o profissional nas suas necessidades.

Cumprindo um papel mais simbólico na empresa, o diretor presidente, até pouco tempo, fazia uma participação significativa no processo de socialização de novos membros. Ao perguntarmos se ele costuma dizer algo para os novatos da empresa, ele respondeu que:

DP: Eu perguntava sempre (...) se eles acreditam em Deus. Geralmente eles acreditam, e digo que eu acredito também e que então somos irmãos. Lembro que irmão não passa a perna em irmão, que não dá rasteira, que não “sacaneia” e que não pisa em cima de irmão para subir, que não explora, etc. Eu digo que por enquanto essa é a dica, que o resto a gente vai dando em doses homeopáticas no treinamento e capacitação.

Observamos que as políticas de recursos humanos, ou de gestão de pessoas da empresa, visam ao bem-estar de todos os seus profissionais. Talvez isso explique a visível satisfação e entusiasmo dos funcionários que trabalham também pelos resultados, pois receberão mais tendo em vista o alcance dos objetivos estipulados. No processo de integração, após a contratação, o novo profissional é apresentado para toda a empresa e participa de um treinamento que busca motivar e desenvolver os profissionais. Além desse treinamento inicial, existem os cursos regulares que “visam transmitir o ‘código genético’ da Anjo” (...) e, com isso, “possibilitar um perfeito entendimento da filosofia da empresa, diminuir o tempo de adaptação e garantir a qualidade do trabalho do profissional, em seu próprio benefício e da empresa” (GUIA DO PROFISSIONAL DA ANJO). Os cursos obrigatórios aos profissionais são: a) Sistemas da Qualidade Anjo; b) TOC – A Teoria das Restrições; c) GMP’s e as Ferramentas da Qualidade; d) Programa 5 Sentidos e o Ambiente de Trabalho; e) A Série de Normas ISO 9001; e d) Segurança no Trabalho. Cada profissional deve cumprir quarenta horas anuais de treinamento. Analisando tais documentos, verificamos que há um tópico de um desses programas que trata especificamente de questões relacionadas à ética. Entretanto, segundo as pessoas responsáveis pelo treinamento dos funcionários novatos, sempre há uma preocupação em transmitir a questão da ética e do bom caráter, o que também é sempre reforçado depois nos outros cursos.

Periodicamente, após cada aniversário de permanência da empresa, é realizada uma Avaliação de desempenho, juntamente com o superior da área em que o profissional atua, quando se traça novas metas de desempenho, bem como a necessidade de cursos de cada um. A cada trimestre em assembléia geral é feita a consagração do Profissional Destaque do

Mês. No fim do ano, os profissionais indicados do mês concorrem a prêmios de profissional do ano, que vão de passagens de avião para colônias de férias até motos a carros. Tais profissionais são indicados pelos grupos de GMP's e eleitos pela diretoria e gerência da empresa. A única restrição para concorrer ao título é que a pessoa deve estar na empresa, no mínimo, há seis meses (GUIA DO PROFISSIONAL DA ANJO).

Entendendo que os “profissionais destaques”, escolhidos pela diretoria, frequentemente, representam os “modelos” a serem seguidos pelos outros profissionais da empresa, por se afinarem mais aos valores da estrutura de poder da empresa, questionamos aos funcionários sobre os critérios para a seleção desse profissional. Respondendo, a supervisora da qualidade disse que:

Há vários tipos de reconhecimento, como: limpeza, organização, boa educação. O profissional destaque: criatividade, produtividade, participação nas atividades da empresa, que fala bem, convive bem e respeita os outros. (...) a postura ética é importantíssima porque se ninguém gosta do cara, se é um “cavalo”, não vai pra frente até porque tem que ter a aprovação de todos. É uma forma de valorizar a conduta ética e é uma preocupação das pessoas que escolhem esse profissional.

Um funcionário do nível de produção também dá sua versão sobre quais os critérios de reconhecimento dos profissionais:

Tem que ter assiduidade, criatividade, iniciativa, lealdade, produtividade – que quer dizer dinâmica e não produzir mais em comparação aos outros. E tem que ter uma constante, sempre melhorar, por exemplo, tem que pegar esses critérios e trabalhar em cima deles na sua vida. (...) O empregado que não é ético não cresce aqui dentro, porque quando tu entra aqui, tua vida se abre. Por mais que a pessoa tente, ela não consegue esconder o que ela é aqui dentro. Tu pode fazer um bom trabalho aqui dentro, mas como tu é lá fora, tu vai ser igual aqui dentro, então, tudo que tu faz lá fora acaba agregando valor à tua conduta, porque todos se conhecem aqui no Rio Maina.

Quanto às promoções, analisando o documento formal da empresa, observamos que existe uma regra para quando abrem as vagas na empresa, que são preenchidas mediante concurso interno, o qual seleciona quem possui o perfil adequado, conhecimentos e nível escolar correspondente ao cargo e tempo de empresa. Quando não existem profissionais internos com o perfil necessário é que se abre concurso para fora. Quanto ao nível escolar, a empresa custeia metade da bolsa de estudos somente daqueles profissionais que queiram fazer

cursos de áreas de interesse da empresa. Curso em áreas que não sejam do interesse da empresa não são subsidiados. Além disso, para ser promovido, o profissional deve ter uma vivência familiar saudável e exemplar, respeitar e valorizar o ser humano, como reza no documento formal da empresa: “Grande aceitação da esposa e dos filhos, habilidade em conviver em meio aos conflitos com grau de equilíbrio elevado para encontrar soluções respeitando e valorizando os seus semelhantes”. Consta no documento formal que, quem aspira ao crescimento contínuo na empresa deve observar o cumprimento das dez filosofias, o empenho do profissional em busca do seu próprio crescimento pessoal e profissional, a transparência e o comprometimento nas relações com a empresa, profissionais, clientes e fornecedores (GUIA DO PROFISSIONAL). Buscando mais informações a respeito do perfil de profissionais que são reconhecidos e promovidos pela empresa, perguntamos ao diretor presidente se haveria mais alguma característica a ser considerada, e ele disse que:

DP: Quanto à promoção, uma pessoa que não incorporou a filosofia da Anjo dificilmente crescerá aqui dentro. Nós usamos o nosso CCA, exatamente para conhecer as pessoas, porque estamos observando como ela se comporta; como é o relacionamento dela na sociedade; se ela participa de movimentos sociais e religiosos; se ela participa de sindicatos, etc. Essas pessoas têm muito mais chances de crescer aqui dentro da empresa, porque além delas serem boas lá na comunidade, elas vão ser boas aqui. São pessoas comprometidas no processo social de um bairro, de uma comunidade, de uma cidade.

Isso também vai ficar muito claro nos depoimentos dos próprios funcionários de níveis de produção e supervisão da empresa. Quando são questionados sobre quais as características valorizadas em um funcionário para que ele seja reconhecido, premiado e promovido na empresa, eles dizem que:

S1: Tem vários tipos de reconhecimento de profissionais, como: limpeza, organização, boa educação. O profissional destaca engloba criatividade, produtividade, participação nas atividades da empresa, que se comunica bem, convive bem e respeita os outros. A postura ética é importante porque, se ninguém gosta do cara, se é um “cavalo”, não vai pra frente na empresa, até porque tem que ter a aprovação de todos. É uma forma de valorizar a conduta ética e é uma preocupação das pessoas que escolhem esse profissional.

S2: Iniciativa; criatividade; produtividade; bom caráter; bom relacionamento, não só com profissionais, mas com a sociedade; fazer algo a mais do que simplesmente desenvolver bem a tua atividade, porque isso é tua obrigação.

Quanto ao sistema de seleção e contratação de novos empregados, um funcionário disse que:

P2: Na época em que entrei só me perguntaram se eu fumava. Hoje, a empresa tem psicóloga que se preocupa muito se a pessoa fuma. (...) se tu é uma pessoa que participa de movimentos religiosos e sociais, porque isso também é uma coisa que conta. Não é fundamental, mas agrega valor na hora da tua contratação e promoção.

De acordo com os depoimentos de todos, parece que há um espírito de colaboração e solidariedade na empresa, não só internamente entre os profissionais, mas também dos profissionais em relação à comunidade. Isso vai ser explicitado na fala do DP, e confirmado depois por todos os entrevistados:

DP: (...) para nós a RS faz parte da nossa cultura empresarial. Aí tem os funcionários fazendo uma campanha de agasalhos ali. Não fui eu que fui lá dizer, nem nenhum diretor, mas alguém que tomou a iniciativa; foi ali e fez, arrecadaram sete toneladas de agasalho. Quem pediu para fazer isso? Ninguém sabe, apenas foi feito. Essas coisas não partem da diretoria, parte dos funcionários. Existe um espírito de colaboração que, por exemplo, faz a fábrica inteira parar de trabalhar para que todos façam uma oração juntos para uma pessoa doente, um familiar, um agradecimento, etc. Não existe ninguém que manda fazer, isso é espontâneo, parte de todos. Se nós esquecemos, alguém sempre lembra. Por exemplo, vai ter uma decisão de planejamento estratégico e precisamos tomar decisões, então rezamos pedindo a inspiração do Espírito Santo, para tomar decisões não somente visando o lucro. Parece que tem sempre uma entidade aqui dentro que nos ajuda a lembrar de orar.

Buscando conhecer os valores éticos compartilhados pelos membros da diretoria e gerência da empresa, pedimos aos entrevistados que apontassem os cinco principais valores que percebiam na atmosfera da empresa, e eles disseram que:

DP: a) Qualidade nos produtos e serviços; b) respeito ao ser humano; c) parceria duradoura; d) empresa é aberta, transparência; e) respeito às normas de segurança; f) o reinvestimento dos lucros, que é uma coisa muito forte na anjo. eu não tiro o lucro da empresa, eu ganho um salário de diretor presidente, e minha esposa que é gerente financeira, recebe um salário de gerente. (...) vivo com o salário que eu ganho, e não pego o dinheiro da empresa porque eu a vejo como uma pessoa de verdade, uma entidade física, que possui uma alma, uma química própria. aqui dentro tem uma coisa boa que transforma as pessoas e eu não tenho o direito de mexer nisso.

D1: a) o respeito às pessoas, dentro da organização, que é baseado na sua responsabilidade, cargo, e função que desempenha; b) integração e comprometimento das pessoas em torno de resultados e da filosofia da empresa; c) um investimento muito grande na formação dos seus profissionais; d) a empresa determinou que quer gerar lucro; e) uma grande capacidade do ponto de vista do mercado, porque é sua força motriz.

OP: a) A ética; b) a responsabilidade social; c) a maneira carinhosa de acolher os novos profissionais; d) o respeito ao profissional; e) a solidariedade; eles são muitos solidários, eles é que vem me dizer para fazer as campanhas, e quantas vezes a gente ajudou colegas. (...) tudo isso regado com muita alegria.

D2: a) A fé que nós temos; b) a confiança; c) a lealdade; d) a sinceridade; e) o compromisso;

G1: a) Religiosidade, com a qual eu me identifico muito; b) valorização do ser humano, porque se dá muitas oportunidades para as pessoas de dentro da empresa; c) honestidade, que é uma coisa que se prega muito aqui, a verdade acima de tudo; d) dar uma condição social razoável, apesar de não ser o melhor salário da região, mas é um bom salário; e) empreendedorismo, inovação e valorização daqueles que querem crescer com a empresa, das melhorias que vem de baixo para cima.

G2: a) Respeito que existe entre os profissionais; b) o grau de comprometimento da empresa com os profissionais e dos profissionais com a organização; c) a valorização do ser humano, porque é uma empresa de oportunidades; d) o ambiente de trabalho, que é muito favorável e o clima é muito positivo para realizar o trabalho; e) e finalmente a estrutura que a empresa te dá pra trabalhar, os recursos.

Inobstante os diversos valores sentidos pela diretoria e gerência, de acordo com a análise, constatamos que há um consenso maior quanto à valorização do ser humano, ao respeito ao indivíduo, à sinceridade, à honestidade. Outros falaram da religiosidade e da solidariedade que existe; das oportunidades oferecidas pela empresa, que incentiva o empreendedorismo interno. Fica clara também a percepção de um ambiente de comprometimento com a filosofia da empresa e com os resultados, com o lucro. Buscando saber se tais valores correspondem à percepção dos níveis de supervisão e produção da empresa, questionamos quais os principais valores que eles percebem na empresa, e eles responderam:

S1: a) lealdade; b) responsabilidade; c) competência; d) criatividade; e) amizade. É uma empresa família, acredito que nós sentimos família.

S2: a) Crescimento profissional, porque a pessoa sabe que se ela se esforça na empresa, tem um bom caráter, e procura aperfeiçoar o seu nível de escolaridade, ela vai crescer na empresa, vai longe; b) bom caráter; c) comprometimento; d) disposição para estudar e crescer.

P1: a) Iniciativa; b) Confiança, porque eles dizem vá e faça; c) Tolerância a erros, porque se tu errar, eles não vêm cobrar porque tu errou. Por exemplo: estão te ensinando a andar de bicicleta e tu caiu, eles te levantam e dizem: vai!

P2: a) Iniciativa; b) criatividade; c) produtividade; d) bom caráter; e) bom relacionamento, não só com profissionais, mas com a sociedade.

Analisando os valores acima, constatamos que há um consenso maior entre iniciativa, criatividade e comprometimento do profissional com a filosofia da empresa, depois vem o bom relacionamento ou a amizade entre as pessoas, o que dá a empresa uma atmosfera familiar. Também existe a percepção de que há uma preocupação com o bom caráter das pessoas.

## **E) Nível de Desenvolvimento Moral Modal da Organização**

No que se refere aos dados coletados mediante a aplicação do instrumento de avaliação do nível de desenvolvimento moral modal da organização, analisando a tabela abaixo, verificamos que a maior pontuação da amostra, quase 26%, se deu no quarto estágio moral modal. A segunda maior foi no sexto estágio, com 23%. A terceira maior pontuação foi no segundo estágio, com quase 19%. Em quarto lugar, ficou uma pontuação de 16%, no quinto estágio moral. Em quinto, com quase 12%, no terceiro estágio. E em último lugar, com quase 5%, no primeiro estágio.

Analisando a pontuação da tabela 3, na seqüência, observamos que a empresa manifesta mais elementos do quarto e do sexto estágios de desenvolvimento moral modal. Interessa notar que, mormente, a empresa mescla características dessas duas situações, portanto, cumpre sintetizar algumas das suas principais características. Outro estágio que subsiste, ainda, na empresa é segundo ao qual teceremos algumas considerações.

**Tabela 3 – Nível de comportamento moral da Anjo Química do Brasil**

Estágio Moral	1° Estágio Pré-convencional		2° Estágio Convencional		3° Estágio Pós-convencional	
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
<b>Pontuação</b>	4,65%	18,60%	11,63%	25,58%	16,28%	23,25%

**Fonte: Dados primários**

O quarto estágio encontra-se em uma posição convencional, denominada: “Lealdade para com a Autoridade”, pois os padrões morais a serem seguidos são determinados por aqueles que possuem a autoridade legítima, pela estrutura de poder da empresa. Lembremos que o “profissional destaque” é indicado pelos grupos de GMP, porém, só é escolhido pela diretoria da empresa. O certo e o errado estão baseados nas decisões dessa estrutura de poder, que a pesar da prática de gestão participativa, através do GMP, decide inclusive sobre algumas decisões técnicas, pois a organização entende que a diretoria é quem sistematicamente sabe mais que os outros. A cultura da ética está baseada, portanto, no

respeito pelas expectativas da autoridade legítima dentro da organização. Respeita-se as normas da empresa, e as leis também. A autoridade de pulso firme é glorificada e o clima de trabalho mostra que os funcionários não pensam isoladamente, mas checam suas posições com as das autoridades na organização e as ajustam devidamente. Outras características apontadas nesse estágio são: comportamento da empresa como um todo controlado por sanções externas, ou seja, influência externa<sup>74</sup>; preocupações típicas básicas são estar de acordo com a autoridade, manter a ordem social e cumprir com sua obrigação; preservar o sistema social e a consciência. A noção do “certo” é cumprir os deveres e normas da empresa; leis devem ser apoiadas, exceto em casos extremos; contribuir com a sociedade. As razões para essa postura são: manter as instituições funcionando; auto-respeito; cumprimento de auto-obrigações; consideração de macro-conseqüências (se todos fizessem o mesmo). O raciocínio moral modal teria o seguinte enunciado: “Eu acatarei sua ordem porque é errado desobedecer-lha”.

Quanto ao nível seis, do terceiro estágio, pós-convencional, e mais avançado de todos, é denominado “Organização e Integridade baseada em Princípios Universais”, pois a justiça e os direitos individuais são os ideais morais. O julgamento equilibrado entre interesses e conflitos é o caractere mais forte de uma organização nesse estágio, o que, a seu turno, determina os comportamentos corretos ou incorretos. Existe a justiça e o respeito pelos direitos de minorias produtivas e criativas, além de buscar relacionamentos na base do consenso e da construção comunitária ao invés de simplesmente basear-se na votação da maioria. Desenvolver sistemas que sejam eficientes, eficazes, justos e cuidadosos para proteger contribuintes-chave da organização, de culpa improcedente. A organização fomenta o consenso edificante ao invés de censurar a criatividade e, assim, ganha “*insights*” valiosos de indivíduos e de grupos inovadores que ousam ir além da visão predominante da maioria, a

---

<sup>74</sup> Esta questão será melhor examinada na observação empírica do princípio de Institucionalização isomórfica.

exemplo do GMP que é praticado na empresa. A maioria é geralmente capaz de se sacrificar pelo interesse genuíno do desenvolvimento das minorias. Outras características importantes são: julgamento moral baseado em princípios pessoais; o que é certo e bom é uma questão de consciência individual e de comprometimentos responsabilmente escolhidos; justiça e direitos individuais são os ideais morais; o conceito de “certo” pressupõe acordos e leis apoiados em princípios, e quando a lei viola os princípios; vale o princípio; justiça e igualdade de direitos humanos; e respeito pela dignidade dos indivíduos. As pessoas agem dessa forma porque são racionais e percebem a validade do princípio, concordando com ele. O enunciado para expressar o raciocínio moral modal nesse estágio é: “não há força externa que me obrigue a fazer algo que eu considere moralmente errado”.

Paradoxalmente ao acima exposto, observamos a presença mais fraca, porém sentida, do segundo nível do estágio pré-convencional, que é denominado “Maquiavelismo”, pois apenas os ganhos da organização guiam suas ações. Uma imagem que ilustra esse grau é a raposa: “apunhalar pelas costas”, traiçoeira, dissimulada, astuta. A atmosfera no local de trabalho é de desconfiança porque para avançar as pessoas “pisam umas nas outras”, o que dificulta ou mesmo impede qualquer atividade que exija colaboração. Essa característica que subsiste ainda na empresa talvez possa ser atribuída ao comportamento de poucos profissionais, e não da empresa como um todo, o que pode ser ilustrado pelo depoimento de um dos gerentes entrevistados:

G1: A gente conhece alguns casos de falta de ética. (...) E eu me sinto extremamente mal com isso, porque procuro me abrir com todas as pessoas que trabalham comigo, principalmente do meu nível, que é gerencial, e sinto-me muito à vontade para falar de coisas boas ou fazer críticas à empresa, à forma de trabalhar, e acho que isso é importante porque são críticas construtivas e não destrutivas. Mas, o que me deixa chateado é que certas pessoas, não muito éticas, me decepcionam, porque conduzem isso de forma negativa, para me prejudicar. Então, não me sinto mais à vontade para falar abertamente com elas sobre tudo. E eu fico triste porque sou verdadeiro e isso é terrível para uma pessoa verdadeira. (...) É uma pena, porque eu não entendo, como, depois de tantas ocorrências não éticas, algumas pessoas ainda continuam trabalhando aqui e não foram mandadas embora (...) por outro lado, também sei de casos em que algumas pessoas foram até demitidas. E isso me surpreende, porque eu vejo o Beto como um cara ético, que é o exemplo a ser seguido por todos, e ele não compartilha essas coisas, pelos seus valores e crenças, mas, infelizmente, temos aí, talvez, algumas pessoas que estejam sendo apadrinhadas, como uma herança do

passado (...). Embora tenha poucos casos, nada generalizado, mas, apenas alguns casos conhecidos, eu acho que isso é ruim, me prejudica e me preocupa profissionalmente, porque eu sou verdadeiro e não me sinto à vontade com isso. (...) Então, existem os desvios de ética, de personalidade, eu sei que tem, porque são duzentos e cinquenta funcionários, mas, a minha percepção é a de que nós temos aí um bom nível de ética na empresa, de pessoas honestas que não tentam passar a perna nem explorar ninguém.

Outras características apresentadas nesse nível são: não existe conceito do certo e do errado; o hedonismo dita o comportamento das pessoas; os retornos, lucros e resultados guiam as ações delas; atingir sempre os objetivos justifica o emprego de qualquer meio eficaz, inclusive da manipulação de pessoas. A noção de “certo” é baseada no interesse pessoal imediato, na satisfação das próprias necessidades, no acordo ou transação instrumental. O enunciado para o raciocínio moral deste nível seria: “Eu vou ajudar só porque serei recompensado, portanto, ganharei também”.

Entretanto, analisando o discurso de todos os entrevistados, convém destacar que esse tipo de comportamento sobrevive na empresa de forma minoritária, como afirmou o gerente acima.

### **E) Liderança baseada em valores**

Quanto à liderança baseada em valores, observamos que há, por parte da diretoria e gerência da empresa, uma comunicação repleta de valores morais, princípios de vida, ética, além de mensagens sobre o comportamento esperado na empresa. Quando questionados sobre quais os valores que norteiam as suas gestões, e sobre como eles compartilham tais valores com os funcionários, os diretores e gerentes disseram que:

DP: a) (...) não existe uma relação patrão-empregado aqui. Eu procuro dizer para não usar a coerção e a força física (...). A melhor forma de gestão é servir, é mostrar serviço, ter poder pela competência; b) procurar não tomar uma decisão de cima para baixo, quer dizer, dialogar antes de tomar a decisão, medir todas as conseqüências, ver se não está cometendo uma injustiça; c) a gestão compartilhada, aberta e clara. Aqui na empresa as decisões são tomadas (...) entre quatro diretores. Não existe só um patrão (...) e todos os diretores sabem o que os outros estão fazendo; d) responsabilizar todos por cada indicador; por cada meta, objetivos e resultados e dar participação nos resultados por cada item; e) o nosso código de ética, que proíbe o recebimento de presentes. Se alguém ganha presente aqui dentro (...) fica para a empresa, para todos que trabalham aqui desfrutarem. Eu procuro compartilhar isso escrevo artigos mensais, para um jornal, que é enviado por e-mail para todos os profissionais; existe uma palestra sobre a “gestão cristã”; e eu procuro dar o bom exemplo mostrando serviço.

D1: a) a confiança uns nos outros; b) não distorcer a informação que a gente compartilha; c) não servir a dois senhores, mas definirmos claramente os objetivos e perseguir até o fim; d) converso muito sobre a postura ética deles na empresa.

