

**Renata Utchitel Casado**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:  
DOIS ELOS DE UMA MESMA CORRENTE  
- O CASO DA COMFLORESTA -**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora:  
Prof. Adriana Garibaldi de Hilal, D.sc

Rio de Janeiro  
Março de 2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:  
DOIS ELOS DE UMA MESMA CORRENTE  
- O CASO DA COMFLORESTA -**

**Renata Utchitel Casado**

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Adriana Victória Garibaldi de Hilal, D.Sc. – COPPEAD/UFRJ

Orientador

\_\_\_\_\_  
Prof. Ursula Wetzel, D.Sc. - COPPEAD/UFRJ

\_\_\_\_\_  
Prof. Sylvia Vergara, D.Sc. – EBAPE/FGV

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2008

*“Não há progresso sem mudança. E, quem  
não consegue mudar a si mesmo, acaba por  
não mudar coisa alguma.”  
(George Bernard Shaw)*

Para Wilson e Daniel

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Adriana Hilal não apenas pela assistência e orientação no desenvolvimento deste trabalho, mas pelo seu empenho em me ajudar a chegar neste tema, que tanto me encantou.

Aos demais professores do COPPEAD, mestres que buscavam transmitir não apenas conhecimentos, mas também valores, a cada um de nossos encontros.

Aos funcionários do COPPEAD, pela ajuda imensurável nos mais diversos momentos.

A meus amigos de turma, pessoas das quais nunca esquecerei e com quem muito aprendi. Àqueles com quem dividi as ansiedades do início do curso e muitas tardes dedicadas às matérias obrigatórias – Luiz Teixeira, Bernardo Ribeiro, Felipe Palha e Tatiane Mendes. Àqueles com quem convivi mais intensamente, nas pequenas turmas de Organizações, nas caronas diárias, nos trabalhos intermináveis – Diana Johnson, Fabricia Gonçalves, Gustavo Almeida e Tania Beyda.

Aos executivos da Brascan Brasil e aos funcionários da Comfloresta, não apenas abertos à minha pesquisa, mas solícitos em todos os momentos.

À minha família, meus pais, meus avós, tia, irmã, primos e sogros, que me apóiam a cada caminhada e que me ajudam a ser que eu sou.

Um agradecimento especial ao Wilson, meu marido, não só pelo amor, compreensão e companheirismo em todos os momentos deste desafio, mas principalmente por ter me ajudado a chegar até aqui. E ao Daniel, nosso filho, que é aquele que me motiva todos os dias a buscar o que há de melhor – em mim e no mundo.

## RESUMO

CASADO, Renata Utchitel. **CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: DOIS ELOS DE UMA MESMA CORRENTE - O CASO DA COMFLORESTA.** Orientador: Adriana Victória Garibaldi de Hilal. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração).

A discussão sobre a responsabilidade das empresas com o seu entorno vem ganhando espaço crescente na academia e no meio empresarial brasileiro. Conseqüentemente, a mobilização das organizações no sentido de criar programas e patrocinar projetos que façam delas “empresas responsáveis” vem crescendo a cada ano. Neste trabalho foi realizado o mapeamento da cultura organizacional de uma empresa de manejo florestal, com o objetivo de verificar se a sua responsabilidade sócio-ambiental está fundamentada em sua cultura corporativa. Foi testado, também, se as práticas e valores de relacionamento com o ambiente e com públicos interessados se refletem em uma conduta realmente responsável, conforme a perspectiva teórica. O método escolhido para conduzir o trabalho foi o da pesquisa qualitativa, tendo sido realizada análise de conteúdo com apoio da ferramenta Atlas TI. A análise dos resultados desta pesquisa aponta para uma forte relação entre a cultura organizacional e a responsabilidade corporativa. Neste caso, especificamente, a responsabilidade social corporativa vem funcionando como um *building block*, como uma ferramenta de construção de uma cultura organizacional que está em processo de transformação. E os conceitos de responsabilidade social corporativa já parecem difundidos pela cultura da empresa. Cultura e responsabilidade corporativa parecem interagir como dois elos interdependentes de uma mesma corrente.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01: Papel dos fundadores na formação da Cultura (Freitas, 1991)</b>	<b>27</b>
<b>Figura 02: Níveis de cultura e suas interações (Schein, 1985/1992)</b>	<b>31</b>
<b>Figura 03: Manifestações da cultura (Hofstede, 1991/1997)</b>	<b>32</b>
<b>Figura 04: Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas (Sethia e Von Glinow, 1985)</b>	<b>52</b>
<b>Figura 05: Modelo de Sethia e Von Glinow (1985)</b>	<b>53</b>
<b>Figura 06: A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991)</b>	<b>81</b>
<b>Figura 07: Elementos centrais do modelo empresarial de gestão social (Melo Neto e Brennand, 2004)</b>	<b>83</b>
<b>Figura 08: Scoreboard de Desempenho Corporativo (Lobos, 2003)</b>	<b>90</b>
<b>Figura 09: Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional (Melo Neto e Brennand, 2004)</b>	<b>97</b>
<b>Figura 10: Evolução do Sistema para Gerenciar RSC (D.Little apud Lyon e D. Little, 2004)</b>	<b>98</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 01: Tipos de Ritos e Objetivos (Trice e Beyer, 1984)</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 02: Elementos da cultura (Deal e Kennedy, 1982)</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 03: Conceitos e Autores de Responsabilidade Social (Tomei, 2006, working paper)</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 04: Terminologias de Frederick (Ashley, 2000)</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 05: O ambiente de pressões em que as empresas operam (Soares, 2002)</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 06: Sete níveis da organização ética (Gebler, 2006)</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 07: Quadro-resumo – Tipologias Culturais identificadas na análise</b>	<b>133</b>
<b>Tabela 08: Quadro-resumo – Projetos sócio-ambientais realizados</b>	<b>134</b>
<b>Tabela 09: Quadro-resumo – Análise da RSC</b>	<b>146</b>
<b>Tabela 10: Caso Comfloresta – Análise modelo de Melo Neto e Brennand (2004)</b>	<b>147</b>
<b>Tabela 11: Caso Comfloresta – Análise modelo de Lyon e D. Little (2004)</b>	<b>151</b>

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	Apresentação	11
1.2	Objetivo da pesquisa	13
1.3	Relevância do estudo	15
1.4	Delimitação do estudo	17
1.5	Organização do estudo	18
<b>2</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>20</b>
2.1	Conceituação	20
2.2	Formação da cultura organizacional	25
2.3	Manifestações e Níveis Culturais	29
2.3.1	Cultura organizacional segundo Schein	29
2.3.2	Cultura organizacional segundo Hofstede	31
2.3.3	Cultura organizacional segundo Aktouf	34
2.3.4	Cultura organizacional segundo Cox	35
2.3.5	Cultura organizacional segundo Kilmann, Saxton e Serpa	36
2.3.6	Cultura organizacional segundo Trice e Beyer	37
2.3.7	Cultura organizacional segundo Pettigrew	39
2.4	Tipologias Culturais	40
2.4.1	Modelo segundo Hofstede	40
2.4.2	Modelo segundo Harrison	42
2.4.3	Modelo segundo Handy	45
2.4.4	Modelo segundo Deal e Kennedy	47
2.4.5	Modelo segundo Bass e Avolio	50
2.4.6	Modelo segundo Sethia e Von Glinow	51
2.4.7	Modelo segundo Donnelly	54
2.5	O papel da cultura na organização	55
2.6	A mudança da cultura organizacional	56
2.7	Breve introdução sobre poder e liderança	60
2.7.1	Poder nas organizações	60
2.7.2	Liderança nas organizações	62
2.8	O impacto da liderança na cultura organizacional	63
2.9	Cultura brasileira	65
2.10	Considerações sobre o mapeamento de culturas organizacionais	68
2.11	Resumo	69
<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>71</b>

<b>3.1</b>	<b>Conceituação .....</b>	<b>71</b>
<b>3.2</b>	<b>Argumentações contrárias e favoráveis à responsabilidade social .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3</b>	<b>O surgimento e a evolução do conceito .....</b>	<b>76</b>
3.3.1	O surgimento do conceito .....	76
3.3.2	A evolução do conceito.....	78
3.3.3	Responsabilidade Social segundo Frederick .....	78
3.3.4	Responsabilidade Social segundo Carroll .....	80
3.3.5	Responsabilidade Social segundo Wood .....	82
3.3.6	Responsabilidade Social segundo Melo Neto .....	83
3.3.7	Responsabilidade Social segundo Martinelli.....	84
<b>3.4</b>	<b>Responsabilidade Social x Responsabilidade Corporativa x Cidadania Empresarial ...</b>	<b>85</b>
<b>3.5</b>	<b>Ética nas organizações.....</b>	<b>87</b>
<b>3.6</b>	<b>O desenvolvimento sustentável .....</b>	<b>91</b>
<b>3.7</b>	<b>A responsabilidade social no empresariado brasileiro .....</b>	<b>92</b>
<b>3.8</b>	<b>A Responsabilidade Social como expressão da Cultura Organizacional .....</b>	<b>95</b>
<b>3.9</b>	<b>Resumo .....</b>	<b>99</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>101</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2</b>	<b>Universo, amostra e seleção de sujeitos.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3</b>	<b>A empresa pesquisada .....</b>	<b>104</b>
<b>4.4</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>105</b>
4.4.1	Roteiros de entrevista.....	107
<b>4.5</b>	<b>Tratamento e análise de dados .....</b>	<b>108</b>
<b>4.6</b>	<b>Limitações do método.....</b>	<b>109</b>
<b>4.7</b>	<b>Resumo .....</b>	<b>111</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>112</b>
<b>5.1</b>	<b>O discurso da “mudança” na organização.....</b>	<b>112</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise da cultura da organização.....</b>	<b>115</b>
5.2.1	Aproximação e igualdade .....	115
5.2.2	Clima e coleguismo .....	117
5.2.3	Comprometimento e lealdade .....	118
5.2.4	Carreira e crescimento .....	118
5.2.5	Reconhecimento .....	119
5.2.6	Tratamento do erro.....	120
5.2.7	Rituais .....	121
5.2.8	Gestão Participativa .....	123
5.2.9	Comunicação.....	124
5.2.10	Foco em resultados .....	125
5.2.11	Foco em pessoas .....	126

5.2.12	Foco em clientes .....	127
5.2.13	Líder-herói .....	128
5.2.14	Tipologias de cultura organizacional .....	129
5.2.15	Quadro-resumo .....	133
<b>5.3</b>	<b>Análise do discurso sobre responsabilidade social corporativa.....</b>	<b>133</b>
5.3.1	Projetos realizados .....	133
5.3.2	Respeito ambiental.....	135
5.3.3	Parceria empresa-comunidade.....	135
5.3.4	Multiplicação na cadeia .....	136
5.3.5	Ética e honestidade .....	137
5.3.6	Dilemas éticos .....	139
5.3.7	Alto envolvimento do empregado de Campo Alegre .....	140
5.3.8	Baixo envolvimento do empregado de Curitiba.....	140
5.3.9	Sustentabilidade e certificação .....	141
5.3.10	Empresa-cidadã .....	142
5.3.11	<i>Frameworks</i> de responsabilidade social corporativa .....	143
5.3.12	Quadro-resumo .....	146
<b>5.4</b>	<b>Análise da relação entre cultura organizacional e responsabilidade social.....</b>	<b>146</b>
5.4.1	Aplicação do modelo de Melo Neto e Brennand (2004) no estudo de caso .....	147
5.4.2	Aplicação do modelo de Lyon e D. Little (2004) no estudo de caso.....	149
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>152</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>158</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>165</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

No meio empresarial brasileiro, a discussão sobre a responsabilidade social das empresas e sobre a ética na condução dos negócios vem ganhando espaço crescente. Conseqüentemente, a mobilização das organizações no sentido de criar programas e patrocinar projetos que façam delas “empresas responsáveis” vem crescendo a cada ano. São muitas as instituições que pesquisam dados referentes à responsabilidade corporativa – como o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e o Instituto Ethos – e que celebram o crescimento gradativo das iniciativas empresariais.

Mas alguns destes projetos muitas vezes não passam de ações de marketing social, aqui entendido nas bases de uma de suas primeiras definições: “*design, implementação e controle de programas destinados a influenciar a aceitação de idéias sociais*” (Kotler e Zaltman, 1971. p. 05). Ou seja, as ações sócio-ambientais realizadas pelas empresas parecem ser muitas vezes tratadas por elas como instrumento de ação, que tem por objetivo criar uma imagem (apropriada ao ambiente em que atuam) e gerar influência sobre indivíduos.

Pesquisas realizadas anteriormente apontam para um descolamento entre o que algumas empresas realizam e aquilo que a literatura acadêmica entende por responsabilidade social. Uma pesquisa do Instituto Coppead / Universidade Federal

do Rio de Janeiro (Manzolillo, 2005) identificou, por exemplo, que no setor petrolífero há uma preponderância de projetos sócio-ambientais cujos objetivos são fazer negócios (com a utilização dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo) ou construir imagem. Segundo a pesquisa, não há nestas empresas a ocorrência de ações de responsabilidade social como real manifestação de cidadania, na medida em que as empresas estudadas não buscam parcerias com o Estado ou com entidades governamentais, não buscam melhorar indicadores sociais das comunidades onde estão inseridas (Curado, 2003 *apud* Manzolillo, 2005).

Na mesma linha, uma pesquisa realizada na Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ) apontou que, na indústria de refrigerantes, a associação de responsabilidade social à marca pode trazer benefícios como a criação de uma imagem positiva entre *stakeholders*, além de atender às expectativas de uma parcela significativa de consumidores, que têm preferência por produtos e serviços que se relacionam a alguma 'causa social' (Peixoto, 2003). Ou seja, segundo o estudo, as empresas realizam alguns de seus projetos com objetivos absolutamente comerciais.

Mas estudos que relacionam responsabilidade corporativa e ética à cultura organizacional parecem indicar que este alinhamento realmente pode acontecer quando há uma cultura de ética na organização (Gebler, 2006). O autor baseia-se no princípio de que existem estágios de comportamento ético nas organizações: nem todas são éticas no mesmo nível. Em seu modelo "Sete níveis da organização ética", Gebler (2006) identifica como 'organização com maior nível de comportamento ético' aquela que tem valores e práticas de responsabilidade social (nível 6) e de sustentabilidade (nível 7).

Para Ashley (2006), a responsabilidade social das empresas é condicionada pela cultura, já que, na perspectiva da autora, qualquer atividade de uma empresa acontece a partir do contexto cultural em que ela se insere. Segundo Ashley (2006), a responsabilidade social da organização deve ser pensada em relação a sua inserção em um complexo mundo social e cultural regido por valores e normas culturais comuns àquela sociedade.

Este trabalho se propõe, portanto, a estudar o caso de uma companhia multinacional de manejo florestal que parece ter a responsabilidade com o entorno inserida em sua cultura organizacional, especialmente porque a longevidade de suas operações – extração e comercialização de madeira reflorestada – está fundamentada em uma conduta de respeito com o meio-ambiente em seu dia-a-dia operacional. Afinal, a perpetuação de seu negócio depende essencialmente da manutenção dos recursos naturais que explora.

## **1.2 Objetivo da pesquisa**

O propósito deste estudo é mapear a cultura organizacional de uma empresa de manejo florestal (seus valores e práticas, conforme arcabouço teórico de Hofstede, 1991), para identificar se a sua responsabilidade sócio-ambiental está fundamentada em sua cultura corporativa e, neste caso, testar se a existência de uma cultura de compromisso com o entorno pode se refletir em uma conduta realmente responsável conforme a perspectiva teórica de alguns autores (Gebler, 2006; Ashley, 2006; Melo Neto e Brennand, 2004; Lyon e D. Little, 2004).