A gente conversa muito sobre a maldade das pessoas e o próprio mercado porque nem todo mundo hoje tem uma postura correta. (...) Digo para que saibam escolher uma coisa que não comprometa tanto a empresa como a imagem profissional deles, que o profissional só é reconhecido se tiver ética.

OP: a) espiritualidade e não religiosidade, que é uma atitude diante da vida e não um ritual; b) respeitar o tempo das pessoas, ter paciência para esperar o amadurecimento delas, dar uma nova oportunidade; c) respeito, porque, quando tu respeita, tu gera admiração e carinho; d) a justiça; (...) que são aqueles valores bíblicos (...) e) não admitir que alguém seja humilhado.

Procuro compartilhar meus valores estando com eles, convivendo. Quando eu cheguei aqui eu vi que o pessoal quase não se integrava. Então eu trouxe dominó, baralho e fui espalhando e na hora do almoço eu dei um jeito de ficar junto e almoçar com o pessoal da fábrica. Isso era uma festa. Eu quis deixar claro que eu ia ao escritório, mas que eu não era do escritório. Eu era da fábrica, a minha sala é na fábrica, eu sou uma deles. Se me tirar da fábrica eu perco meu sentido, então, se fizer isso eu saio da empresa.

D2: a) gestão do todo; b) espero que todos que trabalham comigo ajam da mesma forma que eu ajo com a empresa.

Faço meu compartilhamento de valores conversando, discutindo, nos intervalos. Às vezes a gente arruma um tempo para trocar experiências. Também falamos de questões religiosas, políticas, etc.

G1: a) Deus. Em todos os momentos eu já começo meu dia louvando e agradecendo pela minha vida e pelo meu trabalho, peço para eu me sentir bem, estar disposto para quem necessita de mim; b) família; e c) trabalho (...) Ao entrar na empresa eu lido com pessoas de todos os níveis educacionais, e tento ser igual, verdadeiro e honesto com todos.

Tento transmitir uma tranquilidade, uma confiança. (...) Eu participo em todos os momentos que eles me chamam, seja para etiquetar ou carregar qualquer coisa (...). Arregaço as mangas com eles para que eles saibam que eles têm um líder tanto nos momentos bons como nos momentos difíceis, que não faz distinção entre trabalhos e que nós somos uma equipe e quando precisamos uns dos outros estamos lá para ajudar. Em todos os momentos, seja numa reunião ou bate-papo eu levo a eles todos os meus valores: Deus, família, trabalho e honestidade. Eu aprendi uma coisa importante na minha vida que é ouvir as pessoas. Trabalho muito bem com isso, pois se vier lá o varredor dizer que eu fiz algo errado, eu paro para ouvir o que ele tem a dizer e, se realmente eu estiver errado, eu reconheço e corrijo sem nenhum problema.

G2: a) A ética, porque a gente mexe com pesquisa e geração de novos produtos, novos conhecimentos que devem ser valorizados no mercado; b) a questão da tecnologia; c) a questão do conhecimento; d) a participação da empresa no mercado de trabalho; e) a questão da transparência pra mim é muito importante.

Se pra formar uma amizade na relação pessoal já é difícil, imagine nas relações profissionais. Aqui a gente tenta melhorar essa reação profissional.

Analisando os discursos acima, verificamos que as lideranças da empresa se preocupam com a instrução das pessoas quanto aos valores morais e éticos. Na maioria dos casos, também há uma preocupação com a vivência de tais valores, com o convencimento através do exemplo, na convivência diária.

Não obstante, procuramos verificar se o discurso oficial tem consistência, ou seja, se ocorre na prática. Logicamente, os níveis hierárquicos mais baixos da empresa terão mais

elementos para prover nossas necessidades de informação. Então, perguntamos aos supervisores e operadores de produção da empresa se eles viam qualidades e valores nos seus diretores e gerentes; e caso afirmativo, perguntamos quais eram essas qualidades.

S1: Eles dão autonomia para os profissionais trabalharem, nós temos liberdade para desenvolver a atividade sem que eles fiquem monitorando sempre e cobrando se errarmos. A porta deles está sempre aberta, eles são receptivos e dão liberdade para falarmos com eles assim que quisermos. Eles também são muito competentes, porque afinal em dezoito anos a empresa cresceu muito e hoje é uma potência.

S2: Sim, vejo senso de justiça; cautela; capacidade para entusiasmar a equipe; transparência.

P1: Sim. Determinação, coragem, iniciativa, vontade das coisas darem certo. Eles tentam passar para nós que o melhor de tudo é fazer as coisas certas, é ser ético, que aqui dentro da empresa, o único tipo de punição que tu pode receber é se tu roubar ou trair a empresa, ou se tu perder a cabeça e agredir outro profissional. Aqui dentro tu é livre para fazer tudo, até aonde vai a tua autonomia, mas eles pregam para tu ir à luta.

P2: Sim; respeitar o próximo, ajudar sempre que possível, a diretoria sempre apóia pessoas em dificuldades, já construímos algumas casas com o apoio da empresa. Tem o FRA (...)

De acordo com as respostas acima, percebemos que os níveis mais baixos da empresa nutrem uma admiração por seus superiores, vendo qualidades neles. Não obstante, aprofundando mais essa questão, perguntamos a eles se as ações dos diretores e gerentes estão de acordo com os princípios que eles pregam, e eles responderam que:

S1: Percebo mais com diretor da minha área pelos seus atos e pela proximidade. Admiro isso. Acredito que eles fazem o que pregam.

P1: Se eles não seguem, eles aparentam muito bem. Isso eu não sei te responder, mas para nós eles demonstram que seguem. (...)

P2: Às vezes sim, e às vezes não. No geral eu acredito que sim, mas temos alguns casos em que um ou outro se contradizem, mas acho que, geralmente, eles são coerentes com o que dizem.

S2: Nem sempre, porque eu sempre digo uma coisa: falar das coisas de Deus não é difícil, agora, permanecer no caminho de Deus que é difícil. Nem sempre o que se fala aqui dentro se cumpre. Não estou especificando quem faz isso, mas genericamente falar de Deus é fácil, difícil é fazer.

Analisando o primeiro e o segundo depoimentos acima, observamos que há uma coerência entre o discurso e a prática, porém, de acordo com os outros dois depoimentos nem sempre o discurso ocorre na prática. Convém dizer que essa falha da diretoria pode fazer com que haja uma perda da autoridade moral dela perante os empregados da empresa, conseqüentemente, favorecendo ao enfraquecimento da liderança baseada em valores. Não obstante as contradições flagradas, perguntamos aos mesmos profissionais se existe na

diretoria e/ou na gerência uma pessoa que para elas seja um exemplo de ética a ser seguido, e, caso afirmativo, pedimos que dissessem o motivo para isso.

S1: Existe. Só pelo fato de você estar subordinado a essas pessoas que te dão segurança, para a empresa, que são competentes, que trazem algo de bom para a sua vida.

S2: Sim. O meu atual gerente de produção, porque é diferente do meu último chefe. Enquanto o último era difícil e bravo, o de agora é sereno, tem um bom coração. Eu admiro muito ele, na verdade, me espelho, porque ele é muito competente e honesto, então eu gostaria de ser como ele um dia.

P1: Sim, o nosso Diretor Administrativo. Porque ele sempre me apoiou, confiou na minhas idéias, me ouvindo. E também por ele ser um administrador com muita experiência, e eu um acadêmico de administração, e eu enfrento ele em diversos momentos com as minhas idéias e ele é mais realista. Então isso é legal porque ele me ajuda, e está contribuindo pra mim.

Aprofundando ainda essa questão com três funcionários, dois do nível de supervisão e um de produção, perguntamos se eles aprendiam algo com essa pessoa, caso afirmativo, pedimos que dissessem o que aprendiam. E eles responderam que:

S1: Aprendo com eles a ser responsável, ser organizado, não desistir facilmente das coisas, dar a volta por cima, assumir...

S2: Sim. Aprendo com o meu chefe, gerente de produção, muitas coisas boas, a ter bom caráter, a ter confiança, a ser competente, a saber ouvir as pessoas e poder entender o que elas dizem, ouvir críticas e corrigir quando estou errado, a ser ético.

P1: Sim. Eu aprendi que um administrador não tem que ser bonzinho, não tem que ser aquela pessoa que todos amam. Ele tem que contrabalancear empresas e profissionais, não prejudicando nem um nem outro. Ele trabalha numa linha muito fina porque ele tem que atender três objetivos, ao mesmo tempo: o dele que é pessoal, o dos profissionais da empresa, e o da empresa, então ele tem que estar centrado no meio para todos darem certo. Ele é uma pessoa bem calma que sabe tomar decisões na hora certa, e a decisão certa em momentos difíceis. Eu até comprei um livro dele, porque ele é uma pessoa que tu olha e tu te espelha nele como um administrador. Tu vê nele um administrador, desde quando ele entrou na Anjo, algumas ações não tão bem aceitas pelos outros profissionais, mas que depois foram reconhecidas como sendo certas. Ele é um exemplo de ética; por não julgar, por ser imparcial, por acreditar nas minhas palavras.

Da mesma forma, perguntamos se há alguém na diretoria e/ou na gerência da empresa que para elas fosse um exemplo de falta de ética. Eles responderam:

S1: Algumas vezes sim. É uma pessoa muito boa, tem um coração muito bom, mas tem um comportamento que às vezes acaba contrariando aquilo que ele faz e o que prega, e isso dá uma repercussão negativa. Mas quanto a esses momentos de fraqueza, eles acabam sendo relevados pelo carinho e amor que a gente tem por essa pessoa. A gente critica muitas vezes, mas isso é superado, porque não é nada grave.

P1: Sim, uma pessoa. Porque essa pessoa que eu cito não acredita nem em si própria. É só isso que eu tenho pra falar.

Em linhas gerais, de acordo com a análise dos depoimentos, pudemos observar que na maior parte dos casos ocorre a liderança baseada em valores, ou seja, existe uma

coerência entre o discurso e a prática da estrutura de poder quanto à difusão e prática dos seus valores morais, religiosos e princípios de vida. A maioria dos diretores e gerentes frequentemente dá bons exemplos aos subordinados. Em outros casos, no entanto, em uma minoria de lideranças, observamos que isso não acontece. Há deslizes, o que ocasiona uma descrença nessas pessoas e, por conseguinte, repercussões negativas para a própria vivência ética na empresa, estimulando desvios de conduta de empregados menos esclarecidos e desenvolvidos moralmente.

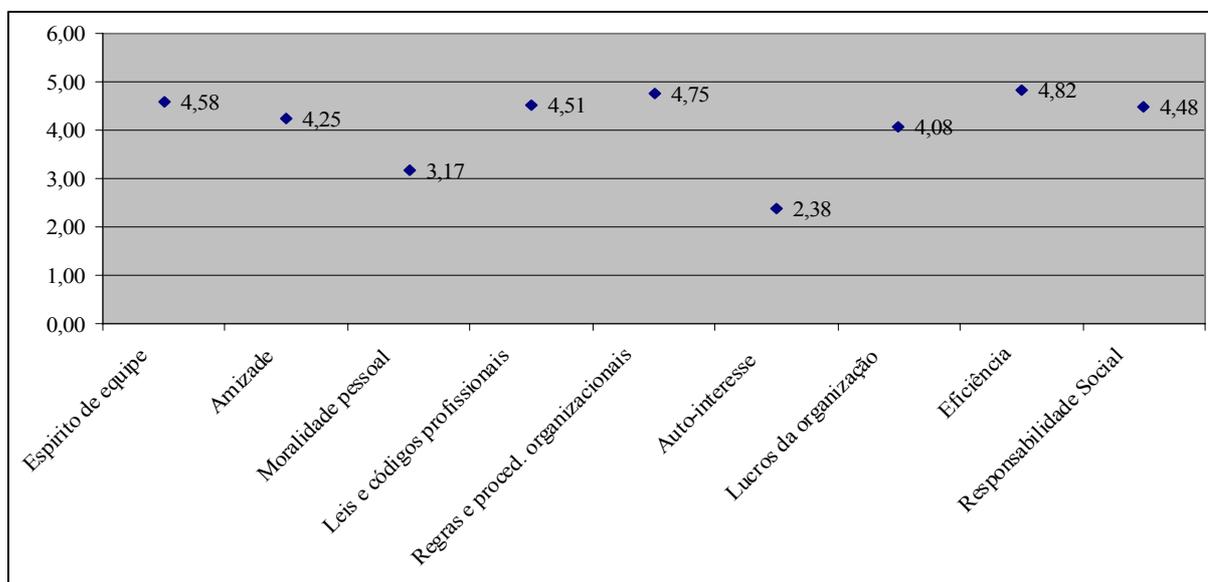
#### **F) Clima ético organizacional**

Os climas éticos percebidos pela amostra de respondentes serão expressos na forma de nove indicadores. No gráfico abaixo, cada um dos indicadores representa a média de valores apontados pelos respondentes para as assertivas em cada tipo de clima ético. Para fins de análise dos indicadores, cumpre esclarecer que: os pontos 1 e 2 refletem um clima com baixo grau de concordância, portanto, fracamente percebido; os pontos 3 e 4 são caracterizados como havendo uma concordância média, ou seja, razoavelmente percebido; e os pontos 5 e 6 denotam um alto grau de concordância sobre o tipo de clima, o que significa ser um clima fortemente percebido (REGO, 2001).

Assim, conforme a ilustração abaixo, os dados auferidos por meio da aplicação do QCE demonstraram que os indicadores mais altos, chegando próximo da pontuação de clima fortemente percebido (próximo de 5), foram os seguintes: “Eficiência”, com 4,82; “Regras e procedimentos organizacionais”, com 4,75 pontos; e “Espírito de equipe, com 4,58”. Estes três são os climas que prevalecem na empresa, porém, note-se que os dois primeiros climas apontados são dominantes. Já os climas razoavelmente percebidos, foram os seguintes: Leis e códigos profissionais, com 4,51 pontos; Responsabilidade social, com 4,48 pontos; Amizade, com 4,25 pontos; Lucros da organização, com 4,08 pontos; e Moralidade pessoal, com 3,27.

Refletindo uma percepção bem mais fraca, identificamos o clima Auto-interesse que obteve a pontuação de 2,38.

**Gráfico 1 – Indicadores de clima ético da Anjo Química do Brasil**



**Fonte: Dados primários**

Abaixo, uma tabela com as medidas descritivas da amostra, em ordem decrescente, indicando a ordem dos climas mais percebidos para os menos percebidos pelos respondentes na empresa.

**Tabela 4 – Climas éticos percebidos em ordem decrescente**

Climas percebidos	n	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Desvio Padrão
Eficiência	26	4,38	4,70	5,50	4,82	0,48
Regras e procedimentos organizacionais	26	3,95	4,92	5,20	4,75	0,57
Espírito de equipe	26	4,35	4,49	5,00	4,58	0,30
Leis e códigos profissionais	26	4,06	4,33	5,33	4,51	0,56
Responsabilidade Social	26	4,17	4,38	5,00	4,48	0,39
Amizade	26	3,88	4,22	4,69	4,25	0,33
Lucros da organização	26	3,80	4,07	4,40	4,08	0,25
Moralidade pessoal	26	2,25	3,10	4,25	3,17	0,98
Auto-interesse	26	1,17	2,58	3,17	2,38	0,85

**Fonte: Dados primários**

Lembremos que o clima do tipo “Eficiência” é caracterizado por uma atmosfera de maximização dos lucros da organização, ou seja, a preocupação centra-se na maximização dos interesses dela e do sistema econômico como um todo. Já o clima ético “Regras e

procedimentos organizacionais” caracteriza uma atmosferas de obediência às regras da organização, e os trabalhadores, quando tomam decisões, aderem rigorosamente às regras, normas e políticas promovidas pela organização. O clima “Espírito de equipe” demonstra uma atmosfera de preocupação uns com os outros, com o bem-estar de todas as pessoas que trabalham na organização. Esta dimensão está relacionada com a perspectiva utilitarista que promove o melhor para o maior número de pessoas. Independentemente das práticas e políticas éticas promovidas pela organização, um clima ético cuja dimensão seja de preocupação com os outros caracteriza-se por condutas éticas que visam uma cooperação entre os membros dos grupos de trabalho, por isso é chamado “espírito de equipe”. Entretanto, o espírito de equipe também pode ser incentivado na empresa como um meio conducente à maior eficiência da mesma (REGO, 2001). A associação do clima “Espírito de equipe” com o primeiro tipo, Eficiência, demonstra essa possibilidade.

Note-se, porém, que, conforme a tabela e o gráfico abaixo, na medida em que desce a análise do nível hierárquico da empresa, a percepção dos climas éticos vai sofrendo uma variação, às vezes acentuada.

**Tabela 5 – Percepção dos climas éticos pelos quatro níveis hierárquicos da Anjo Química do Brasil**

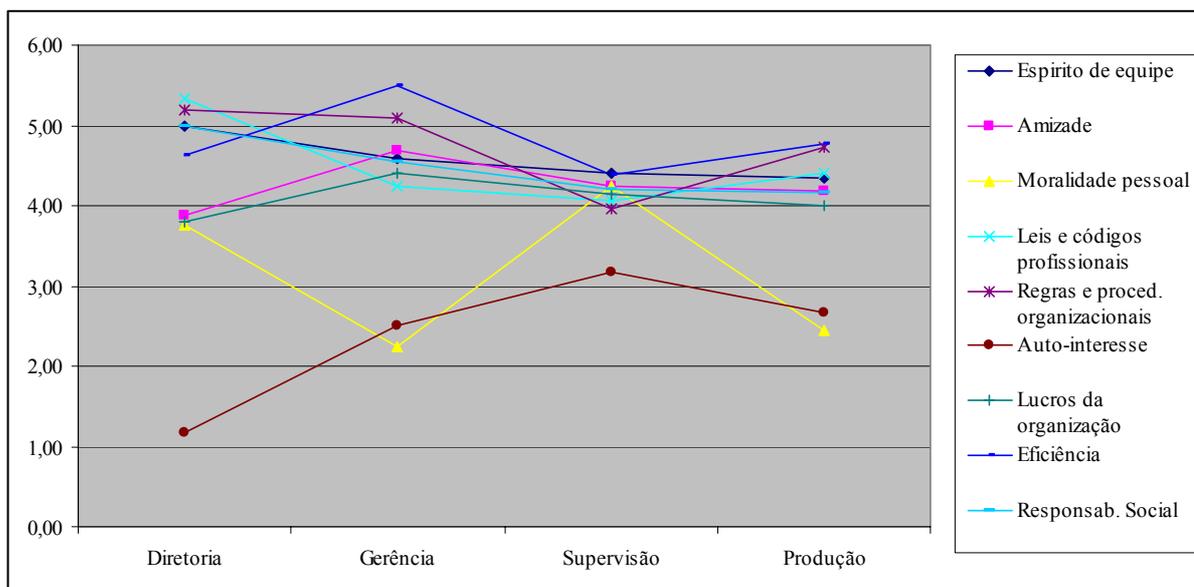
<b>Climas percebidos</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Gerência</b>	<b>Supervisão</b>	<b>Produção</b>
Espírito de equipe	5,00	4,58	4,40	4,35
Amizade	3,88	4,69	4,25	4,19
Moralidade pessoal	3,75	2,25	4,25	2,44
Leis e códigos profissionais	5,33	4,25	4,06	4,41
Regras e procedimentos organizacionais	5,20	5,10	3,95	4,73
Auto-interesse	1,17	2,50	3,17	2,67
Lucros da organização	3,80	4,40	4,13	4,00
Eficiência	4,63	5,50	4,38	4,78
Responsabilidade social	5,00	4,55	4,21	4,17

**Fonte: Dados primários**

Vejamos, por exemplo, que o clima de “Auto-interesse”, praticamente inexistente na percepção da diretoria da empresa, é razoavelmente percebido pelos níveis de supervisão e produção; o clima “Espírito de equipe” é muito mais sentido pela diretoria, ao passo, que, no

nível de supervisão, ele é razoavelmente percebido. Outra mudança significativa ocorre com o clima “Moralidade pessoal” que parece variar bastante, pois é bem mais sentido pelo nível de supervisão e fracamente pelos outros níveis. A atmosfera de “Eficiência” é mais sentida pela gerência da empresa, e nem tanto pelos outros níveis.

**Gráfico 2 – Variação das percepções dos climas éticos conforme os níveis hierárquicos da Anjo Química do Brasil**



**Fonte: Dados primários**

Entretanto, quanto aos climas que obtiveram maior consenso na amostra, ou seja, que se mantiveram mais estáveis em todos os níveis, de acordo com a análise do gráfico 2 acima foram os climas: “Espírito de equipe”; “Responsabilidade Social”; “Amizade”; e “Lucros da organização”, apesar deste último ser percebido de forma razoável. Portanto, existe quase um consenso entre os respondentes sobre o grau de percepção dessas quatro atmosferas na empresa.

### **G) Racionalidades Substantiva e Instrumental**

Analisando a manifestação das racionalidades no discurso dos diretores da empresa, conseguimos constatar a presença marcante tanto da substantiva quanto da instrumental. Interessa esclarecer, contudo, que à medida que íamos entrevistando as pessoas

da empresa, identificávamos aqueles atores cujas lógicas predominantes são distintas, e cujas influências na empresa são correspondentes à função que exercem. Apesar de sabermos que as duas formas de racionalidade se manifestam em uma mesma pessoa, foi possível identificar e caracterizar aquelas pessoas cujas motivações são predominantemente substantivas ou predominantemente instrumentais. Aproximadamente no meio desses dois extremos, encontramos a figura do diretor presidente, que manifesta os dois tipos de racionalidade de forma mais equilibrada. Percebemos também que ele procura intencionalmente conciliar as duas formas de racionalidade na empresa, porque considera importante para tomar decisões. Vejamos nas próprias falas dos entrevistados a manifestação das suas racionalidades predominantes. Quando questionado sobre as suas principais motivações para o investimento em RSE, o diretor presidente responde que:

DP: Desde a minha infância e adolescência eu sempre fui envolvido em movimentos sociais e religiosos. Estudei teologia, participei da Teologia da Libertação, e aprendi muito sobre o cristianismo, que tem muito dessa solidariedade (...). E quando a gente tem uma empresa e começa a ver formas de fazer e ajudar, quando faz uma pesquisa e vê que temos onde morar, e alguns funcionários não têm casa, a gente se pergunta “se pode fazer, por que não fazer?”. E isso vai tirar a saúde financeira da empresa? Não, pelo contrário, pois temos pessoas muito mais entusiasmadas e comprometidas. (...). Nós também fazemos isso não porque somos bonzinhos, mas porque é um bom negócio. (...) traz benefício para a empresa e ajuda na constituição do ser humano. De que forma tu vai mostrar uma perspectiva de vida melhor? O ser humano precisa ver e enxergar lá na frente. (...) Não é o Beto Colombo, mas é a Anjo que entendeu que as pessoas merecem oportunidade.

Vimos como ele mistura elementos das duas formas de racionalidade. Agora, analisemos a fala da orientadora profissional que, embora não faça parte da estrutura de poder da empresa, exerce uma influência considerável não só nos funcionários dos níveis de supervisão e produção, mas também na diretoria e gerência da empresa, pelo fato de ser muito respeitada pela sua experiência e sabedoria; chegando até a dar conselhos para o diretor presidente de como proceder quanto à gestão de pessoas na organização. Nesse sentido, segundo o próprio diretor presidente, às vezes ela o adverte dando-lhe alguns “puxões de orelha”. Vejamos em seu discurso, o manifesto de uma quantidade elevada de motivações substantivas para o investimento em RSE.

OP: O meu motivo é religioso, é puramente querer que o Reino de Deus seja implantado nessa Terra. Eu não consigo separar uma coisa da outra. A empresa para mim são as pessoas. *Por isso que eu sempre digo: negócio de produção e lucro eu não to nem aí. Isso aí é consequência de como nós tratamos as pessoas aqui dentro.* Todos nós somos responsáveis, qualquer um que está nesse mundo e tem uma família já é altamente devedor diante daqueles que não tiveram uma família; quem tem um emprego já é altamente devedor diante desse mundo de desempregados; quem conseguiu estudar, etc. Tudo isso são ônus que a gente têm que de alguma maneira pagar! Como? Propiciando para que outros também sejam incluídos. O que parece ser uma coisa tão longe; a “inclusão social” que fica para o Lula, para os legisladores; eu acho que dever ser uma coisa nossa. Eu gosto de fazer as pessoas se sentirem devedoras como eu me sinto, e pagar esse débito não somente agradecendo, mas principalmente trabalhando.

Em contrapartida, a manifestação de uma lógica instrumental ficou muito presente no discurso do diretor administrativo da empresa. Convém lembrar que o diretor administrativo, após o diretor presidente, é a pessoa mais influente na empresa porque é considerado, pelo próprio diretor presidente, como a pessoa mais sensata na tomada de decisões com vistas aos resultados. Vejamos em seu discurso a prevalência inequívoca da racionalidade instrumental, quando responde à questão das motivações para o investimento em RSE:

D1: A RS deve, além de trazer uma vantagem competitiva, aumentar o nosso lucro. (...) Nós não estamos aqui só para fazer caridade, a RS não é caridade. Eu acho que isso tem que reverter em alguma coisa de rentabilidade (...). O investimento que nós fizemos lá tem que ter retorno (...). E estamos sempre corrigindo a forma de implementar.

Aprofundando essa análise, observamos agora como os dois principais decisores da empresa – o diretor presidente e o diretor administrativo – saem-se quando questionados sobre quais as expectativas de retorno sobre o investimento que têm da RSE. Eles respondem que:

DP: O primeiro é saber que tu estas fazendo algo para melhorar a sociedade, fazendo a tua parte. Nós somos pessoas privilegiadas de enxergar um pouco mais e por isso a gente tem que fazer isso. Economicamente isso é bom para a Anjo? Não. Se eu investisse setecentos mil reais – que é o que custa o projeto “Anjos do Futsal” – na rede globo, a empresa seria muito mais reconhecida nacionalmente do que por causa de um projeto regional aqui em Criciúma, no nosso bairro. Agora, quanto é que vale tu encontrar ali fora, uma pessoa às vezes humilde, com a camiseta da Anjo, defendendo a empresa; aqueles pais que viram os filhos mudarem de caminho (...). Isso vale muito mais (...) Agora, regionalmente, (...) é claro que a empresa é muito bem vista. Nós tentamos tratar disso, nacionalmente no nosso jornalzinho externo, mas é claro que não dá o retorno financeiro, sem chances.

Notemos novamente pelo discurso do diretor presidente que há elementos das duas racionalidades. De outro modo, isso não ocorre no discurso do diretor administrativo, quando analisamos a sua resposta.

D1: Da forma como estamos investindo, os recursos não são muito grandes, mas gera um impacto muito forte, o que é muito positivo (...) falam bem da Anjo (...) e acaba *refletindo no crescimento* que estamos tendo. *O mercado* já sabe que a empresa não visualiza só o crescimento, mas um projeto “Anjos do Futsal”. E as pessoas observam muito isso, os próprios *clientes na hora de tomar uma decisão*, inclusive, os maiores lojistas acabam *considerando muito isso*. E eu acho que nós não poderíamos eliminar toda a nossa relação do aspecto social, porque o que aconteceria? Não temos nem como *quantificar o prejuízo* disso, mas com certeza seria muito grande. (...) *Do ponto de vista quantitativo não conseguimos mensurar* ainda, mas qualitativamente nós sentimos que *o retorno é muito grande*. Tudo *reflete na imagem da empresa* que fica como um exemplo para o mercado.

Convém notar as motivações de uma lógica exclusivamente instrumental nesse depoimento. Não obstante, chamou-nos a atenção o fato de, apesar da existência de políticas formais de RS na empresa, e também dos ônus provindos delas, a empresa ainda não publicar o seu balanço social, um instrumento tão famoso e institucionalizado entre as empresas “socialmente responsáveis”. Apesar de veicular o projeto de RS por meio de um jornalzinho da empresa, direcionado às filiais regionais e aos clientes da própria empresa, tal divulgação parece ainda um tanto tímida em comparação a outras empresas que fazem muito menos em termos de RSE. Assim, procurando entender isso, questionamos a eles: por que apesar de suas políticas sociais a empresa ainda não possui um balanço social?

DP: Jesus disse: “Não saiba a tua mão direita o que fez a esquerda”, mas para nós é importante, como empresa, divulgar esse trabalho (...). Ao vincular a Anjo a um projeto de RSE, acabamos sendo bem vistos pela sociedade? Sim, porque isso pesa na hora da venda. E isso num país de terceiro mundo tem uma importância forte, inclusive, por causa das ISO’s... O balanço social não existe porque não tem uma pessoa específica para fazer isso na empresa. Isso já foi pedido, mas, não foi feito porque a empresa tem outras prioridades. O BS é importante para a Anjo? Sim, mas tem outras coisas mais importantes, como o próprio projeto “Anjos do Futsal”, por exemplo. Então o balanço social será feito assim que chegar a vez dele, que está na pauta da diretoria administrativa.

Observemos que fica muito claro, que, apesar de conhecer o mandamento bíblico que repreende a ostentação da caridade, o diretor presidente deseja obter vantagens competitivas com a divulgação do projeto social da empresa, tanto é que está na pauta da empresa, o que demonstra um interesse mercadológico, portanto, uma lógica instrumental.

Interessa notar, porém, a hierarquia de prioridades que ele estabelece em sua fala: o balanço social não é a prioridade; existem outras coisas mais importantes como o próprio projeto social. Imaginemos que resposta nós teríamos ao perguntar para muitos empresários se eles não gostariam de ter um balanço social, sem, contudo, o ônus do gasto com projetos sociais. Disto, portanto, talvez possamos inferir a seguinte lógica no raciocínio do diretor presidente: o projeto é um fim em si mesmo, e não somente um meio para obter retorno para a empresa sob as formas de imagem e publicidade. Talvez exista uma lógica de fundo substantiva. Se for verdade, deverá aparecer agora na fala da orientadora profissional. Vejamos a resposta dela para a mesma pergunta, que corrobora nossa linha de raciocínio.

OP: Mais por influência; por medo daquela questão da dualidade entre uma empresa num mundo capitalista, que busca o lucro, e a RSE que parte do presidente da empresa, que vê o outro lado. Esse lado está ganhando porque os técnicos dizem assim: é mais perigoso e contraproducente tu publicar um balanço social num ano e depois parar do que jamais publicar. Pensa bem? *E nós temos um diretor administrativo que é a razão pura. Ele não se rege por princípios, por emoção, por religiosidade. Essas coisas não interferem no trabalho dele. Eu acho que a contratação dele pelo Beto foi por isso, para ter alguém que é razão. Por quê? Pela formação dele. O que é que ele fez durante muito tempo? Salvou empresas que entravam em estado de falência. Então ele tem um foco somente, que é o lucro, a saúde financeira e a estabilidade da empresa. E qualquer outra coisa ele pensa dez vezes. E eu, no meu caso, não tenho força, nesse ponto, para lutar contra. Eu luto como uma leoa contra ele, no campo das idéias, é lógico, quando eu sinto que alguma injustiça vai ser cometida com alguém. Aí eu grito, esperneio e dou todos os ataques que tiver que dar, mas isso quando é por causa de uma pessoa. Já com o balanço social, eu não sinto uma grande importância para que ele seja publicado. Já ouvi muita coisa, mas eu tenho medo de, aos poucos, nós entrarmos nessa hipocrisia que existe por aí, que faz da RSE um marketing da empresa. E se um dia eu souber disso, aí eu vou ficar muito brava. Então, entre uma coisa e outra eu prefiro que não tenha. Se eu sentir que lá pra frente será usado como marketing, eu prefiro não ter. Além do mais, teve aqui um moço, fazendo mestrado, e ele se ofereceu para fazer o balanço social e nós, inicialmente, queríamos. Estávamos esperando pagar no máximo uns três ou quatro mil reais, e o preço que a faculdade nos cobrou foi de quarenta mil reais, o que é um absurdo! Isso foi mais um motivo para recusarmos. Juntou a fome com a vontade de comer. E o meu pensamento é se for fazer um balanço social, então deve pôr somente aquilo que a empresa faz e nada mais.*

Convém ressaltar que ela inicia falando de uma empresa em um mundo capitalista, que visa lucro, porém, confirma a nossa tese dizendo que a RSE parte do diretor presidente que vê o outro lado... Deduzimos que este “outro lado” significa o seu compromisso moral com o bem-estar das pessoas na empresa e da sociedade como um todo, o que mostra uma lógica substantiva. Depois, ela cita o diretor administrativo como um técnico

que é razão pura, impermeável às emoções e à religiosidade, mas somente preocupado com os resultados da empresa. Na seqüência, ao dizer que acha que foi por isso que o Beto o contratou; “para ter alguém que é razão pura”, ela vai nos dar subsídio à tese de que o diretor presidente intencionalmente busca conciliar as duas formas de racionalidade na empresa. Abaixo, um depoimento esclarecedor do próprio diretor presidente que vai consolidar esse entendimento, quando fala da sua intenção de ter de um lado a lógica da orientadora profissional e do outro a do diretor administrativo, para tomar melhores decisões. Vejamos:

DP: Eu e a Stella, temos uma amizade muito verdadeira, em que ela pode dizer o que quiser para mim, e eu posso dizer o que quero para ela, inclusive, às vezes ela me dá um “puxão de orelha”. Ela é uma pessoa que age muito com o coração e eu não ajo só com o coração, às vezes, eu vou muito atrás de resultados. Seria uma coisa assim: ela é o balizamento de emoção para os meus anseios de resultado, porque a empresa tem que dar lucro para que tudo isso não vá abaixo. Eu tenho que ver todo o barco, para tapar os seus furos, e ela é a pessoa que dá todo esse equilíbrio na parte emocional, é uma pessoa muito querida. (...) Quanto ao Coan, sei da competência dele, sabia das características que ele tinha, de que de vez em quando ele metia o “pé na bunda” de um mesmo, que ele tinha uma personalidade muito forte. Quando ele entrou aqui, o povo até arrepiou. Colocaram o apelido nele até de Sadam, mas eu sabia que ele não era nada daquilo. Ele sempre expressou muito aquilo que ele queria que fosse e acontecesse, tal, mas, ele é uma pessoa muito emotiva, muito boa. E quanto à Stella, era uma questão de dias para ela ver isso. No começo ele tomou umas atitudes meio radicais, demitindo profissionais, e aquilo ali marcou muito a Stella porque ela se preocupou muito. E eu disse, Stella, não é por aí, não podemos ver só o lado emocional, nós precisamos do Coan, que vai nos ensinar a fazer uma boa gestão aqui na Anjo. E o tempo provou que eu tinha razão e o Coan tinha muita razão também. No final, a Stella se contaminou com o profissionalismo do Coan e o Coan se contaminou com a emoção da Stella. Vamos dizer assim, o Coan é muito calculista, ele projeta tudo em cima de retorno e resultado. Ele só vai se der resultado e isso para uma empresa é essencial, se não a gente acaba quebrando. E se tu for pela emoção somente, você acaba tomando uma decisão que pode prejudicar a empresa toda. O Coan é o cara mais sensato em termos de tomada de decisão em cima de resultados. Ele diz: vai por aqui que vai dar lucro. Se não der ele não vai. Agora, se esse lucro for para prejudicar alguém, ele sabe que a empresa não faz e ele também não faz. A Stella não, ela não vê só isso não. Mas hoje ela vê um pouco isso, porque o Coan ensinou para ela. Da mesma forma a Stella ensinou o Coan, porque ele já é muito diferente da época em que ele era consultor de empresas em dificuldade. (...) dentro de seis meses ou um ano todo mundo entendeu que o Coan é necessário à organização. Eu não quero que a Stella vá muito pela do Coan, nem que o Coan vá muito pela da Stella. Acho que cada um é cada um e valorizo as diferenças de pensamento, porque são personalidades diferentes, e porque tenho uma visão sistêmica. (...) E essas diferenças na hora de decidir são muito importantes.

Assim, buscando aprofundar melhor a lógica substantiva da orientadora profissional, perguntamos o que ela entende por RSE, e ela respondeu que:

OP: Ser socialmente responsável implica numa gama tão grande de responsabilidades, de conceitos, de atitudes a serem tomadas, que dificulta essa resposta. Eu diria que a Anjo está no caminho de ser uma empresa socialmente

responsável, ela está buscando. Nós vivemos numa sociedade altamente competitiva, regida pelas leis de mercado, que não são nenhum pouco socialmente responsável. Então, para entrar nessa arena, a competitividade tem que ser olhada com carinho e muitos conceitos de RS às vezes são feridos. (...) é um trabalho árduo, tentar conciliar essas duas coisas: não tirar a Anjo do seu caminho de buscar ser uma empresa socialmente responsável e ao mesmo tempo buscar se manter nesse mercado competitivo e feroz.

Até aqui fica bem claro que as racionalidades materializadas nas respostas dos entrevistados, partem de atores distintos. Ilustrativamente, a racionalidade instrumental da empresa estaria representada na lógica do diretor administrativo, que se orienta por resultados, por desempenho, enquanto a racionalidade substantiva da empresa estaria representada pela lógica da orientadora profissional, que se preocupa em não descartar facilmente os seres humanos, mas dar uma nova chance a eles. Nesse ínterim estaria o diretor presidente com uma espécie de “lógica de meio-termo”, que busca conciliar as duas lógicas. Com efeito, a própria orientadora profissional vai assinalar no depoimento acima que muitos conceitos de RS acabam sendo feridos a pretexto de resultados econômicos perseguidos, e que ela não tem forças absolutas para lidar com isso. Não obstante, para obter mais elementos de análise, perguntamos aos mesmos entrevistados; qual a importância do Investimento em RSE para a empresa?

Vejamos o que tem a dizer a orientadora profissional:

*OP: (...) A RS tem uma importância grande na nossa empresa, a partir principalmente do nosso diretor presidente que pensa nisso, acho, que, pelas suas convicções religiosas. A religiosidade dele é muito forte, então, muitas vezes ele entra em conflito porque seus assessores mais diretos, mais técnicos, dizem: tu tens que ir por esse lado, enquanto ele, como pessoa, acha que deve ir por outro, então, ele tenta conciliar. O motivo da minha presença aqui é essa, é tentar fazer isso: conseguir fazer uma ligação entre a razão – o lucro, a produtividade – e o bem-estar das pessoas. Seria quase que ser uma ponte, deixar de ser só a busca do lucro, uma empresa capitalista, mas também para ser uma empresa que vê as pessoas como um bem maior, e não o lucro propriamente. Então nós estamos caminhando para isso.*

Para reforçar nossa tese, convém analisar a opinião da orientadora profissional de que a RSE parte principalmente dos princípios religiosos do diretor presidente – manifesto de uma lógica substantiva – mas que muitas vezes entra em conflito, e perde para a lógica instrumental porque alimenta a sua própria inclinação instrumental, ao mesmo tempo em que ouve seus assessores mais diretos – também manifestante de uma lógica instrumental. Tal

conflito que é colocado por ela representaria a lógica conciliadora do diretor presidente. E isso vai ficar bem claro quando a orientadora profissional fala com sinceridade sobre o diretor presidente.

(...) ele admira a integridade e tenta ser íntegro, assim como tenta – eu disse tenta – ser fiel aos seus princípios, de honra, de dignidade, dever cumprido com os profissionais, com a pátria, com a união. E o não cumprimento, quando a gente fala em sonegação fiscal, que às vezes acontece na nossa empresa, muito pouco, mas tem; eu sei que tem. Então ele diz assim, que isso faz muito mal para ele, e cada vez que ele tem que fazer isso ele se violenta tanto, que ele somatiza; as aftas estouram. (...) Sempre que ele vai contra os princípios dele, ele se auto-pune. Aqui na empresa ele tenta ser o mais justo possível. Só que às vezes a busca pelo lucro faz com que ele não seja muito justo, e ele mesmo reconhece, quando fala: é eu não estou sendo muito justo. Então quando ele fere essa justiça em nome de interesses escusos, ele passa muito mal, eu vejo. Ele vive em conflito, e eu gosto desse conflito porque isso é sinal de que os valores morais gritam dentro dele. Eu também tenho muita coisa ruim para falar do Beto, mas por outro lado a gente tem que reconhecer as coisas boas nele, que a gente quase não vê hoje nas pessoas.

Outro item que consideramos importante para o entendimento da lógica predominante na RSE dessa organização é saber se há muitas exigências, cobranças, pressões excessivas de trabalho, em virtude de um eventual interesse da diretoria em se aumentar a eficiência e a produtividade, sem a devida preocupação com o bem-estar das pessoas. Assim, querendo conhecer esse aspecto, perguntamos aos colaboradores: há muita pressão para se atingir certos resultados na produção? A empresa cobra muito esforço de vocês?

S1: Não. O problema da Anjo, que não é problema, é que os pedidos acabam descarrilhando tudo no final do mês, e isso acaba deixando os profissionais com excesso nesse período, mas o restante do mês eles têm muita liberdade e a empresa não tá ali cobrando resultado todos os dias até porque nosso fluxo de produção não é contínuo, ele é sazonal.

P1: Não. Por que nós sabemos o que nós temos que fazer e os nossos supervisores somos nós mesmos. Então, eu sei o quanto eu tenho que atingir, o quanto eu tenho capacidade de produzir e até aonde eu posso fazer. (...) Os supervisores não ficam pressionando a gente, eles vem conversar pra auxiliar e saber se está tudo bem. Se tiver alguma coisa que eu não consigo fazer num determinado tempo, porque estou sobrecarregado, aí sim, aí eu vou falar com o gerente.

Consideramos que um item muito importante para o entendimento da lógica predominante na RSE da empresa seja a definição dos critérios utilizados na aprovação dos projetos de GMP's. Segundo constatamos, muitas ações socialmente responsáveis da empresa partem dos próprios profissionais através do GMP. Convém lembrar que os projetos são desenvolvidos por profissionais de todos os níveis da empresa, contudo, antes devem ser

aprovados pela diretoria. Então, querendo saber sobre tais critérios, perguntamos: quais são os principais aspectos, em ordem hierárquica, considerados na aprovação de projetos pela diretoria?

S1: Redução de custo, bem-estar, redução de esforço físico, e aumento de produtividade. Mas geralmente a redução de custos e aumento de produtividade estão envolvidos, porque isso é uma empresa que tem que dar lucro.

P1: (...) Para serem aprovados eles têm que englobar alguns tópicos: tem que haver uma necessidade de implantar esse projeto, uma situação incômoda, melhorar o conforto do profissional, reduzir o esforço, e conseqüentemente, aumentar a produção e reduzir o custo. (...) Você pode também fazer um trabalho só voltado para a segurança, tipo você tem um setor insalubre, que põe em risco o profissional agora ou no futuro. (...) Existem projetos aprovados que não visam ao lucro da empresa, mas o bem-estar dos empregados. Temos o FRA que fui eu quem fiz, junto com a OP, que além de ser uma forma de financiamento para casos urgentes, também é uma poupança para os profissionais.

Analisando as informações acima, podemos deduzir que existem critérios tanto calcados em lógicas instrumentais como substantivas. Aprofundando essa questão, sentimo-nos à vontade para perguntar: você sente que a preocupação com o lucro da empresa está acima da preocupação com o bem-estar das pessoas que nela trabalham? Por quê?

S1: Os projetos que aumentam a renda da empresa e diminuem os custos sem dúvida são as “meninas dos olhos”, mas sem profissionais saudáveis e felizes você não tem renda nem produtividade. Então há a preocupação com o bem-estar sim. Por exemplo, aprovamos um projeto que só visava o bem-estar mesmo sendo caro para a empresa. Foi um encontro de casais da empresa, com palestras, orientações, alimentação, hotel, decoração de mesa, igreja, e tudo mais. Isso teve um custo alto e foi feito só pelos casais ou profissionais e suas esposas ou namoradas.

P1: Não, tem que haver um equilíbrio. (...) Se tu conseguir reunir uma pontuação alta nesses quatro melhor ainda. Só que na ordem hierárquica ali, de repente, um que deu um lucro estupendo perde para um que deu uma grande melhoria no ambiente. Isso é meio subjetivo, depende da necessidade do momento.

O primeiro depoimento é bem claro. Existe, frequentemente, uma preferência por aqueles projetos que aumentam os lucros da empresa, por se tratar de uma empresa que visa ao lucro, porém, existem outros critérios que também são priorizados, como o bem-estar dos empregados, de acordo com as circunstâncias. Vale lembrar as palavras do diretor presidente: “o que adianta ganhar o mundo e perder a vida de amigos e a nossa própria vida?” Isso também fica claro no segundo depoimento quando o profissional afirma que “um que deu um lucro estupendo perde para um que deu uma grande melhoria no ambiente. Isso é meio subjetivo, depende da necessidade do momento”.

## **H) Ação Comunicativa**

Analisando a atuação externa da empresa, quanto às condições em que se dá o processo de comunicação, não foi possível observar muitos elementos. Apenas, visualizamos a boa relação da empresa com o sindicato, que tem a permissão da direção para atuar no local de trabalho; recebe informações trabalhistas e quando necessário, reúne-se com seus dirigentes para discussões e negociações. Além disso, as verbas destinadas às atividades filantrópicas, que são definidas eventualmente e não obedecem a critérios objetivos passam por um processo comunicativo, em que a empresa busca conhecer o problema, ouvindo primeiro quem o apresenta ou o sofre, e depois ela busca juntamente com quem sofre o problema, chegar a uma solução que atenda a necessidade. Nesse sentido, a empresa procura ajudar a todos que pedem, mas nem sempre todos são ajudados. A decisão de ajudar depende das possibilidades financeiras e da credibilidade do solicitante. Verificamos que o projeto social desenvolvido pela empresa não foi concebido de forma unilateral. Até porque não existe uma fundação ou um departamento da empresa voltado para isso. Apesar de a idéia ter partido do diretor-presidente, o nascimento do projeto se deu em bases democráticas através de negociação e do estabelecimento de parceria entre a empresa, a prefeitura municipal e algumas escolas públicas da cidade de Criciúma com a finalidade de solucionar um problema social que estava ocorrendo na época. Convém lembrar outro aspecto, que é o fato de as ações sociais da empresa não partirem de uma pessoa específica, porque não existe um responsável, mas partem de todos nas formas de projetos ou campanhas, e são reforçadas principalmente pela orientadora profissional e pelo próprio diretor-presidente. Muitas ações sociais da empresa procedem dos projetos GMP.