Objetiva-se, em outras palavras, validar se uma organização que tenha em sua cultura princípios de compromisso e responsabilidade, pode promover projetos que reflitam um caráter *ético* (Melo Neto e Brennand, 2004) e *cidadão* (Martinelli, 1997), e não apenas o interesse na realização de negócios e construção de imagem (Manzollilo, 2005).

É relevante mencionar que foi escolhida para este estudo uma empresa que depende da manutenção dos recursos naturais para seu negócio e que é reconhecida socialmente pelo seu compromisso com o entorno, tendo recebido em 2006 o Prêmio ADVB de Empresa Cidadã, da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil. Trata-se de uma organização na qual é possível identificar práticas e valores responsáveis permeando a sua cultura.

Sendo assim, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa, as quais nortearam o presente trabalho:

P1. Os projetos sócio-ambientais da empresa estudada estão fundamentados por sua cultura corporativa?

P2. Havendo na empresa uma cultura de compromisso com o entorno, podemos dizer que ela se reflete em conduta responsável conforme a perspectiva teórica?

### 1.3 Relevância do estudo

Apesar do debate existente quanto à conceituação da cultura organizacional, que ganha relevância na literatura acadêmica e na experiência diária das organizações, parece haver consenso sobre a importância de seu estudo: o conceito de cultura ajuda a compreender as situações organizacionais, os complexos – às vezes aparentemente incompreensíveis e até irracionais – aspectos dos grupos e das organizações (Schein, 1992). A cultura torna-se um objeto de estudo relevante para a compreensão das dinâmicas organizacionais, já que lançando um olhar sobre a cultura da empresa é possível entender muita coisa sobre ela e sobre seus membros.

Mas a maior relevância do estudo sobre a cultura está, provavelmente, fundamentada em sua capacidade de afetar a organização. Para Hofstede (1981), este impacto da cultura sobre a empresa acontece de quatro formas, por todas as direções: (1) A partir de sua influência sobre a distribuição de poder; (2) Através da disseminação dos valores das coalizões dominantes, já que normalmente estas coalizões tomam decisões, estabelecem os sistemas de recompensas e definem metas, objetivos e estruturas; (3) A partir da transmissão dos valores das *não-elites*, formadas pela maioria dos membros das organizações; (4) Através da difusão de práticas e valores daqueles que nem são membros das organizações: concorrência, organizações parceiras, governo, imprensa e outros *stakeholders*.

Neste sentido, a cultura sempre se difere de uma organização para outra, refletindo aspectos como a cultura nacional, a subcultura profissional e a própria história da organização (Hofstede, 1981). Talvez esta seja a principal motivação do estudo da

cultura nas empresas: o que foi trabalhado repetidas vezes em uma organização pode não ter o mesmo resultado em outras – ou nela mesma, em um outro contexto.

No Brasil, a responsabilidade social corporativa é outro tema em que há discordâncias quanto à sua conceituação – e neste caso, mesmo sobre a sua importância para as empresas. Mas também tem se tornado um foco de estudo recorrente no campo da Administração, especialmente porque o movimento em direção às ações denominadas como de “Responsabilidade Social” é crescente em números e valores envolvidos (IPEA, 2006; Instituto Akatu e Instituto Ethos, 2005), o que acaba por se refletir no olhar que o meio acadêmico vem lançando sobre o tema.

Estudos realizados pelo IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada revelam que entre os anos 2000 e 2004 houve crescimento na proporção de empresas que declararam realizar algum tipo de ação social para a comunidade. Em 2004, segundo a pesquisa, aproximadamente 600 mil empresas de alguma maneira atuaram voluntariamente em prol das comunidades. Entre estas empresas, as de grande porte foram aquelas com maior taxa de participação em ações comunitárias (94%), mas houve também uma expressiva participação das micro-empresas (de 1 a 10 empregados): 66% delas, ou 410 mil estabelecimentos, deram algum tipo de contribuição para fora de seus muros.

Outra pesquisa, a Akatu-Ethos-Market Analysis (Instituto Akatu e Instituto Ethos, 2005), revela que o consumidor brasileiro também está atento e sintonizado com as

ações de responsabilidade social e ambiental das empresas, adotando uma postura cada vez mais ativa e exigente nas suas escolhas.

O estudo da responsabilidade social corporativa, portanto, tem relevância na medida em que a demanda de práticas e valores cada vez mais éticos e responsáveis passa a alterar o ambiente em que operam as organizações. Afinal, a responsabilidade corporativa implica em atitude e compromisso permanente, aliados a uma visão de transformação social à prática de um modelo de gestão inovador (Melo Neto e Brennand, 2004).

Portanto, este trabalho ganha relevância na medida em que estuda em profundidade um aspecto crítico relacionado à nova dinâmica em que atuam as empresas: se a cultura organizacional, uma vez permeada pelo conceito de responsabilidade sócio-ambiental, se reflete em uma conduta que possa realmente ser classificada como responsável, ética e cidadã.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

Este trabalho possuiu um escopo bem determinado desde o seu início, tendo sido utilizadas as seguintes delimitações à sua realização:

- (1) Se limita ao estudo de caso de uma empresa de reflorestamento, a Comfloresta;
- (2) Relaciona exclusivamente a cultura organizacional à responsabilidade social corporativa da empresa. Outros fatores – tais como desempenho econômico e exigências governamentais – afetam a realização de projetos sócio-ambientais

em muitas empresas, mas não estando relacionadas à cultura da organização não serão tratados neste trabalho;

(3) O tema cultura organizacional é bastante vasto e discutido na literatura. Neste estudo, para mapear a cultura organizacional da empresa escolhida, nos restringimos apenas as variáveis evidenciadas pelos autores citados no capítulo “Referências Bibliográficas”;

(4) Sob o ponto de vista geográfico, o estudo limita-se à área de atuação operacional da empresa estudada, ou seja, os estados de Paraná e Santa Catarina;

(5) Temporalmente, a pesquisa limita-se ao período atual, tendo sido levantados projetos e iniciativas realizadas nos últimos cinco anos.

## **1.5 Organização do estudo**

Este trabalho está estruturado em cinco partes, conforme descrito a seguir:

*Capítulo 1* – Denominado “Introdução”, inclui a apresentação, o objetivo da pesquisa, a formulação da situação problema, a relevância do estudo e o presente detalhamento da organização deste trabalho.

*Capítulos 2 e 3* – Dedicados ao referencial teórico que sustenta este trabalho, resumem, respectivamente, a literatura sobre os temas cultura organizacional e responsabilidade social corporativa que sustentarão a análise dos resultados desta pesquisa.

*Capítulo 4* – Refere-se à metodologia de pesquisa, que inclui o tipo de pesquisa, universo, amostra e seleção de sujeitos, coleta de dados, tratamento e análise de dados, apresenta os roteiros de entrevista, introduz a empresa estudada e tece comentários referentes às limitações do método adotado.

*Capítulo 5* – Apresenta as análises e resultados da pesquisa, subdivididos em quatro partes: a mudança na organização; análise da cultura da organização; análise do discurso sobre Responsabilidade Social Corporativa; estudo da relação entre a cultura e a Responsabilidade Social na empresa.

*Capítulo 6* – Formula as considerações finais desta pesquisa, apresentando as conclusões do pesquisador.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Conceituação

O conceito de *cultura organizacional* – também chamado de *cultura empresarial* ou *cultura corporativa*, entre outras sinonímias – ganhou representatividade especialmente nas décadas de 80 e 90, nos estudos acadêmicos, nos debates de gestão e mesmo no discurso de funcionários e empresas. Mas trata-se de um termo difícil de conceituar, e mesmo de contextualizar historicamente, dada a grande divergência dos autores que o estuda.