Analisando a questão da forma de comunicação interna praticada pela empresa – à luz da teoria que trata da ação comunicativa e da sua antagonista: a ação estratégica – observamos uma preocupação freqüente da diretoria em estabelecer o diálogo, buscar o entendimento e o consenso entre os profissionais envolvidos na mudança em questão. Em contrapartida, constatamos na visão dos empregados de supervisão e produção, que nem sempre isso ocorre, pois às vezes as mudanças são implementadas de forma autoritária na empresa. Verificamos, no entanto, que quando se trata de uma decisão que vai afetar (melhorar ou piorar) o bem-estar dos empregados, a diretoria age orientada por uma lógica comunicativa e não estratégica.

Vejamos o que diz a estrutura de poder da empresa, quando perguntamos a dois diretores e um gerente como eles fazem para decidir sobre as questões que envolvem o bem-estar dos empregados:

DP: (...) procuro não tomar uma decisão de cima para baixo, quer dizer, dialogar antes de tomar a decisão, me colocar no lado do outro, medir todas as conseqüências, para ver se não estamos cometendo uma injustiça;

DI: A nossa administração é participativa, desde a diretoria até lá embaixo. (...) Muitas vezes temos que discutir várias vezes o mesmo assunto para chegar a um consenso. E dentro de cada setor é igual, pode-se discutir e brigar a vontade, mas tem que se chegar num consenso, num entendimento, e voltar a trabalhar. Aqui não pode dormir de cara virada, tem que conversar. Existem várias reuniões para isso: a do GMP; a da CIPA; a de diretoria; a do café nas quartas de tarde com o diretor presidente; e as reuniões trimestrais, que são feitas para os demonstrativos e discussão da participação nos resultados. Todos têm direito de expor suas opiniões.

GP: Eu percebo que as decisões da empresa estão ainda muito ligadas à diretoria da empresa, mas com os GMPs isso está mudando e acho que tende a melhorar no futuro.

Buscando observar se o discurso oficial da empresa, sobre esta postura da diretoria ocorre na prática e é correspondente à percepção dos funcionários do nível de supervisão e produção, perguntamos à supervisora da qualidade da empresa como é feito em casos de mudança que vise ao bem-estar dos funcionários, e ela disse que:

S1: Não existe uma pessoa específica na Anjo responsável pela RS. Cada ação de RS acaba partindo de um setor diferente da empresa, tipo o projeto “Anjos do Futsal”, que foi uma coisa que partiu da direção. A parte de doar sangue partiu da Stella. A parte do meio ambiente é toda pensada por uma pessoa específica e responsável. Grande parte das ações sociais da empresa vieram dos GMPs, ou de setores diferentes da empresa. Só que uma coisa é certa, qualquer projeto tem que ser aprovado pela direção, por um dos diretores, ou por todos juntos (...) Nós temos

a prática de colocar em discussão vários assuntos, vários temas. Um projeto de GMP de RS, a não ser que a idéia seja muito absurda ou por alguma coisa do tipo custos, sempre é aprovado e quando não, a direção fala abertamente o porquê de não apoiar. (...) E uma coisa acontece aqui: todo mundo tem a oportunidade de dizer o que pensa, de sugerir, de discordar. Os que têm coragem discordam. (...). Agora, quem bate o martelo mesmo é o Beto. É uma gestão participativa que dificilmente vence o voto dele.

Quando perguntamos a dois profissionais do nível de produção; se as maiores mudanças na empresa, principalmente, as relacionadas ao bem-estar dos empregados, são negociadas com os empregados ou são impostas pela diretoria, eles disseram que:

S1: Nós temos uma pesquisa de clima, para todos os profissionais, que relaciona vários itens de bem-estar, de saúde, de segurança, de alimentação, da postura da gerência e da diretoria. Nessa pesquisa, eles pedem sugestões a todos os profissionais que são envolvidos para se chegar num resultado melhor. Se o resultado do clima der algum ponto negativo, então, busca-se uma solução, mas sempre há a discussão.

P1: Ela (a diretoria) ouve a gente primeiro. Faz uma assembléia e nada é imposto, tudo é votado por todos e a maioria ganha, tipo a questão da participação nos resultados, que para ser aceito por todos, foi feito duas reuniões para ser avaliado e criticado caso alguém tivesse uma proposta melhor.

P2: Geralmente, ocorre uma votação de todos os funcionários e ganha o voto da maioria. É uma coisa bem democrática na maioria dos casos, mas em outros prevalece a palavra dos diretores. Com relação ao bem-estar dos funcionários, eles sempre ouvem primeiro e ganha o voto da maioria.

Analisando tais depoimentos, fica claro que existe uma preocupação em se estabelecer o diálogo e o entendimento. Não obstante, resta saber se o diálogo que se estabelece entre as partes ocorre em condições iguais, sujeitando a diretoria a críticas, tanto como ela critica seus subordinados. Investigando essa questão perguntamos aos supervisores e operários: É possível alguém defender uma idéia diferente da do chefe sem sair prejudicado?

S1: Sim. Sempre que tu fala uma coisa contrária a idéia do chefe, tu não tem que temer. Ainda mais se for uma coisa certa, então, por que tu tens que temer? Eu já passei por isso algumas vezes, discordando de um diretor nosso, mas eu sempre lembro que sou subordinado a ele, e por isso, acabo respeitando e acatando aquilo que ele determina. A aceitação da nossa diretoria depende muito do estado emocional em que ela se encontra no momento, então, muitas vezes a gente tem que procurar o nosso diretor num dia em que ele esteja bem, mas nada que uma boa conversa não resolva. Mas nem sempre se busca o entendimento e algumas vezes as coisas são impostas, não tem o envolvimento de todos os que devem estar envolvidos e, por isso, algumas vezes sai algo errado, por falta de entendimento.

P1: Sim. Nem todos os profissionais têm a mesma capacidade para isso, mas todos os que eu conheço, inclusive eu, criticam nas reuniões e são ouvidos.

P2: Sim. Existe a liberdade para colocar essas coisas e discordar. Esse é um dos pontos fortes que eu considero da Anjo. Eles sempre procuram dizer que a gente deve falar o que pensa. Eles ouvem tudo, mas não sei se vão fazer o que pedimos, em alguns casos.

Note-se que o primeiro depoimento demonstra a predisposição à crítica, porém, uma crítica que fica sujeita ao autoritarismo do seu diretor, assim como ao seu estado emocional. Já o segundo depoimento evidencia a possibilidade de crítica, cujo êxito fica sujeito à capacidade de convencimento do argüidor, assim como, à coragem dele. Já no terceiro depoimento, há o reconhecimento de um incentivo para que se fale tudo o que os empregados pensam, porém, nem sempre são atendidos em suas críticas.

Isto posto, constatamos que existe a predisposição para discutir-se, porém, a busca do entendimento e do consenso não é constante na empresa e a possibilidade de criticar a estrutura de poder da empresa é meio obscura, pois frequentemente é a diretoria quem determina a mudança.

Observemos agora a fala da orientadora profissional que também vai nos elucidar sobre essa questão:

OP: Os nossos profissionais sabem que estão numa empresa diferente, e quando alguma coisa fere os princípios de RS eles são os primeiros a reclamar, e dizer: mas não é assim?

Isso mostra que alguns profissionais se sentem mais à vontade para reclamar os seus direitos, expressar as suas opiniões contrárias e, não menos importante, apontar as incoerências entre o discurso e a prática da diretoria da empresa. Com efeito, isso é feito através da orientadora profissional, com quem os empregados se sentem mais à vontade para criticar a empresa e as deliberações da estrutura de poder. O que já não ocorre, com grande parte dos empregados, na presença intimidadora de alguns diretores, e até do diretor presidente.

## **I) Sistemas Formais de Ética**

Questionados a respeito da existência de algum sistema formal de ética na empresa, os entrevistados disseram:

DP: (...) nós aqui procuramos usar muito a empresa para educar, por exemplo, nessas *quarenta horas de treinamento e capacitação anuais*, que nós fazemos com cada funcionário, é uma forma de educação. Ninguém trabalha aqui sem antes passar por esse processo. Outra forma de estimular a ética é através dos *líderes de GMP*,

*que ficam responsáveis por propagar o código de ética da empresa. A nossa responsável pelo comitê da qualidade, estimula e orienta quanto aos passos necessários. Tem um guia do profissional que é entregue quando ele entra na empresa. Tem as palestras da diretoria e gerência que sempre abordam essa questão. (...)*

D1: Isso fica claro desde a integração. Qualquer brinde que nós ganhamos, ninguém fica, mas nós juntamos e depois sorteamos. Mesmo assim, de vez em quando a gente pega alguns casos de desvio, como roubo. Tudo isso é dito quando o funcionário entra. Nisso nós somos duros, chamamos até polícia.

D2: Existem os exemplos que são dados, e depois na vida, a gente vai aprendendo passo a passo com a nossa experiência, e o que a gente aprende, tentamos repassar para todos os profissionais. Temos até uma pessoa destinada a fazer isso, uma orientadora profissional.

G1: Pelo exemplo, que vem de cima. É como a família que tem o pai como um exemplo para os seus filhos. O pai é o pastor da casa, quem conduz a família junto com a esposa. Na Anjo ela segue o seu pastor, o seu líder, que dá o bom exemplo. O que leva seus colaboradores a seguir e também dar o bom exemplo. Eu percebo, desde que entrei aqui, que a maioria das pessoas que lideram a empresa, em todos os níveis, são éticas e procuram transmitir isso pelo exemplo formando uma cadeia, um efeito cascata, começando pelo dono e diretores da empresa. Elas procuram transmitir essa questão da ética em relação à empresa, a cada profissional, à sociedade, à família. E eu percebo que as pessoas percebem isso. Agora, é lógico que existem os desvios de ética, de personalidade, eu sei que tem, porque são duzentos e cinquenta funcionários. Mas, a minha percepção é a de que nós temos aí um bom nível de ética na empresa, de pessoas honestas que não tentam passar a perna nem explorar ninguém.

G2: Eu desconheço algum código que possa existir.

S1: Existe na Anjo um código de ética meio informal. (...), tem muito claro na cabeça dos profissionais, o que é correto e não é correto fazer. E para o não correto, nós temos aí as leis: advertência verbal, advertência escrita, suspensão, demissão. Não é formal, mas as pessoas conhecem as punições caso ajam errado.

Quanto aos sistemas de punição da empresa, para as atitudes não éticas, analisemos alguns depoimentos, a seguir:

DP: Da primeira vez que for pego, ele vai ser advertido pelo chefe. A segunda, pelo diretor, e será comunicado por escrito. A terceira, todo mundo na empresa vai saber, e, por exemplo, um roubo aqui dentro vira caso de polícia. Mas a gente levanta todos os fatos antes de chamar, para ver se não está cometendo nenhuma injustiça e acabar com a vida de uma pessoa. Já chegamos a contratar detetive, para investigar e confirmar se era a pessoa suspeita. No caso em que isso ocorreu, a investigação concluiu que estávamos certo e, mesmo assim, nós não prendemos a pessoa. Avisamos para ela: sai da cidade, porque a cidade inteira vai saber que tu roubou.

OP: Depende da gravidade da atitude. Se é uma coisa pequena eu chamo e converso (...), tentando chegar a um consenso, mas eu também sei ser muito dura quando preciso. Agora, quanto a furto, a gente manda para a rua, porque se não temos confiança num profissional eu recomendo que ele seja despedido. O que a gente tem contra a pessoa a gente diz, e dá chance a ela de se defender e se retratar. (...)

D2: Depende da gravidade da coisa. Aquilo que é da nossa responsabilidade e pode ser moldado, nós tentamos. Teve um funcionário nosso que nós não conhecíamos nada sobre ele e fomos descobrir que ele era viciado e estava roubando. Isso foi informado a empresa toda e pedimos permissão a elas para tirar essa pessoa e tratar dela, com o perdão dos lesados. Todos aceitaram.

G1: A gente conhece alguns casos já. Eu já fui questionado na empresa sobre umas pessoas sobre o que eu pensava disso, até em nível de direção. E eu me sinto extremamente mal com isso, porque procuro me abrir com todas as pessoas que trabalham comigo, principalmente do meu nível, que é gerencial, e sinto-me muito à vontade para falar de coisas boas ou fazer críticas à empresa, à forma de trabalhar e acho que isso é importante, porque são críticas com finalidades construtivas. Mas, o

que me deixa chateado é que certas pessoas, não muito éticas, me decepcionam, porque conduzem isso de forma negativa, para prejudicar. Então, não me sinto mais à vontade para falar abertamente com ela sobre tudo. E eu fico triste porque sou verdadeiro e isso é terrível para uma pessoa verdadeira. (...) É uma pena, porque eu não entendo, como, depois de tantas ocorrências não éticas, algumas pessoas ainda continuam trabalhando aqui e não foram mandadas embora. (...) Talvez eu não tenha tempo suficiente de empresa para entender isso, talvez eu tenha que aprender o porquê disso. Mas, por outro lado, também sei de casos em que algumas pessoas foram até demitidas. E isso me surpreende, porque eu vejo o Beto como um cara ético, que é o exemplo a ser seguido por todos, e ele não compartilha essas coisas, pelos seus valores e crenças, mas, infelizmente, temos aí, talvez, algumas pessoas que estejam sendo apadrinhadas, como uma herança do passado (...). Embora tenha poucos casos, nada generalizado, mas, apenas alguns casos conhecidos, eu acho que isso é ruim, me prejudica e me preocupa profissionalmente, porque eu sou verdadeiro e não me sinto à vontade com isso. Gostaria muito de poder ajudar a conduzir essa situação de uma forma melhor no futuro, quanto a essa questão da ética. Se puder ajudar nisso ficarei muito feliz. As coisas que estão ao meu alcance eu procuro fazer, e meu diretor me ajuda muito nisso porque é uma pessoa de quem eu gosto e admiro muito.

G2: É uma questão muito complicada essa questão da ética. Se há uma evidência de falta de ética praticada por um funcionário, a primeira coisa que eu faço é investigar, para não ser injusto. Se realmente isso acontece, aí tem que ver qual o peso disso, algo que justifique uma decisão ou não. Se é algo pequeno a gente procura conversar, mas se fere as nossas filosofias aí é passível de punição, desde a mais branda até a demissão.

S2: Sempre que ocorre alguma coisa envolvendo um diretor que ofende, que agride moralmente, a repercussão de alguns acaba sendo de revolta, mas isso é reversível. Não causa um caos a ponto de as pessoas serem mandadas embora da empresa. O que acontece de ruim dentro da empresa é abafado pelo que tem de bom. Punição severa não existe. O que existe é o diálogo, o *feedback*. Depende, em alguns casos se faz vista grossa só em casos muito graves é que se manda profissionais embora.

P1: É feito do nível de cima para o de baixo. Esse mecanismo é a Stella. A pessoa vai ter que se explicar para ela primeiro.

P2: A Stella desempenha esse papel, ela é um ponto de apoio, um referencial para nós. (...) é mãe, mulher e amiga. Mãe porque sabe te dar um puxão de orelha quando precisa, mulher porque te diz: meu, te liga, acho que tu ta gastando muito dinheiro lá no bar, tu tens uma família em casa. E amiga porque a hora que tu ta numa pior ela vai lá e te ajuda.

Assim, analisando as respostas dos respondentes, observamos que os mecanismos formais de influência das decisões e ações éticas utilizados pela empresa são: a) **Estrutura:** é a função específica de orientadora profissional que também está comprometida com a prática dos valores éticos na empresa, não só dos empregados em níveis mais baixos, mas também da diretoria da empresa; b) **Ombudsman de ética:** a orientadora profissional também faz esse papel porque ela tem acesso direto ao diretor presidente, e também ouve queixas dos empregados, analisa reclamações e aponta para a alta direção questionamentos dos empregados e possíveis abusos éticos; c) **Mecanismos de revelação:** existe o procedimento de percepção do clima da empresa, o qual incorpora questões de denúncias de modo a preservar

a identidade dos denunciantes; d) **Código de Ética**: a empresa não possui um código de ética formal, mas possui As Dez Filosofias da Anjo, que engloba itens como respeito ao ser humano e ao meio ambiente. Além disso, tem um documento chamado “Guia do Profissional da Anjo”, que é entregue assim que a pessoa é contratada e aborda expectativas de conduta moral na empresa não só com relação à profissão, mas também à família. Com esse guia e com as Dez Filosofias, a empresa espera esclarecer quanto às expectativas que têm sobre a conduta dos funcionários e também deixa claro que a ela espera que seu pessoal reconheça e vivencie tais valores; e) **Programas de Treinamento**: os programas de treinamento, de quarenta horas anuais, servem para que os funcionários incorporem o “gen” da Anjo, também servem como complemento das Dez filosofias, e é feito em forma de seminários. Existem palestras feitas pelos diretores e gerentes, os quais procuram sempre abordar tópicos relacionados à ética. Os seminários de treinamento e as palestras incluem exemplos de situações e como proceder em dilemas, dando aos profissionais mais recursos para agirem corretamente, além de facultar a reflexão e o debate sobre as normas de comportamento e a filosofia da empresa, sugerindo regras e parâmetros para o processo decisório; f) **Mecanismos de Punição**: analisando os depoimentos vamos observar que existem mecanismos de punição que funcionam de forma correspondente à gravidade da atitude não ética. Quando há pequenos ou médios desvios de conduta de um empregado, não só dentro da empresa, mas fora também, e este é flagrado; da primeira vez, ele é advertido pelo chefe; da segunda, pelo diretor, e será comunicado por escrito; da terceira, todo mundo na empresa fica sabendo da infração. A orientadora profissional é envolvida nesse processo. Ela conversa com a pessoa e verifica as razões dela para um tal cometimento e dá chances à ela para se explicar e se retratar. Caso seja necessário, segundo ela, também sabe ser muito dura e enérgica com a pessoa. E em casos mais graves como roubo, por exemplo, o empregado é mandado embora, e às vezes vira caso de polícia. Da mesma forma ocorre com a diretoria e gerência da empresa,

a diferença é que quem chama a atenção da pessoa é próprio diretor presidente da empresa, que, dependendo da gravidade, também pode expulsar. Nesse sentido, a supervisora da qualidade nos conta que:

S1: Eu não me lembro de nenhum caso de advertência verbal ou escrita na gerência ou diretoria, mas eu sei que têm uns “arranca-rabos” de vez em quando. Por exemplo, o Beto não faz distinção de cargos, ele age da mesma forma com todos. E geralmente as “mijadas” que ele dá são para os cargos mais altos, gerente ou diretor, se precisar levar. (...) Também temos uns cinco casos de funcionários que foram demitidos por causa de roubo. Houve também a demissão de um gerente comercial que faltou com a ética e foi desligado por causa disso.

## **J) Institucionalização Isomórfica**

Quanto à possibilidade da incorporação da prática da RSE pela empresa, mediante a institucionalização isomórfica, observamos que de fato há uma ascendência que vem de fora da empresa, o que reforça a tese dos mecanismos de institucionalização isomórficos da RSE. De acordo com a análise do discurso de alguns membros da empresa, identificamos a possibilidade da existência dos mecanismos de **Normalização** e o mecanismo de **Mimetismo Organizacional**. Identificamos o mimetismo organizacional porque a supervisora da qualidade nos informou que a empresa participa de um núcleo catarinense de CCQ, onde se reúnem as maiores empresas do Estado para a difusão das melhores práticas de gestão. Quando perguntamos a ela se houve influência externa para a criação do projeto “Anjos do Futsal”, a resposta foi:

S1: Acredito que sim. Tem coisas que a empresa sabe que deve fazer só que se não tiver alguém cobrando ou pressionando ela não faz. (...) Tem algumas coisas que se o mercado não falasse tanto, ou que se não fosse o tema da moda, talvez a gente não estivesse fazendo. Então, querendo ou não, a empresa sempre se sente pressionada. Se alguém perguntasse se a empresa tem ou não algo de RS? E ela não tivesse, acho que não seria bom para a empresa. Por outro lado, eu acho que não tem nada que tenha sido feito somente por causa de pressão, eu acho que a pressão contribui para que tivesse sido feito mais rápido, pra que perpetuasse. A Anjo não fez porque o mercado mandou. Não é pela pressão, até porque não existe uma pessoa pra pensar nisso, mas as idéias partem de vários setores diferentes. Agora, na hora da aprovação, os fatores externos pesam na decisão. (...) Dentro das várias atividades da empresa, sempre temos uma empresa para se espelhar ou pra ver como funciona e trazer para a nossa situação. O próprio programa de GMP foi assim, porque nós fazemos parte de um núcleo catarinense de CCQ. Nele estão algumas das maiores empresas de Santa Catarina, que têm programas a mais tempo do que nós. Querendo ou não, o que a gente traz de novo para a nossa empresa, estamos nos espelhando neles. Então o benchmarking acaba sendo feito em todas as áreas, aproveitando-se o

que há de melhor nessas empresas, mas não existe uma empresa específica em que nos espelhamos.

Em sua visão, a supervisora da qualidade considera que há sim uma influência externa, a qual contribui para a incorporação dessas práticas. Em seguida, porém, ela faz uma observação dizendo que tal influência não é causa, mas que contribui para fortalecer a causa e gerar o efeito. Por fim, ela termina seu depoimento citando uma das fontes de provável mimetismo.

Vejamos agora onde identificamos o mecanismo de normalização, na resposta do diretor presidente quando fizemos a mesma pergunta a ele.

DP: Não. Ao vincular a Anjo a um projeto de RSE, acabamos sendo bem vistos pela sociedade? Sim, porque isso pesa na hora da venda. E *isso num país de terceiro mundo tem uma importância forte, inclusive, por causa das ISOs (...)*. Tem algumas empresas que a gente respeita e ouviu falar, mas nunca fomos a fundo nelas. O projeto de RS existe na empresa, é importante, tem uma boa verba para isso (...) mas não temos o balanço social.

Apesar de responder que não houve influência externa, observamos a existência do mecanismo de normalização quando o diretor presidente mesmo admite que a vinculação da empresa a um projeto social pesa na hora da venda, e isso tem uma importância grande em um país de terceiro mundo, inclusive por causa das ISO's. Entretanto, por tudo o que analisamos, podemos constatar que não é só por causa disso. Apesar da identificação destes dois mecanismos isomórficos, vimos até aqui que as decisões éticas e as políticas de RSE da empresa não podem ser creditadas somente à existência de tais mecanismos. Nesse sentido, vejamos o depoimento do diretor administrativo que corrobora a nossa tese.

D1: Isso foi mais uma iniciativa que partiu do Beto, por causa de um problema de gangues de briga e de drogas (...) que havia aqui, há algum tempo atrás. E o Beto, por ser religioso e por ser daqui do bairro, percebeu então que era uma oportunidade de contribuir e introduziu um programa para acabar com essas gangues.

Feitas as observação empírica e a análise de todos os princípios auxiliares que compõem o cinturão protetor do programa da RSE, faz-se mister discutir algumas idéias resultantes. Passemos então à discussão dos resultados analisados.

#### 4.4 MECANISMOS E PROCESSOS PREDOMINANTES

O diretor-presidente e fundador da empresa é uma pessoa muito religiosa. Ele afirma que baseia suas decisões nos princípios do cristianismo. Pelo que observamos, não só ele, mas várias pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa são religiosas e bem atuantes. Assim, conseguimos identificar a religiosidade dessas pessoas como uma fonte de valores éticos significativa. Não obstante, verificamos que a média do nível de julgamento moral da amostra encontra-se no quarto estágio (convencional) de desenvolvimento moral. Sua característica é a preservação do sistema, da ordem social, do bem-estar da sociedade ou do grupo, relacionando-se individualmente com base nos papéis e regras (deveres) definidos pelo sistema. Todavia, a orientadora profissional atingiu a pontuação do nível pós-convencional, cuja característica é a adoção da perspectiva de um ponto de vista moral universal, princípios éticos universais, os quais devem ser seguidos por toda a humanidade, como, por exemplo, o respeito por outras pessoas como fins, não meios. Aceitam as leis da sociedade, mas quando elas violam tais princípios, abre-se mão das leis para ficar com os princípios.

O modelo de gestão da empresa se aproxima muito das idéias germinadas pela Teoria da Motivação e Liderança, na qual se considera o indivíduo como um ser dotado de necessidades complexas, que extrapolam a necessidades básicas de sobrevivência e obtenção de segurança, englobando outros tipos de necessidades tais como: sociais, de pertença a um grupo e a uma família; reconhecimento e estima desse grupo; e auto-realização através do desenvolvimento pessoal, profissional, através do trabalho, e espiritual. Além disso, apresenta outras características: gerência participativa; a busca de uma integração horizontal; um ambiente estável e harmônico com o incentivo da cidadania tanto organizacional quanto em relação à sociedade; menos controle burocrático e cultura organizacional forte; valorização do

comprometimento dos empregados com a filosofia da empresa; e círculos de qualidade e qualidade total.

Por parte da empresa, parece que há uma preocupação com a família dos profissionais, criando-se um relacionamento empresa-funcionário-família, o que faz com que eles trabalhem mais motivados. Existe o cargo de orientadora profissional da empresa, a qual reforça o aspecto da religiosidade; algo muito marcante na empresa. As políticas de recursos humanos visam ao bem-estar de todos os seus profissionais e existe um espírito de colaboração e solidariedade na empresa, não só internamente entre os profissionais, mas também dos profissionais em relação à comunidade, pois se organizam em diversas campanhas assistenciais. Os valores compartilhados e mais percebidos são: a valorização e respeito ao ser humano; a sinceridade; a honestidade; a religiosidade e solidariedade; as oportunidades; o empreendedorismo interno; o incentivo ao estudo e à autonomia de pensamento e o comprometimento com a filosofia da empresa, com a redução de custos, com os resultados econômicos; o bom relacionamento e a amizade; e a preocupação com o bom caráter das pessoas.

A avaliação do nível de desenvolvimento moral modal demonstrou que a empresa manifesta fortemente o 4º e o 6º níveis de desenvolvimento moral modal. O 4º nível, do Estágio convencional, é denominado: “Lealdade para com a Autoridade”, pois os padrões morais a serem seguidos são determinados por aqueles que possuem a autoridade legítima, pela estrutura de poder que é a diretoria da empresa. A noção do “certo” é cumprir os deveres e normas da empresa, o que caracteriza uma cultura organizacional forte. Isso é confirmado pela prevalência do clima ético “Regras e Procedimentos da Organização”, uma orientação deontológica em relação às regras da empresa. O 6º nível, do Estágio pós-convencional, também prevalece na empresa, indicando que há um julgamento equilibrado entre interesses e conflitos, o que determina os comportamentos corretos ou incorretos. A organização fomenta

o consenso edificante ao invés de censurar a criatividade e, assim, ganha “*insights*” valiosos de indivíduos e de grupos inovadores que ousam ir além da visão predominante da maioria. Um exemplo nesse sentido é o GMP que é praticado na empresa. Nesse caso, o conceito de “certo” pressupõe acordos e leis apoiados em princípios, e quando a lei viola os princípios; vale o princípio; justiça e igualdade de direitos humanos; e respeito pela dignidade dos indivíduos.

Em linhas gerais, a liderança baseada em valores ocorre, ou seja, frequentemente existe coerência entre o discurso e a prática da maioria dos líderes, que ocupam postos de comando na empresa, quanto à difusão e prática dos seus valores morais, religiosos e princípios de vida. Frequentemente, a maioria dos diretores e gerentes sinaliza positivamente dando bons exemplos aos seus subordinados. Há, no entanto, alguns casos relacionados a uma minoria de lideranças na empresa em que isso não acontece, pois ocorrem “deslizes” e isso ocasiona desconfiança nas pessoas e, por conseguinte, em detrimento da vivência ética na empresa, estimulando desvios de conduta de empregados menos esclarecidos e desenvolvidos moralmente.

Os climas éticos mais fortemente percebidos na empresa, na ordem, foram: “Eficiência”, que é caracterizado por uma atmosfera de maximização dos lucros da organização, denotando preocupação com a maximização dos interesses dela e do sistema econômico como um todo. Dessa atmosfera fortemente sentida, é lógico deduzir uma correlação com o sistema de participação nos resultados da empresa, que estimula continuamente os empregados a empenharem-se na redução dos custos com desperdícios e no aumento da produtividade através de projetos inovadores. Em segundo lugar, ficou o clima ético “Regras e procedimentos organizacionais” que caracteriza obediência às regras da organização, e os trabalhadores, quando tomam decisões, aderem rigorosamente às regras, normas e políticas promovidas pela organização. Vale lembrar aqui, que os empregados são

estimulados desde que entram na empresa a incorporar o “gen” da Anjo, a sua cultura, por meio de processos de integração e treinamento, os quais estão baseados nas 10 Filosofias da empresa. O também predominante clima de “Espírito de equipe” demonstra uma atmosfera de preocupação uns com os outros, com o bem-estar de todas as pessoas que trabalham na organização, traduzindo talvez uma ética utilitária, uma benevolência interna. Por outro lado, traduz um estímulo instrumental das equipes pela busca da eficiência. Esta outra assertiva converge com a prática institucionalizada do GMP, que estimula o espírito de equipe para a criação de projetos que reduzam custos, melhorem processos e aumentem a produtividade. Por outro lado, segundo os empregados, há também o estímulo à criação de projetos que visem ao bem-estar das pessoas, orientados por critérios de melhoria do ambiente e da qualidade de vida dos empregados. Nesse sentido, observamos que há projetos que já foram aprovados com critérios predominantemente substantivos.

Existe a presença marcante tanto da racionalidade substantiva quanto da instrumental na empresa e na manifestação de sua RSE. Tais racionalidades se manifestam na linguagem e no discurso das pessoas. Há profissionais da empresa cujas motivações para o investimento em RSE são predominantemente substantivas e, por outro lado, há outros cujas motivações são predominantemente instrumentais. No meio desses dois extremos, encontramos a figura do diretor presidente, que manifesta os dois tipos de racionalidade e procura intencionalmente conciliar as duas lógicas, ouvindo pessoas que pensam diferente, porque acredita que isso ajuda a decidir melhor sobre os rumos da empresa sem prejudicar ninguém. No entanto, a pretexto de resultados econômicos, de competitividade e de saúde financeira da empresa, que vive em um mundo capitalista, vez ou outra, alguns conceitos de RSE acabam sendo prejudicados, porque muito embora o diretor presidente manifeste uma lógica substantiva, seus assessores técnicos mais diretos – dotados de uma lógica predominantemente instrumental – o fazem mudar de idéia tendo em vista o retorno sobre o

investimento. Por outro lado, a orientadora profissional, que é motivada por uma racionalidade predominantemente substantiva, está consciente desse conflito entre as racionalidades do diretor-presidente e procura além de estimular a sua lógica substantiva, desempenhar o papel de guardiã dos valores éticos na empresa. Apesar de reconhecer sua impotência perante muitas situações, ela tenta influir ou interceder nas deliberações da diretoria e do diretor-presidente, quando julga que os valores éticos – tais como, justiça, respeito ao ser humano, igualdade e solidariedade – estão sendo desrespeitados, a pretexto da eficiência, produtividade e lucratividade.

As ações sociais da empresa não partem de uma pessoa específica, porque não existe um responsável, mas parte de todos nas formas de projetos ou campanhas, e são reforçadas principalmente pela orientadora profissional e pelo próprio diretor-presidente. Muitas ações sociais da empresa procedem dos projetos GMP, que são aprovados pela diretoria, a qual utiliza critérios instrumentais e também substantivos.

Quanto à ação social predominante nas relações externas da empresa, verificamos que o projeto social desenvolvido pela empresa não foi concebido de forma unilateral. Até porque não existe uma fundação ou um departamento da empresa voltado para isso. Apesar de a idéia ter partido do diretor-presidente, o nascimento do projeto se deu em bases democráticas através de negociação e do estabelecimento de parceria entre a empresa, a prefeitura municipal e algumas escolas públicas da cidade de Criciúma com a finalidade de solucionar um problema social que estava ocorrendo na época. Quanto às relações internas, existe uma preocupação da diretoria em se estabelecer o diálogo e o entendimento com todos os empregados. Verificou-se que a maioria das políticas de RSE da empresa partiram de empregados diferentes que identificaram as necessidades e elaboraram projetos de GMP, os quais foram aprovados pela diretoria. Não obstante, as interações comunicativas não são plenas, pois a busca do entendimento e do consenso não é constante. Além disso, a

possibilidade de discordar dos diretores da empresa é obscurecida pela falta de capacidade argumentativa e de coragem da maioria dos empregados interlocutores. Assim, muitos profissionais só ficam mais à vontade para fazer críticas perante a orientadora profissional, com quem, reservadamente, reclamam seus direitos, expressam suas opiniões contrárias e apontam as incoerências entre o discurso e a prática da diretoria da empresa.

Existem algumas estruturas formais de influência para a vivência ética na empresa, quais sejam: Estrutura; Ombudsman de ética; Mecanismos de revelação; Programas de Treinamento; e Mecanismos de Punição, que funcionam, na maioria dos casos, tanto para a diretoria e gerência quanto para a supervisão e produção. Entretanto, em alguns casos há complacência com algumas pessoas específicas, o que preocupa alguns profissionais, e pode estimular ao enfraquecimento da vivência ética dentro da empresa.

Identificamos dois mecanismos isomórficos de institucionalização: a Normalização e o Mimetismo Organizacional. O segundo em função da participação da empresa em um Núcleo Catarinense de CCQ, onde se reúnem as maiores empresas do Estado com a finalidade de difusão das melhores práticas de gestão. Entretanto, quanto ao projeto social da empresa, verificamos que tal mecanismo não é causa, não predomina, mas somente contribui para fortalecer a causa. O primeiro mecanismo de normalização ocorre em função de o diretor-presidente e diretor-administrativo acreditarem que a vinculação da empresa a um projeto social pesa na hora da venda, e acharem que isso tem uma importância grande em um país de terceiro mundo, inclusive, por causa das ISO's... Entretanto, por todos os dados analisados, concluímos que a RSE da empresa pesquisada não decorre somente dos mecanismos isomórficos. Eles reforçam a intenção, de investir em um projeto social, que já existe.

Enfim, com base na observação efetuada na empresa pesquisada, foi possível atender ao objetivo de identificar e caracterizar os diversos mecanismos e processos que

estimulam e orientam a prática da RSE. Assim, conforme vimos na análise, a prática da RSE da Anjo Química do Brasil é estimulada e orientada pelos oito mecanismos e processos exarados na teoria, quais sejam: a ética pessoal; valores éticos na cultura organizacional; liderança baseada em valores; clima organizacional ético; racionalidade predominante, instrumental ou substantiva; ação social predominante, estratégica ou comunicativa; sistemas organizacionais de ética; e mecanismos institucionais de isomorfismo.

Com relação à observação da estrutura teórica do programa, cabe observar que a fronteira entre as proposições do núcleo – as quatro formas de ética – e as do cinturão protetor – os oito princípios auxiliares – não ficou muito nítida. Da mesma forma, existe um caráter de interdependência entre as teorias auxiliares, em virtude da interconexão que existe entre elas, o que torna as fronteiras ainda menos nítidas. Quanto à proximidade entre as teorias auxiliares e o núcleo, ou seja, o caráter mais ou menos fundamental das teorias auxiliares, verificou-se, ao longo do desenvolvimento do programa, que certas proposições que no princípio eram tidas como secundárias foram se mostrando mais fundamentais.

Assim, para melhor identificar os mecanismos e processos que predominam no estímulo e orientação da prática da RSE, convém isolarmos as teorias mais fundamentais, ou mais próximas do núcleo, encontradas no desenvolvimento do seu programa de pesquisa. São elas: as formas de racionalidade predominantes na prática da RSE, substantiva ou instrumental, bem como os tipos de ação social predominante, comunicativa ou estratégica. E a partir dessa distinção, convém saber quais delas foram as mais fortemente percebidas pelo pesquisador na empresa pesquisada.

Dando continuidade a esse raciocínio, cumpre dizer que, apesar das características identificadas, caracterizadas e analisadas no interior da empresa Anjo Química do Brasil, à luz da estrutura teórica da RSE, não foi possível chegar a uma conclusão pontual sobre a predominância de tais mecanismos e processos, de vez que foram encontrados elementos

tanto de uma racionalidade instrumental, a qual, atualmente, orienta as intenções de estruturação das ações sociais com vistas ao retorno em imagem e publicidade para a empresa<sup>75</sup>, como de uma racionalidade substantiva, que se manifesta pela via do respeito aos códigos sociais vigentes, da religiosidade, da busca do entendimento pelo diálogo, da preocupação com a preservação ambiental e do compromisso com a qualidade de vida das pessoas, dentre outros valores nobres como solidariedade, justiça e não exploração das pessoas. Além disso, foi possível entrever elementos de uma ação social comunicativa tanto externamente como internamente. Contudo, internamente, observou-se que a comunicação ainda não é plena, embora pareça guardar algum potencial para se tornar no futuro. Não obstante tais constatações, a maior dificuldade parece ser a de conseguir mensurar a intensidade destes elementos na prática da RSE para saber quais deles predominam. Assim, acreditamos que para atingir esse objetivo, qual seja: identificar os mecanismos e processos predominantes no estímulo e orientação dessa prática, talvez seja necessário efetuar maiores estudos, isto é, pesquisas mais aprofundadas, utilizando-se, desta vez, de métodos mais ostensivos de observação<sup>76</sup>, o que não foi possível dessa vez<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> Reforçando essa percepção convém dizer que em 2003, Mariesa Toldo fez um estudo sobre a RSE da empresa Anjo Química com o intuito de descrever, diagnosticar e identificar as ações sociais da empresa. Na época, Toldo (2003) identificou que apesar de sua constante atuação social, a empresa não possuía políticas formais dirigidas às ações de responsabilidade social e o projeto “Anjos do Futsal” não existia. Outra coisa que ela identificou na época foi que “para seus dirigentes e funcionários, não há uma distinção clara entre o agir filantropicamente e o agir socialmente responsável”, o que denota critérios deontológicos de decisão moral. Nesse sentido, a pesquisadora fez algumas prescrições para a empresa, dentre as quais, cumpre destacar a sugestão de que a empresa melhorasse a estruturação de suas ações sociais, visando à utilização de mecanismos que proporcionem maior visibilidade dessas práticas, como o balanço social, por exemplo. Em outras palavras, foi sugerido que a empresa começasse a pensar suas ações sociais em termos estratégicos formalizados. Três anos se passaram após as sugestões de Toldo (2003), e constatamos que a empresa permanece quase igual. A partir dos dados analisados, constatamos que embora o pensamento de ESE venha sendo nutrido na empresa, ele se constitui num projeto para o futuro e ainda não foi materializado na empresa por ser considerado um investimento caro. Também não é considerado prioridade pela empresa, mas já o projeto social desenvolvido pela empresa, é considerado mais importante do que o balanço social.

<sup>76</sup> Como a metodologia que foi criada e utilizada por Serva (1997), que após identificar os indicadores da racionalidade instrumental – fins, desempenho, estratégia interpessoal, utilidade, rentabilidade, cálculo, maximização de recursos, êxito/resultado – e os indicadores da racionalidade substantiva – entendimento, julgamento ético, autorealização, valores emancipatórios, autonomia, autenticidade – utiliza um quadro de análise, donde cada indicador é analisado mediante a observação dos processos organizacionais. Tais processos são distinguidos, por Serva (1997), entre dois tipos; essenciais e complementares. Os essenciais são: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os complementares são: reflexão sobre a organização, conflitos,

#### 4.5 RELAÇÃO ENTRE A ÉTICA E OS MECANISMOS E PROCESSOS PREDOMINANTES

Finalmente, a partir da delimitação do programa de pesquisa da RSE, bem como do seu exame, é necessário fazer quatro deduções lógicas da sua estrutura teórica. Tais deduções serão consideradas aqui como, apenas, modelos heurísticos, que talvez possam motivar estudos ulteriores, auxiliando pesquisadores da RSE no exame mais profundo e até na predição de fatos e anomalias relacionadas.

Assumimos que uma empresa que pratica a chamada RSE pode assumir quatro configurações distintas, segundo a prevalência do tipo de racionalidade e de ação social em suas decisões e ações. Antes, porém, importa fazer uma distinção dessa prática em dois tipos de comportamento, quais sejam: Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Estratégia Social Empresarial (ESE). A manifestação da RSE pode assumir três configurações distintas, segundo prevaleça a racionalidade substantiva ou a ação social comunicativa no primeiro plano de suas decisões e ações. De outro modo, uma empresa que apresenta uma ESE, demonstra uma configuração adversa, em razão da prevalência da razão instrumental, bem como da ação social estratégica, tendo sempre no primeiro plano os fins econômicos, em detrimento dos valores éticos, sócio-humanitários, bem como a busca do entendimento entre as partes, os quais caem para segundo plano em suas decisões e ações.

Isto posto, deduzimos quatro configurações de comportamento segundo as motivações predominantes.

- A primeira seria: o comportamento socialmente responsável da empresa X é orientado por intenções intrinsecamente boas, desejáveis, na suposição de que conduzirão ao bem comum, e, portanto, um imperativo do ponto de vista moral, independentemente de suas

---

satisfação individual, dimensão simbólica. Após a congregação dos dados, a operacionalização da análise se dá em três fases, a saber: detecção dos indicadores, mapeamento dos indicadores predominantes e identificação da intensidade da racionalidade substantiva.

<sup>77</sup> Esta impossibilidade será tratada logo mais como uma das limitações do estudo.

conseqüências, isto é, é fruto de uma racionalidade predominantemente substantiva e tem na ética da convicção (ou na ética dos princípios) sua maior inspiração.

- A segunda configuração seria: o comportamento socialmente responsável da empresa Y é orientado pelas reflexões sobre as conseqüências das ações empresariais na suposição de que causarão um bem maior (ou não causarão mal nenhum) às pessoas que nela trabalham e à sociedade, conduzindo a um bem-estar maior da sociedade como um todo, e, portanto, um imperativo do ponto de vista moral sempre condicionado às conseqüências benéficas que possa causar ao maior número de pessoas. É orientada por um contrato social implícito e é motivada por uma racionalidade mista ou convencionada, com elementos de ambas as racionalidades, substantiva e instrumental, contudo, tendo a substantiva em primeiro plano, pois é inspirada pela ética da responsabilidade na vertente utilitarista.
- A terceira configuração seria: o comportamento socialmente responsável da empresa Z é presentemente legítimo, e decorre de negociações democráticas, acordos e contratos sociais, explícitos ou implícitos, fundados nas noções de entendimento, justiça, igualdade, ou seja, fruto da ação social comunicativa. Tem sua inspiração fundamental na ética da discussão de Habermas.
- Finalmente, para o comportamento de ESE, uma quarta configuração seria: o comportamento dito “socialmente responsável” da empresa M é voltado para fins, é instrumental e estratégico, ou seja, é motivado por uma razão predominantemente instrumental e uma ação social estratégica, convergindo com os mecanismos institucionais de isomorfismo, para a consecução dos objetivos econômicos, e, portanto, uma incorporação parcial e útil apenas enquanto cumprir esta função. É inspirado na ética da responsabilidade dos fins.

Não foi possível chegar a uma conclusão pontual sobre a configuração da empresa pesquisada, de vez que foram encontrados elementos tanto de racionalidade instrumental,

como de racionalidade substantiva. Além disso, foi possível entrever elementos de ação social comunicativa tanto externamente como internamente. Não obstante tais constatações, a maior dificuldade parece ser a de conseguir mensurar a intensidade destes elementos na prática da RSE para saber quais deles predominam.

Apesar dessa dificuldade, talvez seja lícito arriscar um palpite mesmo que de forma bem tímida. Ainda que tenhamos encontrado fortes indícios de uma racionalidade instrumental como elementos motivadores dessa prática, talvez seja justo situarmos a empresa pesquisada em uma localização que se aproxima da primeira configuração, a empresa X. Podemos observar que grande parte de suas ações é orientada por intenções intrinsecamente boas, desejáveis, na suposição de que conduzirão ao bem comum, partindo de várias pessoas e não só do diretor-presidente, e, portanto, um imperativo do ponto de vista moral, independentemente de suas conseqüências, isto é, é fruto de uma racionalidade predominantemente substantiva e tem na ética da convicção (ou na ética dos princípios) sua maior inspiração.

## 4.6 DISCUSSÃO

Reunindo agora os resultados da análise feita na seção anterior, objetivamos sumarizar os principais elementos que darão subsídios à nossa discussão.

Com relação ao papel da empresa na sociedade, existe uma visão compartilhada de que a empresa deve gerar resultados econômicos, o que vai ao encontro da prevalência do Clima de “Eficiência” percebido na amostra. No entanto, parece que há uma preocupação de se fazer isso sem explorar ninguém. Não há, porém, para a diretoria e todos os profissionais da empresa uma distinção clara entre o agir filantropicamente e o agir socialmente responsável. Em alguns momentos a RSE significa agir filantropicamente e fazer investimentos em projetos sociais, em outros, significa as obrigações morais da empresa em prevenir e remediar quaisquer impactos, de suas atividades, na qualidade de vida das pessoas que nela trabalham, na sociedade e no meio ambiente. Com relação ao primeiro significado, particularmente, o diretor-presidente considera que a RSE seja um papel do Estado e não das empresas, mas como o Estado não faz a sua parte torna-se uma obrigação moral de empresários em situação melhor, e mais esclarecidos, fazê-lo. Nas entrelinhas dessa visão, há elementos de uma ética da convicção (deontológica), calcada em princípios tais como: solidariedade, ajudar o fraco, reconhecimento, gratidão, não descarte de pessoas. Também há uma ética utilitária, quando o diretor-presidente assume um compromisso com o bem-estar das pessoas tanto na empresa, através da prevenção e reparação dos males que suas atividades possam causar às pessoas que nela trabalham, como da sociedade como um todo quando demonstra a preocupação com a natureza e com qualquer ser humano fora dela.