Aktouf (1994), por exemplo, destaca Barnard (1938), Follet (1964) e Selznick (1957) como “precursores distantes e indiretos” do conceito de *cultura de empresa*, conceito então muito relacionado ao papel do líder na organização, depositário de valores, de orientações e expectativas. Uma das primeiras definições de cultura de empresa, publicada no começo da década de 50, seria “o modo habitual de pensar e agir” (Elliot Jaques *apud* Aktouf, 1994, p.41).

Podemos considerar que este conceito nasce, historicamente, em um momento denominado *Industrialismo* (Ransome, 1999), em que as relações de trabalho – e portanto as práticas e valores que permeavam a organização – eram fundamentados em pilares como a oferta abundante de mão-de-obra, a imposição de disciplina sobre a força de trabalho, a imersão da burocracia como forma de administrar o negócio e, também, como sistema de dominação e controle (Werber *apud* Ransome, 1999). Portanto, a imagem da cultura organizacional surge nesta perspectiva como

uma imposição das lideranças capitalistas sobre o modo de pensar e agir da força de trabalho.

Hofstede (1991/1997) pontua o surgimento do termo *cultura organizacional* na década de 60, na literatura inglesa, como sinônimo de *clima*. Mas ressalta que o termo equivalente, *cultura de corporação*, surgiu nos Estados Unidos apenas nos anos 70, ganhando popularidade na década de 80 com a publicação de um livro com este título (livro de Deal & Kennedy, em 1982). Teria virado termo comum apenas após a publicação de *In Search of Excellence* (Peters & Altman, 1982), um livro polêmico e muito questionado que aponta oito práticas e valores comuns entre organizações consideradas na época “empresas de alto padrão”.

Mas cabe ressaltar que a cultura organizacional não é tratada como objeto de estudo apenas na área de gestão. Seu arcabouço conceitual tem as suas raízes nas ciências sociais, na antropologia, na sociologia, na psicologia social e no comportamento organizacional (Hilal, 2002).

E assim como os diferentes autores discordam a respeito de seu surgimento, não há uma definição padrão para o conceito de cultura organizacional. O termo pode ser tratado como um *construto* (Hofstede, 1991/1997), de forma que a grande parte dos autores concorda sobre alguns de seus aspectos. Hofstede (1991/1997) enumera as suas principais características:

- (1) Holística, ou seja, o todo é mais do que o somatório das partes;
- (2) Determinada historicamente, reflete a história da organização;
- (3) Relacionada a rituais e símbolos;

- (4) Construída socialmente, isto é, criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização;
- (5) Suave;
- (6) Difícil de mudar.

Mesmo não havendo uma definição única, é relevante resumir como alguns dos principais autores definem a cultura organizacional:

Para Schein (1983), cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – padrão este que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, conseqüentemente, ensinados aos novos membros como o correto modo de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Hofstede (1991/1997) define cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos membros de outra. Segundo o autor, as diferenças culturais se manifestam de diferentes formas, mas quatro termos são capazes de cobrir a quase totalidade do conceito: símbolos, heróis, rituais e valores.

Para Aktouf (1994), a cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. O autor critica o tratamento da cultura como algo gerenciável, pois acredita que esta corrente parte do pressuposto de que existe uma pessoa (ou grupo de pessoas) que pode

sustentar e manipular a cultura da empresa (ou seja, seus valores, símbolos, lendas, mitos, sagas, anedotas etc). Para o autor, esta postura ignora a relação de todo um conjunto simbólico com a identidade coletiva. Aktouf (1994), assim, prefere utilizar-se dos termos “visões” ou “representações” ao referir-se ao sistema de uma organização.

Cox (1991) define cultura como um sistema de valores, crenças, significados compartilhados, normas e tradições que distinguem um grupo de pessoas do outro. Para ele, a cultura de um grupo é manifestada na maneira dos membros deste grupo de pensar, acreditar, entender e agir.

Para Kilmann, Saxton e Serpa (1986), cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas que mantêm a comunidade unida.

Pettigrew (1979) define cultura como um sistema de significados aceitos, pública e coletivamente, operando para um dado grupo em um dado tempo. Este sistema (de termos, formas, categorias e imagens) interpreta para estas pessoas as suas próprias vivências e situações.

Para Gordon (1991), cultura organizacional é o produto de uma bem sucedida adaptação da empresa ao ambiente.

Como pode ser percebido, existe uma diferença entre os estudiosos de cultura organizacional, entre os que vêem a cultura como:

(1) Uma coisa que as organizações *têm* – Uma abordagem analítica que considera que a cultura organizacional pode, em maior ou menor grau, ser gerenciável, já que pode ser diagnosticada, transformada, manipulada. Entre alguns dos autores desta linha de pensamento estão Schein, Hofstede, Pettigrew, Petter e Waterman;

(2) Algo que as organizações *são* – Uma abordagem sintética que considera que a cultura não pode ser controlada ou gerenciada, deve ser apenas compreendida. Aktouf é um dos autores desta corrente.

Outra diferenciação é apresentada por Tomei e Braunstein (1991, *apud* Tomei, 2000). Os autores apontam que algumas das definições de cultura enfatizam seu caráter estratégico, outras o operacional, outras o sociológico. E as dividem em dois grupos:

(1) Cultura subjetiva como significados – Como interpretar as coisas;

(2) Cultura como entendimento – Como as coisas são feitas.

De uma forma ou de outra, são diferenciações que reforçam a fundamentação da cultura sob as bases da prática (“o que a organização tem” ou “como as coisas são feitas”) e dos valores (“o que a organização é” ou “como interpretar as coisas”), conceito que será relevante, posteriormente, quando for relacionada a cultura organizacional à responsabilidade corporativa das empresas.

## 2.2 Formação da cultura organizacional

Apresentadas algumas definições de cultura, é necessário um comentário sobre a sua formação no ambiente corporativo.

Schein (1985/1992) destaca a inexistência de consenso quanto à maneira como se forma a cultura organizacional. Mas o autor tem uma perspectiva focada no indivíduo quando trata da formação da cultura na organização.

Para Schein (1985/1992), os indivíduos, ao se unirem com um objetivo em comum, passam por um processo dinâmico que busca balancear as suas necessidades individuais – necessidades de *Inclusão e Identidade*; de *Controle, Poder e Influência*; de *Aceitação e Intimidade* – às necessidades do grupo.

Segundo esta perspectiva, o grupo passa por um processo em que os indivíduos tentam criar um “mundo perfeito”, reflexo de suas próprias maneiras de interpretar o ambiente. Schein (1985/1992) divide este processo de adaptação em quatro estágios:

*(Estágio 1) Confrontação de dependência* – O grupo decide quem vai liderar (questão interna) para poder lidar com problemas de adaptação externa. Neste processo, formam-se as premissas quanto à natureza da resolução de problemas.

*(Estágio 2) - Confrontação de intimidade, de diferenciação de papéis e de questões relacionadas a coleguismo* – O grupo passa por um processo de

acomodação e conhecimento, em que se descobre quem gosta de quem, quem aceita quem, quem pode fazer cada tipo de tarefa a favor do grupo. Neste estágio se formam as premissas quanto às relações de coleguismo e de proximidade.

*(Estágio 3) Confrontação de questões de criatividade e de estabilidade* – No início da formação do grupo, criatividade é um elemento valorizado. À medida que se obtém sucesso, a criatividade passa a ser uma fonte de instabilidade. Portanto, neste estágio se busca chegar a acordos sobre o nível de criatividade a ser mantido.

*(Estágio 4) Confrontação de questões de sobrevivência e crescimento* – Neste estágio, o grupo valida se a cultura formada é adequada para a sua sobrevivência no ambiente e providencia novas soluções para as questões que aparecem.

Neste processo, o grupo vai criando premissas quanto ao que serve ou não para a organização. As definições de missão, de programação de atividades, de recrutamento seletivo e de socialização vão sendo formalizadas. Isto serve para passar os valores do grupo para a organização (Selznik, 1957 *apud* Pettigrew, 1979).

Schein (1983) destaca, ainda, a participação do fundador da organização na formação da cultura organizacional. Para o autor, o fundador é, ao mesmo tempo, o responsável pela formação do grupo e pela delimitação da cultura deste grupo. Uma vez que, o empreendedor possui a visão de como concentrar esforços para a

criação de um novo produto ou serviço no mercado, o processo da formação da cultura na organização se inicia com a formação do grupo.

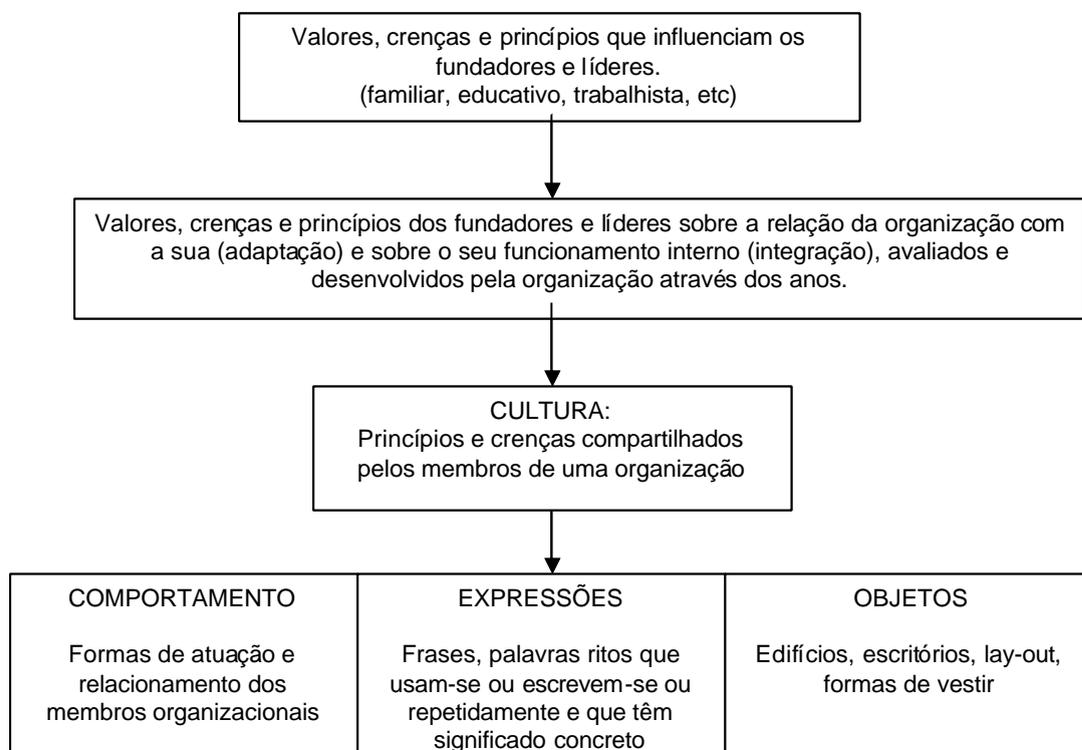


Figura 01: Papel dos fundadores na formação da Cultura (Freitas, 1991)

A “moldagem” da Cultura é, desta forma, a principal função do líder fundador (Schein, 1985/1992). Nesta mesma linha, Pettigrew (1989) observa não apenas que o líder é o responsável pela criação dos aspectos tangíveis e racionais, mas também dos símbolos, ideologias, linguagens, crenças e mitos, mas que os pressupostos e crenças da alta administração também desempenham um papel crítico como inibidores ou facilitadores das características culturais da organização.

Já para Gordon (1991), a formação e a mudança da cultura organizacional são fortemente influenciadas pelo ambiente, ou seja, pelas características da indústria ou

do setor em que a organização está inserida. A necessidade de adaptação ao ambiente externo está, portanto, na base da formação da cultura e da *performance* da organização.

Gordon (1991) aponta que clientes, competidores e sociedade fornecem premissas importantes para a formação da base da cultura da empresa. De tais premissas são gerados certos valores, associados à idéia de “coisa certa a se fazer”. Estes valores e premissas, por sua vez, servem de base para a gerência desenvolver as estratégias, as estruturas e os processos necessários para a companhia conduzir seus negócios. Outros valores, compatíveis com as premissas básicas, podem também se desenvolver durante o período de fundação da organização, como resultado das experiências passadas dos fundadores – nesta linha, o autor ressalta a importância do *background* (conhecimento, experiência) dos seus fundadores – ou em reação ao ambiente e aos resultados da empresa. Em resumo, a cultura e as formas desenvolvidas devem ser apropriadas aos imperativos da indústria (Gordon, 1991).

A definição de Hilal agrupa as idéias de formação pelos indivíduos e de formação em resposta à necessidade de atuação no ambiente:

“As organizações não se formam acidental ou espontaneamente. As organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance da ação individual.” (Hilal 1996, p.22)

Vale ressaltar, ainda, que seja ela formada pelos líderes ou pelo ambiente, a cultura só estará consolidada após uma série de acontecimentos internos e externos, principalmente crises nas quais a organização tenha que lutar pela sua sobrevivência (Schein, 1983). Segundo o autor, a cultura organizacional surge das

soluções encontradas e compartilhadas pelo grupo, avaliadas como alta probabilidade de sucesso para os problemas ocorridos e problemas futuros de mesma natureza. Portanto, a sedimentação da cultura na organização ocorre pelo processo de ensinamentos não necessariamente explícitos.

## **2.3 Manifestações e Níveis Culturais**

Os autores sugerem a existência de níveis culturais na organização, mas divergem quanto às suas nomenclaturas e composições. A seguir estão apresentados alguns dos principais conceitos.

### **2.3.1 Cultura organizacional segundo Schein**

Schein (1985/1992) defende que o termo *cultura* deve ser reservado para o nível mais profundo das crenças e suposições básicas que são compartilhadas pelos membros da organização. Estas suposições e crenças são, segundo o autor, respostas aprendidas para os problemas do grupo, relativos a sua sobrevivência no ambiente externo e a sua integração interna. Desta forma, elas acabam por serem adotadas porque resolvem tais problemas com segurança e repetidamente. A cultura para Schein, portanto, é um produto do aprendizado e da experiência de um grupo e só pode ser encontrada onde há um grupo definido, com uma história significativa. Schein destaca ainda que este nível mais profundo das suposições é distinto dos “artefatos” e “valores” que são manifestações dos “níveis da superfície da cultura”, que fazem parte dela, mas que não são sua essência.

O autor foi o primeiro a falar em níveis da cultura. Para Schein (1985/1992), estes “níveis” se referem ao grau em que os fenômenos são visíveis ao observador, distinguem o que é a “essência da cultura” (suposições básicas) do que são “manifestações observadas” (valores e comportamentos), conforme abaixo:

*(Nível 1) Artefatos* - Referem-se a tudo que os indivíduos vêem, ouvem e sentem dentro de um novo grupo. Este nível inclui os produtos visíveis do grupo, como arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, estilos de vestuário, modos de comportamentos e valores explícitos. Os artefatos são fáceis de serem vistos, mas difíceis de serem compreendidos.

*(Nível 2) Valores Manifestos* - Referem-se ao que os membros da organização afirmam ser a maneira correta e aceita de fazer as coisas na organização. Muitos valores permanecem conscientes, sendo explicitados na organização porque eles servem de função normativa ou moral guiando os membros do grupo.