Desse modo, consideramos plausível a hipótese de que há uma ligação inextricável entre a RSE e a ética. Nesse sentido, quatro formas de ética diferentes foram examinadas, sendo elas guiadas por motivações próprias e não excludentes. Cumpre destacá-

las: a ética da convicção (deontológica), motivada de forma predominante pela razão substantiva; a ética da responsabilidade (teleológica) na vertente utilitarista, que é orientada por elementos das duas formas de racionalidade, substantiva e instrumental; a ética da responsabilidade na vertente dos fins, sendo que nesta há o predomínio da razão instrumental; e a ética da comunicação, que é orientada por uma ação social comunicativa.

Quanto à categoria de ética mais perceptível, pelo pesquisador, na inspiração da RSE desta empresa, inferimos que talvez a orientação mais forte, atualmente, seja a ética da convicção. Não obstante, percebemos também, a presença das outras três formas de ética. Na verdade, tudo indica que há uma busca intencional, por parte do diretor-presidente, para a conciliação e integração das quatro formas de ética no seu processo decisório.

Quanto ao comportamento individual de executivos da organização, vale dizer com Nash (2001), que, após a sua experiência de ensino e consultoria a milhares de gerentes em todos os níveis hierárquicos empresariais, muitos são administradores médios inerentemente decentes, e que não são santos nem demônios.

Eles têm a gama normal de instintos éticos e um desejo de garantir que esses instintos não sejam comprometidos em seu trabalho. Ao mesmo tempo, suas boas intenções não oferecem, necessariamente, imunidade automática contra transgressões. Os instintos decentes nem sempre são suficientemente fortes para resistir às condições complexas e adversas que os executivos, inevitavelmente, encontram (NASH, 2001, p. XVI).

## 5 CONCLUSÕES

Antes de chegar às conclusões propriamente ditas, convém lembrar que o programa científico de pesquisa da RSE se desenvolve com base na suposição de que, em sua natureza, existe uma relação intrínseca com a ética. Assumindo essa hipótese, foi possível examinar quatro diferentes formas de ética, as quais são guiadas por motivações próprias e não necessariamente excludentes. Cumpre destacá-las: a ética da convicção (deontológica), motivada de forma predominante pela razão substantiva; a ética da comunicação, que é orientada por uma ação social comunicativa <sup>78</sup>; e a ética da responsabilidade (teleológica), que se subdivide em duas vertentes: a utilitarista e a dos fins. A primeira vertente, sendo orientada pela noção de contrato social, bem como por elementos das duas formas de racionalidade – substantiva e instrumental – <sup>79</sup>; e a vertente dos fins, a qual se caracteriza pelo domínio da razão instrumental.

Muito embora reconheçamos que as características de uma forma de ética não se reduzem às características de outras, ante a complexidade dos problemas e responsabilidades organizacionais, um ato ético deve passar pela integração dessas quatro formas de ética – a da convicção, a da discussão, a da responsabilidade utilitária e a da responsabilidade dos fins, formando um circuito efetivo, capaz de alcançar soluções éticas, operando precisamente uma transformação de suas características peculiares de modo a torná-las pragmaticamente compatíveis.

Assim, é lógico deduzir que quando houver essa integração ética, equilibrando as quatro tipologias éticas examinadas, no processo decisório e nas demais atividades das

---

<sup>78</sup> A qual busca a discussão e o diálogo para o entendimento e o consenso entre as partes envolvidas, em bases de justiça e igualdade, sujeitando-se as partes ao direito de crítica.

<sup>79</sup> Dá primazia ao contrato social, sendo orientada pela reflexão das conseqüências, tendo em vista o bem maior para o maior número de pessoas.

empresas, talvez a sociedade conheça uma RSE efetiva e consistente. Em contrapartida, quando há supremacia da ética da responsabilidade direcionada aos fins sob as demais formas de ética, supomos que há uma incorporação parcial da RSE, de forma estratégica, motivada fundamentalmente por uma razão de predomínio instrumental, isto é, que visa somente ao retorno econômico, o interesse individual ou organizacional e não ao bem-estar da sociedade. Neste caso, ao invés de manifestar a RSE, consideramos que o nome mais apropriado para a caracterização dessa prática é Estratégia Social Empresarial (ESE). Esse comportamento é corroborado pela hipótese de institucionalização da RSE através dos mecanismos de isomorfismo. De outro modo, todavia, a RSE pode assumir elevado grau de racionalidade substantiva pela via do respeito aos códigos sociais vigentes, da religiosidade, da preservação ambiental e do compromisso com a qualidade de vida das pessoas, dentre outros valores nobres como a solidariedade, a justiça e a não exploração do próximo.

Quanto ao universo das empresas que praticam a chamada RSE, há que se considerar que, em grande parte do mundo organizacional, atualmente, há o predomínio do interesse do capital sobre todos os outros interesses. Assim, para se estudar esse fenômeno em uma empresa é necessário distinguir Responsabilidade Social Empresarial de Estratégia Social Empresarial. Embora os efeitos sentidos das duas formas de comportamento muitas vezes sejam parecidos, as orientações motivacionais para a manifestação, tanto de uma como da outra, podem partir de mecanismos e processos diferentes, assim como de racionalidades diferentes em uma mesma organização.

Concluimos aqui a nossa exposição do programa científico de pesquisa da RSE que teve como objetivo geral investigar a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da RSE para delinear um programa científico de pesquisa, e testá-lo empiricamente na empresa Anjo Química do Brasil. Para isso, estabelecemos quatro objetivos intermediários, tais quais: a) identificar e caracterizar a visão compartilhada da RSE

na empresa pesquisada; b) identificar, caracterizar e analisar os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática; c) identificar os mecanismos e processos predominantes na orientação dessa prática; e d) analisar a relação entre a ética e tais mecanismos e processos.

Quanto ao primeiro objetivo: verificou-se que não há, para a diretoria e todos os profissionais da empresa, uma distinção clara entre o agir filantropicamente e o agir socialmente responsável. A visão de RSE da diretoria da empresa pareceu-nos um tanto inconsistente, de vez que, em alguns momentos, a RSE significa agir filantropicamente e fazer investimentos em projetos sociais, em outros, significa as obrigações morais da empresa em prevenir e remediar quaisquer impactos, de suas atividades, na qualidade de vida das pessoas que nela trabalham, na sociedade e no meio ambiente. Não obstante, elementos de uma ética da convicção (deontológica) – tais como: solidariedade, ajudar o mais fraco, reconhecimento, gratidão, o não descarte de pessoas – foram percebidos. Também elementos de uma ética da responsabilidade, na vertente utilitária, foram percebidos no discurso do diretor-presidente, quando assume um compromisso com o bem-estar das pessoas tanto da empresa, através da prevenção e reparação dos males que suas atividades possam causar às pessoas que nela trabalham, como da sociedade como um todo quando demonstra a preocupação com a natureza e com qualquer ser humano fora dela.

Quanto ao segundo e terceiro objetivos, com base na observação da organização pesquisada, foi possível identificar e caracterizar os diversos mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da RSE, bem como alguns dos quais predominam. Assim, conforme vimos na análise, a prática da RSE da Anjo Química do Brasil é estimulada e orientada pelos oito mecanismos e processos exarados na estrutura teórica do programa, quais sejam: a) a ética pessoal, orientada por princípios religiosos, pelo nível de desenvolvimento moral e por cálculos utilitários que redundem no benefício da maioria; b) valores éticos na cultura organizacional, tais como retidão moral, honestidade, solidariedade e autonomia de

pensamento; c) liderança baseada em valores, pois há de fato uma preocupação com a vivência dos valores éticos pregados no discurso da estrutura de poder da empresa, embora nem sempre tal vivência aconteça; d) clima organizacional ético, com o predomínio das atmosferas Eficiência, Regras e Procedimentos Organizacionais, e Espírito de Equipe; e) racionalidade instrumental e substantiva, com a existência de elementos muito marcantes das duas formas de racionalidade; f) ação social comunicativa, tanto internamente como externamente, sendo que, embora internamente não se dê uma comunicação plena, existe um potencial para o seu desenvolvimento; g) sistemas organizacionais de ética que reforçam e orientam quanto às expectativas de conduta ética na empresa; e h) mecanismos institucionais de isomorfismo, tais como a Normalização e o Mimetismo Organizacional, que reforçam a prática da RSE, mas não determinam que ela ocorra.

Não obstante, também foi possível deduzir da estrutura teórica do programa, que, dentre os demais mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da RSE, alguns podem ser considerados mais fundamentais para a explicação do fenômeno e previsão de fatos relacionados a ele. São eles: a ética pessoal, as formas de racionalidade predominantes na prática da RSE, substantiva ou instrumental, bem como o tipo de ação social predominante, comunicativa ou estratégica.

A partir dessa distinção buscou-se atender ao quarto objetivo, que foi: analisar a possível relação entre a ética e os mecanismos e processos predominantes nessa prática. E com base na estrutura teórica do programa científico de pesquisa da RSE foi possível considerar que uma empresa que pratica a chamada RSE pode assumir quatro configurações distintas (X, Y, Z e M), segundo a prevalência do tipo de racionalidade e da ação social em suas decisões e ações. Quanto à possibilidade de uma relação de tais mecanismos e processos com a ética, a estrutura teórica do programa corroborou a hipótese dessa ligação, isto é, há uma relação entre a ética e tais mecanismos e processos. Resulta disso que as configurações

X, Y, Z e M, em última análise, decorrem da, ou são influenciadas pela, forma de ética predominante na inspiração da RSE praticada, o que remonta ao exame das quatro formas de ética exaradas nesse estudo.

Na empresa pesquisada, apesar de percebermos uma forte inclinação deontológica, uma ética da convicção, em sua prática de RSE<sup>80</sup>, não foi possível caracterizá-la inequivocamente conforme a primeira configuração X, dentre as quatro (X, Y, Z e M), de vez que também foram observados elementos de racionalidade instrumental, assim como de racionalidade substantiva. Foi possível também entrever elementos de uma ação social comunicativa, externamente e internamente. Apesar de tais constatações, a imprecisão do diagnóstico decorreu da dificuldade que tivemos para conseguir mensurar a intensidade destes elementos na prática social da empresa, e, portanto, saber quais deles predominavam. Sabe-se que existem, porém, não foi possível medi-los.

A questão apresentada nesse estudo nem de longe esgota o assunto. Mas temos aqui um bom começo. Por sua importância, o debate merece ser acompanhado, porém, talvez nunca cheguemos a uma conclusão definitiva. Há também outras questões tão importantes que extrapolam o escopo do presente estudo, que suscitam ainda muitos detalhes a serem investigados a respeito desse fenômeno, tais como: a incorporação parcial da RSE para ocultar as relações de dominação presentes nas organizações; a RSE como ferramenta ideológica de dominação política e legitimação institucional, etc. Mas o que expusemos até aqui, possibilita a visualização clara de alguns elementos centrais da teoria. A partir deles podemos estabelecer algumas conclusões gerais, entre as quais destacamos:

- Trata-se de uma estrutura teórica ainda pouco articulada do ponto de vista filosófico, que não cobre o amplo conjunto de fenômenos relacionados. Sendo assim, é preciso saber

---

<sup>80</sup> em virtude da característica forte de religiosidade, tanto individualmente como processo social coletivo.

mais sobre os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da RSE, bem como sobre os quais deles são predominantes;

- As observações empíricas levadas a cabo no presente estudo não conflitam de modo inequívoco com os princípios básicos do programa, isto é: uma relação fundamental da RSE com a ética. Porém, não é possível generalizar os resultados. Temos que ter a mente aberta para pesquisar mais profundamente esse fenômeno, conferindo à sua hipótese central mais chances de mostrar a sua potencialidade no futuro. O fato de algumas observações empíricas não se ajustarem à hipótese central do seu programa, que é a relação com a ética, não significa que ela não possa ocorrer. Se as teorias iniciais da RSE já não estão mais absorvendo bem os impactos das anomalias e contradições empíricas do programa, então novas teorias auxiliares já são necessárias. As anomalias observadas talvez indique não a necessidade de rejeição da hipótese central do programa, mas a necessidade de um ajuste ou substituição das teorias auxiliares; e
- É um fenômeno que deve ser estudado com mais profundidade, ou seja, de forma predominantemente qualitativa, pois envolve elementos complexos que uma análise superficial e despreziosa não consegue captar.

Uma última questão que se coloca é: se tomar decisões éticas já é algo tão difícil para seres humanos comuns, no seu dia-a-dia, quão difícil não será fazer isso em nível organizacional, ainda mais em um sistema social capitalista onde as regras do jogo já estão demarcadas *a priori* (KREITLON, 2004).

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações balizaram o desenvolvimento do presente estudo. Dentre elas, podemos apontar algumas das principais:

- Em função da abrangência do empreendimento, não foi possível aprofundar melhor alguns itens analisados em decorrência da grande quantidade de dados colhidos pelo questionário sócio-cultural<sup>81</sup>. Além disso, a representatividade da amostra relativa a esse instrumento ficou comprometida, tendo em vista a baixa quantidade de respondentes, de modo que apenas buscamos uma abordagem dialética comparativa entre os quatro níveis hierárquicos.
- Em linhas gerais, pelo fato de ser um estudo predominantemente qualitativo, não se buscou uma amostragem suficientemente representativa da população da empresa. Particularmente, quanto ao efetivo que compõe o nível de produção, o qual é composto por 160 funcionários, não tivemos essa pretensão.
- O pesquisador enfrentou limitações de ordem geográfica, tendo em vista a distância entre a sua residência e a organização pesquisada. Assim, não foi possível aplicar a quantidade de questionários necessários para se atingir a representatividade da população pesquisada, nem presenciar todas as reuniões importantes ocorridas no período da pesquisa.
- Para atingir o objetivo de identificar os mecanismos e processos predominantes no estímulo e orientação da prática da RSE da empresa pesquisada, seria necessário efetuar mais estudos, isto é, pesquisas mais aprofundadas, utilizando-se de métodos mais ostensivos de observação<sup>82</sup>, como a metodologia que foi criada e utilizada por Serva<sup>83</sup> (1997).

---

<sup>81</sup> Aspectos relativos aos sentidos atribuídos às palavras ética, antiética, responsabilidade, justiça, injustiça, etc.

- Em função das restrições de ordem geográficas, também não foi possível averiguar com mais profundidade a ação social – estratégica ou comunicativa – que norteia a RSE da empresa, em relação aos seus públicos externos, ficando esta análise mais circunscrita às relações internas com os colaboradores.
- Algumas das inferências feitas ao longo da elaboração da estrutura teórica baseiam-se em comparações e analogias. Evidentemente, isso introduz uma certa vagueza em vários pontos da estrutura teórica. Note-se, porém, que o recurso a analogias não é por si só ilegítimo na etapa de *elaboração* de uma teoria científica. Pelo contrário, seu uso aí é bastante útil e, às vezes, quase inevitável.
- Talvez a maior limitação da presente pesquisa tenha sido o fato de que, embora não ignoremos a necessidade deste debate, não houve uma preocupação efetiva em se pesquisar a dimensão ideológica institucional da RSE. Entretanto, sabemos que o discurso da RSE possui conseqüências materiais importantes para todos os atores envolvidos, na medida em que contribui para legitimar e manter a hegemonia do mercado sobre diversas questões de natureza pública e política. Sem dúvida, a imagem de um “capitalismo bonzinho” esconde as reais forças que impulsionam a atividade empresarial, assim como as reais exigências por eficiência e lucratividade a que organizações, colaboradores e gestores estão submetidos na sua rotina. Além disso, consideramos real o fato de que a RSE contribui para reforçar as teses da cartilha neoliberal, as quais preconizam a iniciativa individual e privada como resposta à ineficiência burocrática do Estado e também como prevenção à politização de conflitos sociais. Enfim, há que se tomar um

---

<sup>83</sup> que após identificar os indicadores da racionalidade instrumental – fins, desempenho, estratégia interpessoal, utilidade, rentabilidade, cálculo, maximização de recursos, êxito/resultados – e os indicadores da racionalidade substantiva – entendimento, julgamento ético, autorealização, valores emancipatórios, autonomia, autenticidade – criou e utilizou um quadro de análise, donde cada indicador é analisado mediante a observação dos processos organizacionais. Tais processos são distinguidos, por Serva (1997), entre dois tipos; essenciais e complementares. Os essenciais são: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os complementares são: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica. Após a congregação dos

sério cuidado para que este debate sobre o conceito de RSE acabe servindo para evitar os questionamentos éticos mais efetivos e profundos, os quais subjazem o importante debate a respeito da supremacia da técnica sob o sentimento, bem como sobre as relações de poder, a legitimação das empresas ante a sociedade.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Não obstante o esforço gradual que vem sendo empreendido pelo expressivo número de pesquisadores da RSE, o presente estudo buscou aproveitar muito da atividade criadora de tais especialistas, entretanto, como resultado, molda-a em um programa de pesquisa científico com poder heurístico, cujo corpo teórico é amplo, abrangente e dotado de rica base empírica.

O presente estudo também reforça a tese de Serva (1997), que considera que, ainda que do ponto de vista heurístico, as categorias weberianas de racionalidade – substantiva e instrumental – se apresentem antagônicas, sob a ótica da manifestação empírica, entretanto, as ações humanas e o fato administrativo em particular, ocorrem, normalmente, em composições que conjugam graus diferenciados e complementares de ambas. Da mesma forma, a RSE se manifesta na prática organizacional sob elementos das duas categorias de racionalidade. Na vertente instrumental, denominada no presente trabalho de ESE, as ações de RS se apresentam, de alguma forma, atendendo, dentre outros, aos objetivos da empresa de conquista, de ampliação do mercado, de maximização de resultados e de valorização da imagem corporativa. De outro modo, a RSE pode assumir elevado grau de racionalidade substantiva pela via da religiosidade, do respeito aos códigos sociais vigentes, da preservação ambiental e do compromisso com a qualidade de vida das pessoas, dentre outros valores nobres como solidariedade, justiça e não exploração das pessoas.

Enfim, vale dizer com Enriquez (1997), que o estabelecimento de uma hierarquia de responsabilidades é justamente o desafio fundamental das lutas constituídas por diversos grupos sociais e dos conflitos internos que devem travar todo o ser humano. É por esta razão que o tema da responsabilidade, fora de toda pesquisa de culpabilidade, tornou-se o termo (modelo) central de nossa sociedade, ainda que elas não saibam muito bem como tratá-lo.

## 6 REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes: 2000.

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ALLISON, G T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston, MA: Little, Brown, 1971.

ALMEIDA, F. J. R. de. Ética, Desenvolvimento Moral e Desempenho Social das Organizações: um modelo integrado de determinantes culturais e contextuais. In: Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

ANDRIOFF, J.; MCINTOSH, M. (Org.) **Perspectives on corporate citizenship**. London: Greenleaf Publishing, 2001.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia Amélia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial**: uma análise conceitual comparativa. ENANPAD, setembro/2000.

\_\_\_\_\_, P. A. **Responsabilidade social empresarial**: Sustentabilidade das estratégias de gestão. Julho de 2002. <[http:// empresaresponsavel.cbj.net](http://empresaresponsavel.cbj.net)>

\_\_\_\_\_, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

ARRUDA, M. C. C. , NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 25-35, jul-set 2000.

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study**. Washington, 2002. Disponível em: <http://www.worldbank.org/privatesector/csr/>. Acessado em: 10/03/2004.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRIER, Michael. **“Doing the Right Thing”**, Nation’s Business, pp. 33-38, mar. 1998.

BELIZÁRIO, F. B. A Deontologia da responsabilidade social: uma proposta de intersecção entre o funcionalismo e o marxismo. **Prêmio Ethos-Valor**, 4ª ed., São Paulo, Peirópolis, 2004.

BENTHAM, J. **The principles of morals and legislation**. Nova York: Hafner Press, 1948.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. (1973), *A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis, Vozes.

BOLTANSKI, Luc & CHIAPELLO, Ève. **Le Nouvel Esprit du Capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

BRÜSEKE, F. J. Para uma Teoria não-linear e multi-dimensional do Desenvolvimento. In: **Ciências Sociais e Meio Ambiente**. ed. Belem : UFPA, 1993, p. 189-214.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMPOS, **A ética nas organizações**. Instituto Ethos : Reflexão. São Paulo: abril de 2002. Disponível: em <<http://www.ethos.org.br.htm>> Acesso em: 28 out. 2003.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, vol. 38, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society**: ethics and stakeholder management. (4a. ed.) Cincinnati: South-Western College, 2000.

CHALMERS, A. F. **What is this Thing called Science?** St. Lucia, University of Queensland Press, 1976.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CHERQUES, H. R. T. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, ed. especial, 31-50, 2003.

CHIBENI, S. S. A questão da cientificidade da homeopatia. In: **Anales del II Congreso de la Federación de Asociaciones Médicas Homeopáticas Argentinas**, Huerta Grande, Córdoba, p. 406-435. 1998.

\_\_\_\_\_. "A religião espírita". **Reformador**, setembro de 1999, pp. 280-282.

COMISSÃO EUROPEIA. **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. (Livro Verde) Bruxelas: 2001. Disponível em:

<[http://europa.eu.int/eurlex/pt/com/gpr/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf)> Acessado em: 15/03/2004.

CORRÊA, F. T. B. S.; MEDEIROS, J. R. **Responsabilidade social corporativa para quem?** Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor)> Acesso em 27 jun. 2003.

COHEN, M.D; MARCH, J.; OLSEN, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: **Administrative Science Quarterly**. 17:1, 1-25, 1972.

COSTA C. F. Razões para o Utilitarismo: uma avaliação comparativa de pontos de vista éticos. **Revista Ethic@**. Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 155-174, dez 2002.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

CULLEN, J. B., VICTOR, B., STEPHENS, C. An ethical report: assessing the organization's ethical climate. **Organizational Dynamics**, v.18, p. 50-62, 1989.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DE GEORGE, R. T. The status of business ethics: past and future. **Journal of Business Ethics**, vol. 6, p. 201-212, 1987.

DELLAGNELO, Eloise L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **ENANPAD 2000**.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 2, abr-jun, 2005.

DONALDSON, T., PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, vol. 20, p. 65-91, 1995.

DURKHEIM, Émile. **Les formes élémentaires de la vie religieuse**, Paris, PUF, 1970.

\_\_\_\_\_. **Las reglas del método sociológico**. México, DF : Fondo de Cultura Económica, 1986.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr-jun, 1997.

ESTEVEES, J. *As Críticas ao Utilitarismo por Rawls*. **Revista Ethic@**. Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 81-96, jun. 2002.

FABIÃO, M. F. **O Negócio da Ética: um estudo sobre o Terceiro Setor Empresarial**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor)> Acesso em 04.mar. 2003.

FELTS, A. A. Organizational communication. **Administration & Society**, London, vol. 23, n. 4, p. 495-517, feb.1992.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1998.

FEYERABEND, P. K. **Against Method**. London: Verso 1978.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. ; SHINYASHIKI, G. ; STEVENATO, L. A. Entre A Antropologia e A Psicanálise: Dilemas Metodológicos do Estudo Sobre A Cultura. **Revista de Administração**, v. 32, n. 1, p. 23-38, 1997a.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr-jun, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1991.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRENCH, P. A. Corporate moral agency. Em: HOFFMAN, W.M. e FREDERICK, R. E. **Business ethics: readings and cases in corporate morality**. (3a. ed.) New York: McGraw-Hill, 1995.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, setembro, 1970.

FROMM, E. **Psicoanálise de la sociedad contemporânea**. México: FCE, 1944.

FONSECA, Valéria Silva da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: **XXV ENANPAD**. Anais. São Paulo, 2001. CDROM.

GENDRON, C. Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. (Working paper) **Cahiers du CRISES**, no. 0004, 2000.

GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, vol. 26, p. 245-257, 2000.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai-jun, 1995.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and Locals, **Administrative Science Quarterly**, 2(2): 281-306, 1957.

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GREMION C. **Profession décideurs : pouvoir des hauts fonctionnaires et réforme de l'Etat**, Gauthier-Villars, 1979.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Vol. I e II. España: Taurus Humanidades, 2001.

\_\_\_\_\_. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987. 2 vol.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

\_\_\_\_\_. **Técnica e ciência como "ideologia"**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1997.

\_\_\_\_\_. **Consciência moral e agir comunicativo**. Trd. Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **Raison et légitimité**. Paris: Payot, 1978.

\_\_\_\_\_. **Pensamento pós-metafísico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

HECKSCHER, C. Defining the post-bureaucratic type. In: HECKSCHER, C.; DONNELLON, A. (Eds). **The post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change**. California: Sage, 1994. p. 14-62.

HUME, D. **Tratado da Natureza Humana**. Trad. Déborah Danowski. São Paulo, Edunesp, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Seção: **Perguntas frequentes**. Em: <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>. Acesso 30.03.05.

- JAGUARIBE, H. **Um estudo crítico da história**. RJ: Paz e Terra (2 vols.), 2002.
- JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society**, vol. 35, p. 7-41, 1996.
- KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes* (1785). São Paulo: Abril Cultural, 1979 (**Coleção Os Pensadores**).
- KENNEDY, Paul. **Preparando-se para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOHLBERG, L. Moral stages and moralization: The cognitive development approach. Em: T. Lickona (Org.), **Moral development and behavior** (pp.31-53). New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976.
- \_\_\_\_\_. *Essays in Model Development*, **The Psychology of Moral Development**. NY: Harper & Row, 1984.
- KORTEN, D. C. **When corporations rule the world**. Connecticut: Kumarian Press, 1995.
- KOYS, D., & DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, 44, 265-285, 1991.
- KREITLON, M. P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: Anais do **XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.
- KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. 2 ed., enlarged. Chicago and London: University of Chicago Press 1970.
- LAKATOS, I. Falsification and the methodology of scientific research programmes. In: **Lakatos & Musgrave**, 1970.
- LECOURS, P. L'éthique des affaires comme problématique sociale: une analyse sociologique. **Ethica**, vol. 7, p. 59-80, 1995.
- LICHT, R. H. Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais. **Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP**. São Paulo, 1996.
- LOGSDON, J. M., PALMER, D. R. Issues management and ethics. **Journal of Business Ethics**, vol. 7, p. 191-198, 1988.
- LOCKE, J. **An Essay Concerning Human Understanding**. London, Oxford University Press, 1975.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**. v. 24, n. 4, p. 220-225, out./dez. 1984.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCUSE, H. **El hombre unidimensional**. Barcelona: Editorial Ariel, 1999.

MARTINS, L. C.; BRANCO, A. U. Desenvolvimento moral: considerações a partir de uma perspectiva sociocultural construtivista. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. Vol.17, 2001.

MATTEN, D., CRANE, A., CHAPPEL, W. Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, vol. 45, p. 109-120, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú. **Teoria Geral de Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª edição, Editora Atlas, 2002.

MENEGHETTI, F. K. Pensamento Crítico e Teoria das Organizações. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

MEIRA, F. B. A Ética Empresarial em Movimento: as (De)Limitações do Campo. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. 2 ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1998.

MERTON, R. **Social Theory and Social Structure**. New York: The Free Press, 1968.

\_\_\_\_\_. The Normative Structure of Science in R. K. **The Sociology of Science: Theoretical and empirical investigations**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

MILLS, J.S. **Utilitarianism**. Nova York: Prometheus Books, 1987.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *International Studies fo Managemant & Organization*, v. 9, nº 3, p. 67-86, Fall 1979.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

OCDE. **Linhas diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais**. Paris, 2000.  
Disponível em: < <http://www1.oecd.org/publications/e-book/200201UE5.PDF>> Acessado em: 03/06/2005.

NASH, Laura. **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NETO, Melo e FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OHMAE, K. (1983). **The mind of strategist**. Harmondsworth. Penguin Books.

\_\_\_\_\_. (1998). Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus. (Disponível na biblioteca da FFLCH ).

OLSON, L. Ethical climate in health care organizations. **International Nursing Review**, v. 42, n. 3, p. 85-90, 1995.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.) **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PAULA, A. S. A.; PINTO, J. A. R.; PAIVA, K. C. M. Responsabilidade Social e Ética: Avaliando exemplos e redefinindo resultados organizacionais. In: **Anais eletrônicos do V Congresso De Ciências Humanas, Letras e Artes**, 2001, Ouro preto. Disponível em: <<http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT/ogt0802.htm>> Acesso em: 23 jun. 2003.

PETRICK, JA & WAGLEY, RA, "Enhancing the Responsible Strategic Management of Organizations", **Journal of Management Development**, 11 (4), 1992, pp.57-72.

PIAGET, J. **O julgamento moral na criança**. M.A.M. D'Amorim e P.S.L. Silva, Trans.). São Paulo: Ed. Mestre Jou. (Trabalho original publicado em 1932), 1977.

PINEDO, V. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. **Instituto Ethos: Reflexão**. São Paulo: outubro de 2003. Disponível: em <<http://www.ethos.org.br.htm>>

PINTO, R. S.; FARIA, J. H. O Discurso e a Prática da Ética nas Relações de Trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

POPPER, K.R. **The Logic of Scientific Discovery**. 5.ed., revista. London, Hitchison, 1968.

\_\_\_\_\_. **Conjectures and Refutations**. 4.ed., revista. London, Routledge and Kegan Paul, 1972.

———. **Objective Knowledge**. Oxford, Clarendon Press, 1972.

PORTER, M. E.; (1985). **Competitive advantage**. New York: Free Press. ( Disponível na biblioteca da FEA ).

QUINE, W.V.O. **Two dogmas of empiricism**. In: Quine 1953.

———. **From a Logical Point of View**. Cambridge, Mass., 1953.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RATTNER, H. **Liderança para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Nobel, 1998.

———. Desenvolvimento sustentável tendências e perspectivas. In MAGANHÃES, L. E. (coord.) **A questão ambiental**. São Paulo: Terragraph, 1994.

REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 61-98.

REGO, A. Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 69-106, 2001.

REST, J. **DIT Manual**: Manual for the Defining Issues Test. Minneapolis: University of Minnesota, 1986.

RICHARDSON, R. J. *et alli*. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and values**: A theory of organization and change. São Francisco: Jossey-Bass, 1968.

ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, p. 509-527, 1979.

SERAFIM, Maurício Custódio. **A ética no espaço de produção**: contribuições da economia de comunhão. 2003. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**: a Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHNEIDER, B. Organizational Climates: An Essay, **Personnel Psychology**, 28: 447-479, 1975.

\_\_\_\_\_. The People Make the Place, **Personnel Psychology**, 40: 437-454, 1987.

\_\_\_\_\_. **Organizational Climate and Culture**: San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

\_\_\_\_\_. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 155-175.

\_\_\_\_\_. Contemporary institutional theory. In: \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995. p. 33-62.

\_\_\_\_\_; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

SHRIVASTAVA, Paul. "Integrating Strategy Formulation With Organizational Culture". **The Journal of Business Strategy**, vol. 5, 1985.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOARES, G. M. de P. Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!? In: Fórum Estudos Críticos em Administração. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2004. Acesso 30.03.05: <<http://www.rae.com.br/electronica>>

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa, ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLDO, Mariesa, 'Responsabilidade Social Empresarial' *in*: INSTITUTO ETHOS: Prêmio Ethos Valor. Vários autores. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Editora Fundação Petrópolis, 2002.

TOYNBEE, Arnold J. **Estudos de história contemporânea: A civilização posta à prova. O mundo e o ocidente.** 4. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1948.

\_\_\_\_\_. **Um estudo da história.** Editora Universidade de Brasília Martins Fontes: São Paulo, 1987.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 2.ed. rev. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia.** 3ª ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1974.

\_\_\_\_\_. **Le Savant et le Politique.** Paris: Union Générale d'Éditions, 1959.

\_\_\_\_\_. **Ciência e política: duas vocações.** 3ª ed. São Paulo : Editora Cultrix, 1968.

\_\_\_\_\_. **Historia económica general.** México: Fondo de Cultura Económica, 1942.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: Anais do **XXVII ENANPAD**, São Paulo, SP, 2003 (CD ROOM)

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro : FGV, 2004.

VICTOR, B., CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W. C. **Research in corporate social performance and policy.** Greenwich, Connecticut : JAI Press, 1987. V. 9, p. 51-71.

VICTOR, B., CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 101-125, 1988.

VIZEU, F. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J. Responsabilidade Social Empresarial: um estudo teórico empírico à luz dos instrumentos Ethos. In: Anais do **XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 123-143, mai-ago, 2002.

## 7 APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO SÓCIO-CULTURAL

O objetivo deste questionário é compreender como pessoas pensam sobre problemas sociais. Diferentes pessoas têm, freqüentemente, opiniões diversas acerca das questões que se seguem.

Aqui não existem respostas “corretas” no sentido de respostas corretas que se dão a problemas de matemática. Tudo o que for realmente sua opinião será correto.

Primeiramente, nós gostaríamos que nos fornecesse alguns dados e informações pessoais:

d. Nome: \_\_\_\_\_

d. Temo de empresa:

d. Data de Nascimento: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

d. Sexo:     ( ) Feminino   ( ) Masculino

d. Grau escolar: ( ) Ensino Fundamental   ( ) Ensino Médio   ( ) Ensino Superior

Outro: \_\_\_\_\_

d. Grau escolar do pai: ( ) Ensino Fundamental   ( ) Ensino Médio   ( ) Ensino Superior

Outro: \_\_\_\_\_

d. Grau escolar da mãe: ( ) Ensino Fundamental   ( ) Ensino Médio   ( ) Ensino Superior

Outro: \_\_\_\_\_

d. Religião: \_\_\_\_\_

Com que frequência participa de atividades religiosas?

- uma vez por semana;
- mais de uma vez por semana;
- menos de uma vez por semana
- nunca participa

Alguma informação que queira acrescentar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Viúvo  Outro \_\_\_\_\_

d. Com quem reside? (especificar) \_\_\_\_\_

d. Residência:  própria  alugada  financiada  outra \_\_\_\_\_

d. Ordene os meios de comunicação, marcando 1 (um) para o primeiro mais utilizado, (2) para o segundo e assim sucessivamente:

televisão:

Canal \_\_\_\_\_

Programa \_\_\_\_\_

rádio:

Emissora \_\_\_\_\_

Programa \_\_\_\_\_

Música \_\_\_\_\_

jornal/revista

Especificar \_\_\_\_\_

livros

Especificar \_\_\_\_\_

( ) Internet

Tipos de Sites \_\_\_\_\_

( ) Outro \_\_\_\_\_

( ) Nenhum

d. Quantas horas por dia você utiliza o meio de comunicação apontado em primeiro?

\_\_\_\_\_

d. Participa de algum grupo (associação, cultural, social, religioso, esportivo, sindicato, etc)?

Qual? \_\_\_\_\_

Com que frequência?

( ) pelo menos uma vez por semana;

( ) pelo menos uma vez por mês;

( ) mais de uma vez por semana;

( ) outras \_\_\_\_\_

d. Agora vão lhe ser apresentadas algumas palavras e gostaríamos que você colocasse o que você pensa, sente ou imagina quando ouve tal palavra.

Apenas escreva o que vem **imediatamente** a sua mente.

Coloque palavras e não frases. Escreva 4 palavras.

a. O que você pensa, sente ou imagina quando ouve a palavra “ética”?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

b. Das palavras citadas qual é a que mais representa a palavra

“ética”? \_\_\_\_\_

c. Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

d. O que você pensa, sente ou imagina quando ouve a palavra “antiética”?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

e. Das palavras citadas qual é a que mais representa a palavra “antiética”?

\_\_\_\_\_

f. Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

g. O que você pensa, sente ou imagina quando ouve a palavra “responsabilidade”?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

h. Das palavras citadas qual é a que mais representa a palavra “responsabilidade”?

\_\_\_\_\_

i. Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

j. O que você pensa, sente ou imagina quando ouve a palavra “lei”?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

k. Das palavras citadas qual é a que mais representa a palavra “lei”?

l. Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

m. O que você pensa, sente ou imagina quando ouve a palavra “justiça”?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

n. Das palavras citadas qual é a que mais representa a palavra “justiça”?

o. Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

p. O que você pensa, sente ou imagina quando ouve a palavra “injustiça”?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

q. Das palavras citadas qual é a que mais representa a palavra “injustiça”? \_\_\_\_\_

r. Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Qual o acontecimento mais marcante vivenciado por você e/ou outra pessoa que esteja relacionado com o tema “ética”?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Cite uma pessoa que para você seja um exemplo de ética.

\_\_\_\_\_

d. Descreva as características dessa pessoa que fizeram com que você a citasse.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Cite uma pessoa que para você seja um exemplo de antiética.

\_\_\_\_\_

d. Descreva as características dessa pessoa que fizeram com que você a citasse.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Complete livremente as frases:

a. O que é mais importante para o mundo é \_\_\_\_\_

b. A maior injustiça é \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. As pessoas deveriam sobretudo pensar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d. O crime mais grave é \_\_\_\_\_

## DIT-1

### OPINIÕES SOBRE PROBLEMAS SOCIAIS

CAMINO, C. & LUNA, V. (1989). Reformulação e adaptação do Defining Issues Test - DIT, *Anais do XXII Congresso Interamericano de Psicologia*. Buenos Aires.

O objetivo deste questionário é compreender como pessoas pensam sobre problemas sociais. Diferentes pessoas têm, frequentemente, opiniões diversas acerca das questões que se seguem.

Aqui não existem respostas “corretas” no sentido de respostas corretas que se dão a problemas de matemática. Tudo o que for realmente sua opinião será correto.

Gostaríamos de saber o que é que você pensa acerca de diversas histórias-problema. Aqui vai uma história como exemplo.

João da Silva está pensando em comprar um carro. Ele é casado, tem dois filhos e tem uma renda média. O carro que ele quer comprar vai ser o único da família. Será usado principalmente para ir ao trabalho, e dar umas voltas pela cidade, mas também para alguma viagem de férias. Na tentativa de decidir que tipo de carro deve comprar, ele percebe que precisa levar em conta uma série de fatores. Aqui em baixo segue uma lista de alguns desses fatores.

Se você fosse o João da Silva, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes, em vistas de sua decisão de comprar o carro?

#### **Instrução para a parte A (a título de exemplo):**

Nas colunas em branco do lado direito, assinale com X qual é o grau de importância que tem o fator ou a questão proposta. Existem cinco colunas a serem escolhidas:

---

MÁXIMA IMPORTÂNCIA – Assinale esta se a questão diz respeito a algo que implica em uma diferença grande, crucial de um modo ou de outro, ao tomar uma decisão a respeito do problema.

---

GRANDE IMPORTÂNCIA – Assinale esta se a questão diz respeito a algo que a pessoa claramente, deveria estar alerta ao efetuar a decisão e, de um modo ou de outro, implica em uma diferença na sua decisão, mas não numa diferença muito grande e crucial.

---

MÉDIA IMPORTÂNCIA – Assinale esta se a questão diz respeito a algo que você de um modo geral, considera importante, mas algo que não é de crucial importância ao decidir sobre este problema.

---

PEQUENA IMPORTÂNCIA – Assinale esta se a questão diz respeito a algo que não é suficientemente importante para ser considerada neste caso.

---

**NENHUMA IMPORTÂNCIA** – Assinale esta se a questão é sobre algo que não tem qualquer importância na tomada de decisão e se você estaria perdendo seu tempo ao pensar sobre ela quando frente a uma decisão difícil. Algumas questões tendem a parecer bobas, ou a não fazer sentido, ou a não serem compreendidas totalmente. Assinale também esta em tais questões.

	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. Se o vendedor do carro mora no mesmo quarteirão Que João da Silva.					
2. Se um carro usado seria mais cômodo, no final das contas que um carro novo.					
3. Se a cor é vermelha, que é a cor preferida de João da Silva.					
4. Se a relação diferencial da transmissão é de 1.4:11.					
5. Se um carro médio seria melhor que um carro Pequeno.					
6. Se a carroceria é monobloco com estrutura Diferenciada.					

**Instruções para a parte B ( a título de exemplo):**

Da lista de 6 questões acima propostas, escolha a que é mais importante de todo o conjunto. Coloque o número dela na linha correspondente que está abaixo. Faça o mesmo com relação a sua 2ª, 3ª e 4ª mais importantes, em ordem decrescente de importância. (Note aqui que estas escolhas serão feitas em base ao que foi marcado nos quadrinhos de cima, para escolher as mais importantes, na ordem certa, é preciso reler o que você marcou em cima).

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_
- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_
- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_
- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

## JOÃO E O REMÉDIO

Num país da Europa, havia uma mulher que estava quase à morte, porque sofria de câncer. Existia só um remédio que os médicos achavam que podiam salvá-la, tendo sido inventado recentemente por um farmacêutico local. Mas saía um tanto caro para fazer esse medicamento, além disso o farmacêutico cobrava dez vezes mais do que lhe custava. João o marido daquela mulher doente, tomou dinheiro emprestado para comprar o remédio, mas só conseguiu a metade. Pediu abatimento ou que lhe deixasse pagar mais tarde, pois sua mulher precisava mesmo do remédio, mas o farmacêutico disse que não vendia por menos, nem vendia fiado, pois queria ganhar dinheiro. Então, João ficou desesperado e começou a pensar em arrombar a farmácia e roubar o remédio para sua esposa.

- João devia roubar aquele remédio? ( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI

**POR QUE?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Em relação à estória apresentada, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes?

	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. As leis da sociedade devem ser obedecidas.					
2. É natural que um marido amoroso chegue a roubar para atender a sua esposa.					
3. João deveria pensar que manter sua esposa viva seria útil para ele.					
4. João deve considerar que é importante a qualidade de vida.					
5. João deveria pensar em beneficiar alguém que ele					
6. Os direitos do farmacêutico, Quanto ao seu invento, devem ser respeitados.					
7. A essência de viver, conta tanto individualmente como socialmente, quanto o destino de morrer.					
8. Nas relações sociais, as pessoas devem se regular					
9. O farmacêutico está se valendo de uma lei inútil, que só protege os ricos.					
10. A lei, neste caso atrapalha a mais profunda aspiração de Qualquer membro da sociedade.					
11. A atitude do farmacêutico é mesquinha e cruel.					
12. Roubar num caso como este, traria benefícios para a sociedade inteira.					

- Da lista das 12 questões, escolha as 4 mais importantes.

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

## A OCUPAÇÃO PELOS ESTUDANTES

Na época em que os Estados Unidos estavam em guerra com o Vietnã, havia nas Universidades americanas um curso regular, obrigatório, que preparava os alunos para a guerra.

Na Universidade de Harvard, um grupo de estudantes contrários a guerra do Vietnã formou uma agremiação que tinha entre seus objetivos acabar com este curso. Assim a agremiação chegou a pedir à direção da Universidade que cancelasse o curso, mas o Reitor declarou que iria mantê-lo.

Diante deste fato, duzentos membros da agremiação marcharam até o prédio da Reitoria e ocuparam-no. Eles declararam que fizeram isto para forçar as autoridades a extinguirem o treinamento militar como curso.

- Os estudantes deveriam ocupar o prédio da reitoria? ( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI

**POR QUE?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Em relação à estória apresentada, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes?

GRAU DE IMPORTÂNCIA

	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. Os estudantes fizeram isto para serem bem vistos e estimados pela comunidade acadêmica.					
2. Os estudantes deveriam pensar que não têm direito de se apossarem da propriedade alheia.					
3. Os estudantes devem pensar nos benefícios que poderão obter com este ato.					
4. A ocupação do prédio, no fim das contas favorecerá um grande número de pessoas.					
5. O Reitor desconsiderou o voto do corpo docente.					
6. A ocupação do edifício acarretará má fama a todos os estudantes.					
7. A ocupação do prédio está de acordo com princípios universais de justiça.					
8. Uma ocupação desse tipo vai contra as normas da Universidade.					
9. O prédio foi ocupado porque o Reitor não soube ser generoso e cordial para com a comunidade					
10. A administração da Universidade não deve ficar nas mãos de poucas pessoas, deve ser de todos.					
11. Os estudantes julgam que seus objetivos são mais importantes que as leis.					
12. As normas da Universidade devem ser respeitadas pelos estudantes.					

- Da lista das 12 questões, escolha as 4 mais importantes.

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

## O PRISIONEIRO FORAGIDO

Um homem foi condenado à prisão por 10 anos. Depois de um ano, porém, ele fugiu da cadeia, mudou-se para região nova do país, e tomou o nome de Simões. Durante oito anos ele trabalhou duro, tanto que conseguiu economizar dinheiro suficiente para ter seu próprio negócio. Ele era muito gentil com seus fregueses, pagava altos salários a seus empregados e dava muito dos seus lucros pessoais para obras de caridade. Um certo dia, dona Cida, uma velha vizinha, reconheceu-o como o homem que tinha fugido da prisão, e a quem a polícia estava procurando.

- Dona Cida deveria entregar o Sr. Simões a polícia? ( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI

**POR QUE?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Em relação à estória apresentada, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes?

	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. Oito anos não são suficientes para provar que o Sr. Simões é uma boa pessoa.					
2. O não cumprimento de uma lei estimula a desobediência de outras.					
3. Melhor seria uma sociedade sem leis, sem a opressão dos sistemas legais.					
4. O Sr. Simões deve cumprir o que determina a lei.					
5. As ações devem ser julgadas a partir de princípios universais de justiça.					
6. Não é vantagem fazer prisões isoladas quando se trata de um homem caridoso.					
7. Só uma pessoa cruel e sem coração denunciaria o Sr. Simões.					
8. O correto seria que D. Cida se comportasse com base no que dita a lei.					
9. D. Cida deve pensar na sua amizade com o Sr. Simões.					
10. Um cidadão tem obrigação de entregar um criminoso foragido, não importando as circunstâncias.					
11. Decisões deste tipo devem ser tomadas considerando-se o bem comum.					
12. O cumprimento de uma lei, deve estar subordinado aos interesses e necessidades sociais.					