*(Nível 3) Pressupostos Básicos* - Referem-se ao nível mais profundo da cultura. Derivam das crenças e dos valores básicos e são firmemente defendidos pelos membros do grupo. Qualquer comportamento fora destas premissas pode ser visto como inconcebível. Os valores, portanto, guiam o comportamento ao definir como os membros da organização pensam e sentem em relação a qualquer coisa, tarefa ou situação. O autor resume esta idéia no framework abaixo:

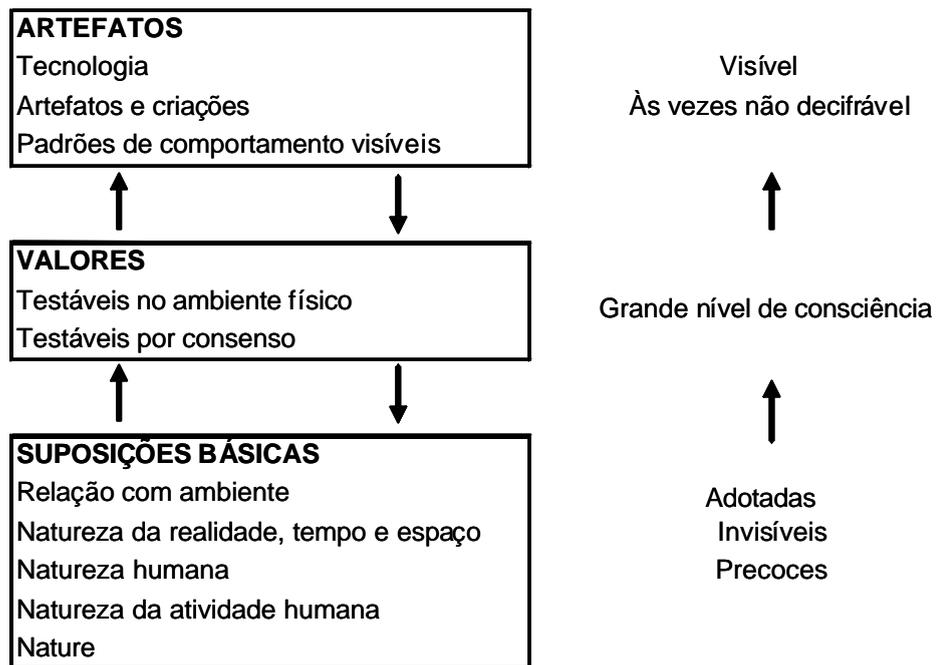


Figura 02: Níveis de cultura e suas interações (Schein, 1985/1992)

Schein (1996) considera que para descobrir os elementos básicos da cultura de uma organização, é preciso observar o comportamento de seus membros durante um longo período de tempo ou ir diretamente aos seus pressupostos e valores subjacentes, que influenciam as percepções e pensamentos dos seus membros.

### 2.3.2 Cultura organizacional segundo Hofstede

Para Hofstede (1991/1997), cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos membros de outra.

Segundo o autor, as diferenças culturais se manifestam de diferentes formas. Mas quatro termos são capazes de cobrir a quase totalidade do conceito, sendo construtos compreensíveis e mutuamente excludentes: símbolos, heróis, rituais e valores – representados no *framework* abaixo como as camadas de uma cebola. Os símbolos seriam sua camada mais superficial e os rituais a mais profunda.

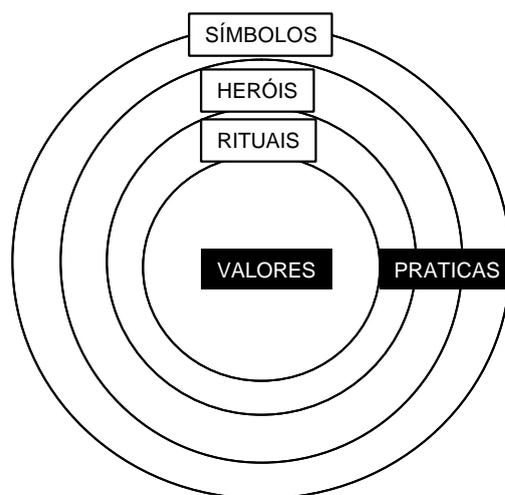


Figura 03: Manifestações da cultura (Hofstede, 1991/1997)

Neste conceito, os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. Os heróis representam pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que, por isso, servem de modelo de comportamento. Os rituais dizem respeito às atividades coletivas para atingir os fins desejados.

Tais símbolos, heróis e rituais podem, segundo o autor, serem agrupados sob o termo “práticas”, porque são visíveis para um observador, apesar de seu sentido cultural repousar na forma como são percebidos pelos integrantes do grupo.

*Mas, para o autor, “apesar das culturas organizacionais serem sobretudo compostas por práticas, têm um componente modesto de valores” (Hofstede, 1991, p.225).*

Os valores, representados no centro da figura, são definidos pelo autor como *“sentimentos inconscientes e raramente discutíveis, que não podem ser observados, mas manifestados em alternativas de comportamentos”*. (Hofstede, 1991, p.225)

Neste sentido, as “práticas” (símbolos, heróis e rituais) e os “valores” seriam o grande diferenciador entre as culturas nacional e organizacional. Para Hofstede (1991/1997), em nível nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas, já que os valores são adquiridos precocemente na vida, em especial na família, vizinhança e escola. No nível organizacional, as diferenças culturais estão mais nas práticas e menos nos valores. As práticas organizacionais são aprendidas através da socialização no lugar de trabalho, quando já adultos os indivíduos têm a maior parte de seus valores já enraizados.

Hofstede (1991/1997) reconhece que os valores dos fundadores e líderes-chave contribuem para as culturas organizacionais mas, para o autor, as percepções partilhadas das práticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura da organização.

### 2.3.3 Cultura organizacional segundo Aktouf

Para Aktouf (1994), a cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. O autor, que se opõe à visão funcionalista e instrumental da cultura, a vê na organização como um conjunto de práticas sociais materiais-imateriais, ou seja, de fatos concretos vividos e representações / símbolos inerentes ao grupo.

Para o autor, as atitudes, as crenças, os valores e os símbolos organizacionais são alimentados e sustentados pelos elementos materiais.

Aktouf (1994) indica existirem características que viabilizam uma “visão coletiva”, ou uma identidade compartilhada na organização:

- (1) Proximidade concreta e vínculos afetivos com os dirigentes;
- (2) Ausência quase total de privilégios exclusivos;
- (3) Ausência quase total de sinais de distanciamento ou diferença de *status*;
- (4) Comportamento generoso, justo e igualitário por parte de dirigentes;
- (5) Existência de participação e cooperação na empresa;
- (6) A empresa ser efetivamente um local de partilha;
- (7) Realização de cerimônias cujo teor e espírito estejam em harmonia com a vida do trabalho e a vida social da empresa.

### 2.3.4 Cultura organizacional segundo Cox

Cox (1993) define cultura como o sistema de valores, crenças, significados compartilhados, normas e tradições capazes de distinguir um grupo de pessoas de outro. Assim, a cultura de um grupo está manifestada em como os seus membros pensam, compreendem, no que eles acreditam e fazem.

Para cultura organizacional, o autor utiliza a definição de Denison:

*“Valores, crenças e princípios que servem como alicerce para o sistema de gestão da organização, assim como as práticas gerenciais e comportamentos que exemplificam e reforçam estes princípios.”*<sup>1</sup> (Denison, 1990, p.2 *apud* Cox, 1993).

Cox (1993) ressalta que as culturas organizacionais são parte de um *network* de culturas, estando inseridas em uma cultura maior, de caráter nacional. São, portanto, influenciadas por traços regionais, classes sócio-econômicas, etnocentrismo e questões relacionadas ao gênero de seus membros.

O autor define duas dimensões primárias para descrição e comparação de culturas organizacionais:

*(Dimensão 1) Força Cultural* – O grau em que as normas e os valores são claramente definidos e reforçados na organização. Culturas fortes fornecem mais orientações relacionadas a comportamento, sobre o que certo ou errado. Pode haver penalidade para não-conformidades.