- Da lista das 12 questões, escolha as 4 mais importantes.

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

## O DILEMA DO MÉDICO

Uma senhora padecida de câncer incurável, e não tinha mais de seis meses de vida. Ela tinha dores horríveis. Estava tão debilitada que uma boa dose de anestésico como morfina a faria morrer mais cedo. Em momentos de alívio pedia ao doutor que lhe desse uma dose de morfina. Dizia não poder mais suportar a dor, e visto que morreria de todo jeito, era melhor que o médico acabasse logo com o seu sofrimento.

- O médico deveria dar-lhe a dose que faria morrer? ( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI

**POR QUE?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Em relação à estória apresentada, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes?

	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. O médico deve considerar o conceito que os seus colegas têm dele.					
2. O doutor deve se orientar pelo Código de Ética Médica.					
3. Não deveria haver leis regulando a vida das pessoas.					
4. Em casos como este, deve-se pensar se as leis existentes refletem o anseio da sociedade.					
5. O doutor deve pensar no que é mais vantajoso para a sua carreira pessoal.					
6. O valor da morte é anterior à perspectiva da sociedade acerca dos valores pessoais.					
7. O doutor deve se preocupar com o que a sociedade pode pensar a seu respeito.					
8. O doutor deve decidir com base em seus princípios de consciência.					
9. O doutor deve pensar no que diz os mandamentos da lei de Deus.					
10. A ação do doutor deve se caracterizar pela solidariedade e cooperação.					
11. O doutor como qualquer cidadão, deve se orientar pelas leis de seus países.					
12. Os membros da sociedade devem decidir sobre o direito à eutanásia (morte quando o sofrimento é por demais intenso).					

- Da lista das 12 questões, escolha as 4 mais importantes.

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

## O PROPRIETÁRIO DA OFICINA

Na região sul dos Estados Unidos, havia um cidadão chamado Ben e que tinha uma oficina mecânica para automóvel. Ele precisou de um novo mecânico, mas bons mecânicos não são fáceis de se achar. Havia só um homem que parecia ser um excelente mecânico, mas era negro. Ben, pessoalmente, nada tinha contra os negros, mas temia contratar aquele homem pelo fato de muitos fregueses seus não gostarem de negros. Esses fregueses poderiam procurar outra oficina se um negro estivesse trabalhando para Ben.

Quando então aquele candidato ao emprego veio saber se poderia ser contratado. Ben lhe respondeu que já havia contratado outra pessoa. Na realidade, Ben não tinha contratado ninguém, visto que não havia pessoa tão competente a não ser aquele negro mesmo.

- Ben deveria ter contratado o negro? ( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI

**POR QUE?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Em relação à estória apresentada, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes?

	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. O proprietário de uma firma tem o direito de tomar as decisões relativas à sua firma.					
2. Existe uma lei que proíba a discriminação racial na contratação de empregado.					
3. Mesmo que tenha preconceitos. Ben deve considerar a opinião dos outros.					
4. Ben deve pensar no que é melhor para seus negócios.					
5. Os papéis na sociedade não devem ser preenchidos tendo como princípio básico a cor.					
6. O sistema capitalista, ganancioso e competitivo deve ser completamente superado.					
7. Ben deve pensar se o preconceito racial traz benefícios para a sociedade como um todo.					
8. Não contratar negros competentes seria uma perda para a sociedade.					
9. Sr. Ben intui que recusar o emprego aquele negro pode atender aos interesses da sociedade.					
10. Sr. Ben não poderia ser tão duro de coração ao ponto de recusar o emprego ao negro.					
11. O Sr. Ben deve obedecer às leis do seu país.					
12. Bem, ajudando ao negro será visto como um homem de caráter.					

- Da lista das 12 questões, escolha as 4 mais importantes.

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

## O JORNALZINHO

Numa escola de 2º grau nos Estados Unidos, um rapaz chamado Fred queria publicar um jornalzinho para estudantes, no qual ele pudesse expressar muitas das suas opiniões. Ele queria falar contra a guerra do Vietnã e contra algumas das normas da escola.

Fred foi ao Diretor pedir sua permissão. O Diretor concedeu a permissão desde que, antes de cada publicação Fred lhe mostrasse todos os artigos para aprovação. Fred concordou e entregou ao Diretor vários artigos para aprovação. O Diretor aprovou a todos e Fred os publicou no jornalzinho. Mas o Diretor não esperava que o jornalzinho recebesse tanta atenção. Os estudantes ficaram tão excitados pelo jornalzinho que já começaram a organizar protestos contra algumas normas da escola. Alguns pais, enfurecidos, protestaram contra as opiniões de Fred e telefonaram ao Diretor dizendo-lhe que o jornalzinho era antipatriótico e que não deveria ser publicado. Como resultado de todo aquele tumulto, o Diretor mandou que Fred parasse com a publicação explicando-lhe que as suas atividades estavam perturbando o bom andamento da escola.

- O Diretor deveria parar o jornalzinho? ( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI

**POR QUE?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Em relação à estória apresentada, qual o grau de importância que teria para você cada uma das questões seguintes?

	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Máxima	Grande	Média	Pequena	Nenhuma
1. O Diretor deve se ater às normas gerais da escola.					
2. O Diretor deve verificar se o conteúdo do jornal fere o regulamento da escola.					
3. O Diretor deve pensar que os pais são quem mantém, economicamente a escola.					
4. O Diretor tem o direito de dar ordens quando há violação das leis.					
5. O Diretor tem a liberdade para conversar com os pais dos alunos.					
6. O Diretor deveria pensar que paralisando o jornalzinho, impediria a livre discussão de assuntos importantes.					
7. O Diretor deve pensar que se parar o jornalzinho ficará mal visto pelos estudantes.					
8. O Diretor deveria pensar se Fred era um aluno querido pelos colegas.					
9. Suspender o jornal prejudica o pensamento crítico dos estudantes.					
10. O Diretor deve pensar no respeito aos direitos humanos ao tomar sua decisão.					
11. Cabe ao Diretor decidir o que é melhor para a escola.					
12. O Diretor deve pensar no conceito que goza a escola perante a comunidade.					

- Da lista das 12 questões, escolha as 4 mais importantes.

- A 1ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 2ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 3ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

- A 4ª questão mais importante: \_\_\_\_\_

QCE  
*Questionário de Clima Ético*

REGO, A. Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise.  
**Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 69-106, 2001a.

O MODO COMO AS COISAS ACONTECEM NA EMPRESA		PERCEPÇÃO					
Discordo completamente (1)	Concordo completamente (6)	1	2	3	4	5	6
1.	A preocupação mais importante nesta organização é o bem de todas as pessoas que nela trabalham.						
2.	Nesta organização, cada um preocupa-se com o que é melhor para a outra pessoa.						
3.	Todos nós estamos muito interessados em defender o que é melhor para todos						
4.	Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação é fazer o melhor para cada indivíduo que trabalha nesta organização.						
5.	As pessoas nesta organização demonstram nas suas atitudes um forte sentido de responsabilidade em relação à comunidade do Rio Maina.						
6.	Espera-se, sobretudo, que as decisões respeitem cada pessoa que trabalha nesta organização.						
7.	Espera-se, sobretudo, que as decisões respeitem a comunidade do Rio Maina.						
8.	Quando tomam decisões, as pessoas defendem sobretudo o interesse de todos os membros da organização.						
9.	Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação é não fazer mal para a comunidade do Rio Maina.						
10.	Quando tomam decisões, a principal preocupação é não prejudicar os empregados.						
11.	Decide-se de acordo com o que é melhor para todos.						
12.	Os impactos das decisões e das atividades desta organização na comunidade do Rio Maina constituem uma preocupação importante nesta organização.						
13.	Todos nós estamos muito interessados em defender o que é melhor para a comunidade que pertencemos.						
14.	As pessoas fazem tudo o que podem para não tomarem decisões prejudiciais ao interesse de todos.						
15.	Espera-se que as decisões estejam de acordo com o que é globalmente melhor para os empregados.						
16.	Espera-se que as decisões estejam de acordo com o que é globalmente melhor para a sociedade.						
17.	As pessoas seguem as suas próprias regras pessoais e morais.						

O MODO COMO AS COISAS ACONTECEM NA EMPRESA		PERCEPÇÃO					
Discordo completamente (1)	Concordo completamente (6)	1	2	3	4	5	6
18. Nesta organização, é muito freqüente as pessoas não cumprirem as leis.							
19. Considera-se que é muito importante seguir rigorosamente as regras e procedimentos da própria organização.							
20. Nenhuma decisão é tomada sem o respeito pelas regras e procedimentos da própria organização.							
21. As regras e procedimentos da organização estão sempre presentes quando se tomam decisões.							
22. As pessoas são fiéis às regras e procedimentos da própria organização.							
23. O cumprimento das regras e procedimentos da própria organização não é considerado prioritário.							
24. Na maioria das vezes, as pessoas interessam-se sobretudo em procurar satisfazer os seus próprios interesses.							
25. As pessoas fazem tudo para promover os interesses da organização.							
26. Só se considera que o trabalho está abaixo do normal quando prejudica os interesses da organização.							
27. Nesta organização, cada um protege acima de tudo, os seus próprios interesses.							
28. Nesta organização, cada um preocupa-se, acima de tudo, com o que é melhor para si próprio.							
29. Espera-se que, antes de tudo, as pessoas trabalhem eficientemente.							
30. Nesta organização, cada decisão é considerada correta se for eficiente.							
31. Espera-se que as decisões contribuam, acima de tudo, para os lucros da organização.							
32. As decisões são consideradas corretas quando contribuem para aumentar os lucros da organização.							
33. Considera-se sobretudo incorreto que uma decisão prejudique os lucros da organização.							
34. Quando tomam uma decisão, as pessoas procuram sobretudo não violar a lei.							
35. Nesta organização, as pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a lei e os códigos éticos.							
36. As pessoas preocupam-se mais em cumprir as leis do que as regras e procedimentos da própria organização.							
37. Nesta organização, o cumprimento das leis está em primeiro lugar.							
38. As regras e procedimentos organizacionais estão em primeiro lugar, só depois é que vêm as leis.							

IACMO  
*Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais das Organizações*

LICHT, R. H. Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 1996.

Instruções para emprego do  
Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais das Organizações

Para obter respostas que possam ajudá-lo a obter e entender a conduta ética de sua organização leia, por favor, estas instruções:

- o Instrumento deve ser respondido por pessoas que conheçam muito bem a organização, possuam larga vivência na/com a organização e estejam ocupando posições de comando;
- os respondentes do Instrumento deverão estar pessoalmente dispostos para esta tarefa;
- todas as 72 perguntas devem ser respondidas com SIM ou com NÃO, assinalando as respostas na Folha de Respostas anexa;
- os respondentes deverão assinalar a resposta SIM quando tiverem (bastante) certeza de sua resposta. É preferível que possa consultar alguém que possa remover as incertezas;
- os respondentes devem saber que estão avaliando sua organização de modo objetivo e não de modo subjetivo (evitar a resposta “aqui eu acho que sim”);
- evite empregar a resposta NÃO em caso de dúvidas;
- em caso de grandes divergências entre os resultados encontrados por respondente haverá uma segunda etapa em que todos os respondentes tentarão chegar a respostas unânimes.
- os respondentes devem ler com especial atenção e responder com muita sinceridade as perguntas. Ao lidarmos com o tema Ética podemos, sem querer e por entusiasmo, agir de modo nem sempre ético: desejamos integrar nossas energias e não dissipá-las.

- 1- As políticas organizacionais da sua organização são clara e explicitamente contrárias a qualquer tipo de discriminação?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 2- Há organizações em que ocorrem desvios de recurso, fraudes ou desfalques (com ou sem publicidade). Isso também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 3- Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) costumam se municiar com diversos documentos (memorandos, comunicações internas, atas, protocolos, etc.) para que, no futuro, não possam ser acusados de coisa alguma. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 4- Se sua organização possui um código de ética, este código é formal (documentado) e amplamente divulgado (de fácil acesso aos funcionários)?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 5- Sua organização possui um código de ética formal (documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso ao código e utilizá-lo), e que é respeitado e seguido ao menos pela maioria?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 6- Há organizações que cumprem todas as suas obrigações previdenciárias e trabalhistas. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 7- Na sua obrigação é possível e comum alguém defender uma idéia diferente da idéia do chefe sem sair “chamuscado”?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 8- Há organizações que estão mais preocupadas em agir eticamente em relação a seus acionistas e executivos do que em relação a seus funcionários de estágio hierárquico inferior. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )

- 9- As políticas de recursos humanos de sua organização valorizam explicitamente o conflito enquanto oportunidade para crescimento individual e coletivo?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 10- Há organizações em que se algum funcionário (inclusive executivo) mover uma ação contra a organização, ele será imediatamente afastado ou sofrerá algum tipo de sanção/punição. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 11- Há organizações que partem do princípio que “aqui, cada um sabe como agir nesta ou naquela circunstancia”, porque existem normas e procedimentos definidos. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 12- Na sua organização há a preocupação com a utilização de linguagem clara, objetiva e de fácil compreensão de todos os envolvidos com o seu conteúdo?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 13- Há organizações que agem corretamente porque não quer ter que pagar multas ou então para evitar dores de cabeça com a justiça. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 14- Há organizações que são autuadas por não recolher impostos, taxas ou tributos devidos, porque preferem correr o risco, confiantes de que não serão punidas. Isto também ocorre na sua organização?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 15- Na sua organização é um procedimento comum assumir os erros perante qualquer pessoa (clientes, fornecedores, funcionários, etc.) e se retratar de alguma forma pelo ocorrido?  
SIM ( ) NÃO ( )
- 16- Sua organização possui um código de ética formal (documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso ao código e utilizá-lo) que coloca a pessoa humana como centro, sujeito e meta do agir ético?  
SIM ( ) NÃO ( )

17- Há organizações em que os funcionários se preocupam bastante em agradar aos chefes (e, sobretudo, em não desagradá-los), mesmo quando os chefes estão errados. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

18- As políticas da sua organização incentivam a formação de equipes heterogêneas (compostas de pessoas, de sexos, raça, cor, credo, diferentes), mesmo sabendo dos conflitos que daí decorrem?

SIM ( ) NÃO ( )

19- Na sua organização, é sempre a alta administração quem dá o primeiro passo e o exemplo em todas as grandes mudanças?

SIM ( ) NÃO ( )

20- As políticas de recursos humanos de sua organização vêem o erro também como uma fonte de experiências e, portanto, algo que não deve ser sempre punido?

SIM ( ) NÃO ( )

21- Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) se protegem mutuamente, justificando, mascarando ou escondendo os erros um do outro. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

22- Há organizações que oferecem presentes (em dinheiro ou em bens como carros, imóveis, etc.) a quem tenha a capacidade de favorecê-la em certos negócios. Isto ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

23- Há organizações em que há lealdade dos funcionários para com a organização. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

24- Há organizações que promovem atividades sociais pois consideram que isto é uma boa forma de fazer com que os funcionários entendam as normas sociais e os padrões de comportamento desejados pela organização. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

25- As políticas de negócios de sua organização evitam negócios com instituições que não possuam padrões éticos elevados?

SIM ( ) NÃO ( )

26- Há organizações em que, quando ocorrem falhas graves, a tendência é punir ou dispensar apenas os funcionários de nível hierárquico mais baixo e poupar os de nível hierárquico mais elevado. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

27- A missão da sua organização é clara (documentada), explícita (está afixada em quadros de fácil acesso) e conhecida de todos (a organização se preocupa em fazer com que os funcionários leiam a missão)?

SIM ( ) NÃO ( )

28- Há organizações em que os executivos têm fama de serem manipuladores. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

29- Há organizações que avaliam seus funcionários de modo direto e abertamente, com a participação do funcionário. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

30- Há organizações que estão mais preocupadas em agir eticamente em relação a seus clientes, bancos ou órgãos do governo do que com relação a seus fornecedores, credores ou concorrentes. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

31- Há organizações em que os executivos acreditam que para sobreviver em nossa realidade, uma empresa tem que “deixar a ética de lado” ao menos, ocasionalmente. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

32- Há organizações que acham que é fácil identificar o chamado “mau funcionário” ou “mau executivo”: é aquele que não consegue seguir as normas existentes ao mostrar suas opiniões e oferecer soluções diferentes das soluções que seriam as tipicamente esperadas pela organização. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

33- Há organizações em que funcionários são deslocados de suas funções para fazer serviços pessoais para diretores e gerentes. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

34- Na sua organização, os objetivos são formais (documentados), explícitos (estão afixados em quadros, de fácil acesso) e conhecidos de todos (a organização se preocupa em fazer com que os funcionários leiam os objetivos)?

SIM ( ) NÃO ( )

35- A sua organização fomenta integralmente o relacionamento com grupo ou entidades supostamente conflitantes (p. ex.: ONG's, sindicatos, etc.), através de políticas organizacionais explícitas?

SIM ( ) NÃO ( )

36- Há organizações que possuem uma estrutura para identificar se outras organizações de seu ramo de atividade já foram prejudicadas por condutas antiéticas e o quê fizeram para resolver o problema. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

37- Os objetivos da sua organização fazem referencia explícita a preocupações éticas por parte da organização para com todos os seus públicos e com a comunidade em geral?

SIM ( ) NÃO ( )

38- Há organizações em que as políticas de negócios sugerem que a organização deva se desculpar e/ou se retratar sempre que errar com relação à clientes. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

39- Há organizações que empregam seu poder econômico, suas influencias, etc. para “manter as coisas como estão”, já que estão bem mesmo que isto signifique não melhorar produtos ou serviços para o consumidor final. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

40- Na sua organização os executivos esperam/exigem dos outros apenas o que eles próprios conseguem fazer?

SIM ( ) NÃO ( )

41- Há organizações em que tanto funcionários quanto executivos sofrem pressão excessiva para que certos resultados possam ser alcançados, dificultando a qualidade do produto ou do serviço e afetando a satisfação no trabalho. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

42- Há organizações que costumam redigir certos documentos internos e/ou externos deixando certos itens vagos, dificultando (p. ex.: seu comprometimento no futuro). Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

43- Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) costumam não aceitar informações ou solicitações que sejam “de boca”, por medo das conseqüências e por desconfiança; tudo precisa ser feito por escrito e deixado documentado. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

44- Há organizações em que uma das práticas administrativas é gritar, ofender, intimidar funcionários ou fornecedores por meio do exercício do poder. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

45- Há organizações que promovem programas de treinamento ou desenvolvimento principalmente para que seus funcionários se adaptem melhor aos padrões culturais. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

46- Há organizações em que qualquer funcionário que possui algum poder (p. ex.: algumas secretárias, encarregadas de arquivos ou de recursos como fax, micro, etc.) se transforma em um agente manipulador, em geral para obter vantagens pessoais. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

47- Na sua organização, um funcionário pode se negar a participar de determinado trabalho que seria sua atribuição, alegando genuíno impedimento por convicções (de natureza pessoal, religiosa, ideológica, etc.), sem sofrer represálias de qualquer natureza?

SIM ( ) NÃO ( )

48- Os objetivos da sua organização proíbem explicitamente (de forma documentada e de conhecimento geral) todos os negócios antiéticos?

SIM ( ) NÃO ( )

49- Há organizações em que a prática do corporativismo ou “ação entre amigos” é uma forma de ajuda mútua, em geral para que sempre os mesmo se mantenham no poder. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

50- Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) não confiam nos tratados verbais e no que foi combinado informalmente. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

51- Há organizações que propositadamente, se valem de uma ação litigiosa para poder ganhar tempo, em uma situação em que ganhar tempo lhes seja favorável. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

52- Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) costumam reter ou dificultar a liberação de informações, por exemplo, para se fortalecer. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

53- Na sua organização, sempre que algo não funcionou como deveria, há a preocupação em dar explicações a clientes, fornecedores ou outro agente qualquer, sem confundir-los?

SIM ( ) NÃO ( )

54- Há organizações em que a postura ética do profissional é levada em conta para que possa avançar em seu plano de carreira. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

55- A vivencia dentro de sua organização levou os que nela trabalham a crescer interiormente (crescer como ser humano, na família, com os colegas; ter alcançado uma compreensão mais amadurecida da vida)?

SIM ( ) NÃO ( )

56- Na sua organização existe uma preocupação em identificar logo o culpado por erros eventualmente cometidos?

SIM ( ) NÃO ( )

57- Há organizações em que pessoas são promovidas por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

58- Na sua organização há a figura de um ombudsman (ou de um Guardião de Valores Essenciais) com autoridade para intervir diretamente nas atividades estratégicas, táticas e/ou operacionais da organização?

SIM ( ) NÃO ( )

59- Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) se preocupam em divulgar exclusivamente os resultados positivos para os níveis hierárquicos superiores. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

60- Na sua organização, a avaliação de desempenho sugere treinamento para quem nem sempre consegue adaptar-se às normas sociais, organizacionais e éticas?

SIM ( ) NÃO ( )

61- Se sua organização possui um código de ética, este código é normativo (ao invés de prescrever ou mandar, sugere condutas éticas)?

SIM ( ) NÃO ( )

62- Há organizações em que uma das práticas administrativas é valer-se da ingenuidade ou da inexperiência de funcionários, clientes ou fornecedores, para iludir, confundir ou enganar, sabendo que lhes será difícil recorrer judicialmente, p. ex. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

63- Há organizações que cumprem todas as suas obrigações fiscais. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

64- Na sua organização há a preocupação em assumir o erro perante o cliente, fornecedor ou outro agente qualquer do mercado corrigindo e compensando o erro ocorrido?

SIM ( ) NÃO ( )

65- Sua organização possui um código de Ética formal (documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso ao código e utilizá-lo) que é contrário a qualquer forma de discriminação?

SIM ( ) NÃO ( )

66- Há organizações em que os funcionários dizem “vou fazer assim porque o chefe mandou” ou “... porque é a norma da casa”, mesmo sabendo que o resultado não será bom para a organização. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

67- As políticas de recursos humanos de sua organização incentivam o reconhecimento e a aceitação da diversidade entre pessoas (diferenças individuais)?

SIM ( ) NÃO ( )

68- Na sua organização os executivos se preocupam em conhecer as tendências da maioria (interna) para ter uma base importante para tomarem decisões?

SIM ( ) NÃO ( )

69- Há organizações que acham que é fácil identificar o chamado “bom funcionários” ou “bom executivo”: é aquele que segue criteriosamente as normas e os procedimentos existentes. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

70- Se uma organização possui um Ombudsman, seu canal de ação pode ser usado livremente por ele, sem consulta prévia à direção da organização e sem sofrer censura?

SIM ( ) NÃO ( )

71- Há organizações que funcionam do seguinte modo: “se estamos em Roma somos Católicos e vamos ver o Papa; se estamos em Israel, somos Judeus e vamos à Sinagoga; se

estamos na Arábia, somos árabes e vamos à Mesquita; se estamos no Japão, somos Budistas e vamos a um Templo Budista”. Isto também ocorre na sua organização?

SIM ( ) NÃO ( )

72- Na sua organização há critérios para identificar se um documento foi elaborado visando mais a autopromoção de seu redator (estilo, forma ou conduta) do que o objetivo do documento?

SIM ( ) NÃO ( )

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)