---

<sup>1</sup> DENISON, 1990, p.2, *apud* Cox, 1993. Tradução livre da autora para: “underlying values, beliefs and principles that serve as a foundation for the organization’s management system, as well as the set of management practices and behaviors that both exemplify and reinforce those principles”.

(Dimensão 2) *Conteúdo de Cultura Organizacional* – Normas organizacionais que compõe a cultura da organização, referentes a valores, normas e estilos específicos capazes de caracterizá-la.

### **2.3.5 Cultura organizacional segundo Kilmann, Saxton e Serpa**

Para Kilmann, Saxton e Serpa (1986), cultura pode ser definida como as filosofias, valores, suposições, crenças expectativas, atitudes e normas compartilhadas, que ligam uma comunidade. Para os autores, todas estas “qualidades psicológicas inter-relacionadas” revelam a concordância do grupo, de forma implícita ou explícita, em relação à abordagem de decisões e problemas.

Para os autores, a cultura se manifesta através de normas de comportamento, de pressupostos subjacentes e da natureza do indivíduo, cada um ocorrendo em um diferente nível de profundidade. As “normas de comportamento” – *regras do jogo* transmitidas de geração a geração, através de histórias, ritos, rituais e sansões – estão logo abaixo da superfície da experiência, descrevendo o comportamento e as atitudes que os membros de um grupo impõem aos outros.

Em um nível um pouco mais profundo estão os “pressupostos”, crenças fundamentais por trás das decisões e atos do indivíduo. E no nível mais profundo, a cultura é a manifestação coletiva da natureza humana, uma coleção de dinâmicas, vontades, motivos e desejos humanos que tornam um grupo único.

No que se refere ao impacto da cultura organizacional, Kilmann, Saxton e Serpa (1986) acreditam haver três aspectos inter-relacionados, que afetam o

comportamento e a *performance* organizacional: a *direção* para a qual a cultura leva a organização; a *penetração*, ou seja, o grau de compartilhamento e difusão da cultura no grupo; e a *força* com que a cultura pressiona os membros da organização.

### **2.3.6 Cultura organizacional segundo Trice e Beyer**

Na perspectiva de Trice e Beyer (1984), a cultura tem dois componentes básicos:

- (1) *Substância* – Rede de significados contidos em ideologias, normas e valores;
- (2) *Forma* – Práticas nas quais estes significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros.

Entre as formas culturais mais freqüentemente estudadas, os autores enumeram: ritos, cerimônias, rituais, mitos, sagas, lendas, estórias, contos populares (folclore), linguagem, gestos, artefatos. E observam que, em estudo de cultura organizacional, observar a *forma* é, na maioria das vezes, a maneira encontrada para se chegar à *substância*.

Para os autores – que acreditam que os elementos culturais interagem muito intimamente e que estudá-los isoladamente produz resultados distorcidos – a consolidação e a interdependência das formas culturais é particularmente evidente em ritos e cerimoniais, que combinam várias formas de expressão cultural.

Trice e Beyer (1984) explicam que, ao realizar atividades de um rito ou de uma cerimônia, as pessoas fazem uso de muitas outras formas culturais (linguagem, gestos, comportamentos, outros símbolos) para atingir os significados compartilhados apropriados à ocasião.

Neste sentido, os autores propõem que a cultura da empresa seja analisada a partir dos ritos e cerimônias, uma vez que estas duas formas culturais:

- (1) Envolvem atividades elaboradas e planejadas;
- (2) Envolvem interações sociais;
- (3) Normalmente favorecem a um público;
- (4) Têm múltiplas conseqüências sociais.

Para Trice e Beyer (1984), ritos e cerimônias podem ser vistos como eventos bem definidos, de fácil detecção e programados. Além disso, permitem a observação sem interferências. Ou seja, trata-se de oportunidades culturalmente ricas para a observação, permitindo a um indivíduo externo à organização compreender melhor a sua cultura, sem necessariamente estar imerso nela. Motivados pelos fatores citados anteriormente, Trice e Beyer (1984), procuraram identificar os tipos de rito e seus objetivos, conforme abaixo:

TIPOS DE RITOS	OBJETIVOS MANIFESTADOS	OBJETIVOS LATENTES
Ritos de passagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Facilitar a transação de pessoas em papéis sociais e status que são novos para eles;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Minimizar mudanças nos meios que as pessoas realizam papéis sociais;</li> <li>· Restabelecer o equilíbrio nas relações sociais vigentes</li> </ul>
Ritos de degradação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dissolver as identidades sociais e seus poderes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reconhecer publicamente que problemas existem e discutir seus detalhes;</li> <li>· Defender limites do grupo, redefinindo quem pertence ao mesmo e quem não pertence;</li> <li>· Reafirmar a importância social e o valor do papel envolvido;</li> </ul>
Ritos de engrandecimento ou reforço	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumentar as identidades sociais e seus poderes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Espalhar boas notícias sobre a organização;</li> <li>· Dar reconhecimento público dos indivíduos por seus feitos, motivar outros a esforços similares;</li> <li>· Permitir às organizações dar algum crédito para feitos individuais;</li> <li>· Dar ênfase ao valor social da performance;</li> </ul>
Ritos de renovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Refazer a estrutura social e melhorar seu funcionamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ressegurar aos membros que algo é feito com os problemas;</li> <li>· Disfarçar a natureza do problema;</li> <li>· Adiar o reconhecimento do problema;</li> <li>· Legitimar e reforçar os sistema de poder e</li> </ul>

		autoridade existentes;
Ritos de redução de conflito	· Reduzir conflito e agressão;	· Desviar a atenção da solução de problemas; · Compartimentar conflitos e seus efeitos destrutivos; · Restabelecer o equilíbrio em relações sociais;
Ritos de integração	· Encorajar e reviver os sentimentos comuns que unem os membros e os compromete com o sistema social;	· Permitir a ventilação das emoções e o esquecimento temporário das normas; · Reafirmar, em contraste, a retidão moral das normas usuais.

Tabela 01: Tipos de Ritos e Objetivos (Trice e Beyer, 1984)

### 2.3.7 Cultura organizacional segundo Pettigrew

Para Pettigrew (1979), cultura é um sistema de significados público e coletivamente aceitos, operando para um dado grupo em um dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias, e imagens interpretam para o grupo a situação das próprias pessoas. O autor inclui em seu conceito de cultura os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos:

- (1) *Símbolos* – São objetos, atos, relacionamentos, ou formações lingüísticas que ficam ambíguas para uma multiplicidade de significados;
- (2) *Linguagem* – É o sistema de sinais vocais. Estes processos de tipificação são características essenciais do processo de criação de cultura em uma nova organização;
- (3) *Ideologia* – É um conjunto de crenças sobre o mundo social e como ele opera;
- (4) *Rituais* – É algo entendido para ser simplesmente seqüências de atividades repetidas livre de significado para os atores no ritual. A característica crucial no ritual, como meio de criação de cultura, é a mensagem que ele contém;
- (5) *Mitos* – Assim como os rituais podem prover uma experiência compartilhada de posse e expressar e reforçar o que é valorizado. Também podem os mitos

desempenhar um papel crucial no processo contínuo de estabelecimento do que é legítimo e do que é rotulado como inaceitável na cultura organizacional.

## **2.4 Tipologias Culturais**

Tipologias culturais são modelos de cultura obtidos a partir de análises e pesquisas, cujos resultados são estruturados de modo que qualquer cultura possa ser encaixada nestes paradigmas. Pesquisadores do tema, ao longo de suas pesquisas, foram estabelecendo tipos de organizações, que compartilham conteúdos, podendo ser agrupados em *clusters* (Cox, 1993).

É preciso destacar, entretanto, a complexidade do mapeamento de culturas. Tentar enquadrar a cultura de uma organização em modelos pré-concebidos pode significar minimizá-la frente a todas as suas características tão peculiares e únicas. Mas os modelos de alguns dos principais autores – Hofstede, Harrison, Handy, Deal & Kennedy, Bass & Avolio, Sethia & Von Glinow e Donnelly – são uma importante referência e podem orientar o processo de análise dos dados de pesquisa.

### **2.4.1 Modelo segundo Hofstede**

Como resultado do estudo IRIC<sup>2</sup>, Hofstede (1991/1997) apresenta seis dimensões capazes de ajudar na descrição das práticas organizacionais:

---

<sup>2</sup> Projeto de investigação realizado entre 1985 e 1987 pelo Institute for Research on Intercultural Cooperation, na Universidade de Limburg, Holanda.

(1) *Orientação para o Processo x Orientação para Resultados* - Opõe a preocupação com os meios à preocupação com os objetivos. As culturas orientadas para processos tendem a ser mais burocratizadas, as pessoas percebem a si próprias evitando riscos e despendendo apenas um pequeno esforço em seu trabalho. Na orientação para resultados, ocorre o oposto.

(2) *Orientação para o Empregado x Orientação para a Tarefa* - Opõe a preocupação com as pessoas à preocupação com a realização do trabalho. Numa cultura orientada para os empregados, as pessoas sentem que a organização assume responsabilidade pelo seu bem-estar. Nas unidades orientadas para o trabalho, as pessoas sentem grande pressão, a organização é percebida como focada na produtividade.

(3) *Paroquial x Profissional* - Opõe uma identidade dos empregados com a organização (paroquial) a uma identificação com o tipo de trabalho (profissional). Membros de culturas paroquiais sentem que as normas da organização cobrem seu comportamento no trabalho e fora dele. Membros de culturas profissionais consideram suas vidas privadas como interessando apenas a si próprios.

(4) *Sistema Aberto x Sistema Fechado* - Nos sistemas abertos, os membros consideram que a organização quer seus profissionais abertos a novos empregados e pessoas externas. Nos sistemas fechados, a organização e suas pessoas são vistas como fechadas e secretas, mesmo pelos membros. A adaptação ao grupo é difícil.

(5) *Controle Fraco x Controle Rígido* - Refere-se ao grau de estruturação interna da organização. Os membros da organização de controle fraco pensam que ninguém se preocupa com custos, sendo horários mal respeitados, por exemplo. Quando há controle rígido, ocorre o oposto.

(6) *Normativo x Pragmático* - Trata-se do conceito de orientação para o cliente. As unidades pragmáticas são orientadas para o mercado, sendo os resultados mais importantes que os procedimentos. Em unidades normativas há necessidade de seguir corretamente os procedimentos organizacionais, considerados mais importantes que os resultados.

Hofstede (1991/1997) ressalta que as dimensões podem não estar presentes em todas as organizações, e que o resultado do somatório de cada uma delas não necessariamente traduz a cultura:

*“Não significa que os resultados das dimensões no seu conjunto sejam a cultura. As culturas organizacionais são todas (gestalts) e o seu sabor só pode ser completamente apreciado por pessoas de dentro. Os de fora precisam de empatia para compreender”.* (Hofstede, 1991, p.231)

#### **2.4.2 Modelo segundo Harrison**

Harrison (1972) usa o termo “ideologias organizacionais” para o sistema de determinantes do caráter da organização – o comportamento de seus indivíduos, sua habilidade para satisfazer suas necessidades, a forma como a empresa se relaciona com o ambiente externo.

O autor identificou quatro tipologias de ideologia nas organizações que estudou. Cada ideologia combina com as necessidades da organização e de seus membros diferentemente:

(1) *Orientação para o Poder (power orientation)* – Tenta dominar seu ambiente e aniquilar oposições. É competitiva e possessiva em relação ao seu território. Procura aumentar seus controles às custas dos outros, muitas vezes, explorando organizações mais fracas. Alguns conglomerados projetam imagens de ideologia de poder, comprando e vendendo organizações (e suas pessoas) em uma aparente despreocupação com os valores humanos e o bem estar geral. Parecem ter apetite voraz pelo crescimento.

(2) *Orientação para Papéis (role orientation)* - Aspira ser o mais racional e ordenada possível. Existe forte ênfase na hierarquia e *status*, moderados pela forte preocupação com a legalidade, a legitimidade e a responsabilidade. Competição e conflito, por exemplo, são regulados ou substituídos por acordos, regras e procedimentos. A previsibilidade de comportamento é alta em uma organização deste tipo, e estabilidade e respeito são, muitas vezes, mais valorizadas do que competência. É um sistema lento para se adaptar a mudanças.

(3) *Orientação para Tarefas (task orientation)* – Tem como principal valor o alcance de um objetivo (que não precisa necessariamente ser econômico). Estrutura, funções e atividades são todas avaliadas em termos de suas contribuições para os objetivos. Nada é permitido ficar no caminho da realização

da tarefa. Não há um compromisso ideológico com a autoridade, respeitabilidade e ordem. É enfatizada a rapidez e a flexibilidade das respostas organizacionais às mudanças de condições. A orientação para a tarefa é mais facilmente encontrada em organizações pequenas, cujos membros estão juntos devido a algum valor compartilhado, tarefa ou objetivo.

(4) *Orientação para Pessoas (person orientation)* – Existe principalmente para servir às necessidades de seus membros, contrariamente às outras três tipologias. A autoridade é desencorajada e espera-se que os indivíduos influenciem uns aos outros através de exemplos, ajuda e cuidados. Métodos de decisão consensuais são preferíveis. Exemplos de orientação para pessoas são pequenos grupos de profissionais que se juntaram para pesquisa e desenvolvimento. É típico que nestas organizações, crescimento, expansão, maximização da receita e lucros não sejam considerações primárias.

Para Harrison (1972), a maior parte das organizações tem sua ideologia mais centrada em uma ou outra tipologia. Mas uma “ideologia ideal” deveria combinar um pouco das características de cada uma delas. Deveria possuir uma alguma orientação para o poder, para lidar mais espertamente com a competitividade; um pouco de orientação para a função, para estabilidade e integração interna; uma carga de orientação para a tarefa, para se realizar boas soluções de problemas e rápidas adaptações a mudanças; e suficiente orientação para pessoas, para se conseguir da uma resposta adequada às necessidades dos funcionários.

### 2.4.3 Modelo segundo Handy

Handy (1976), parte dos quatro tipos de ideologias de Harrison (1972) para identificar quatro formas de culturas organizacionais. Existem semelhanças de conceito, inclusive em relação às nomenclaturas utilizadas, que são as mesmas. Mas Handy (1976) foca seu conceito na estrutura e no conjunto de sistemas (ambiente e fase do ciclo da empresa) em que cada uma das tipologias se reflete.

Para o autor, estas diferentes culturas afetam o sucesso da organização na medida em que determinam como as decisões são tomadas, como são geridos os recursos e como o ambiente externo é tratado. São elas:

(1) *Cultura do Poder* – Frequentemente encontrada em pequenas organizações empresariais, é representada por uma teia. Isto é, depende de uma fonte central de poder, com raios de poder e influência difundindo-se a partir deste ponto central. Há poucas regras e procedimento, pouca burocracia. Estas empresas trabalham por precedentes, atendendo a desejos e decisões das fontes centrais de poder, indivíduos-chave. Tendem a ser culturas orgulhosas e fortes, podendo a organização se deslocar rapidamente e reagir bem a ameaças de perigo. O tamanho é um problema já que a teia pode romper-se caso se diversifique demais. O crescimento se dá, portanto, a partir da construção de outras teias. Os membros de organizações orientadas para o poder têm mentalidade política e assumem risco em prol de mais poder. Há muita fé no indivíduo e pouca em comitês. Atuam por resultados e normalmente são tolerantes em relação aos meios. Geralmente são caracterizadas por organizações bem sucedidas, porém o trato com o funcionário pode ser abrasivo, com altos índices de *turnover*.

(2) *Cultura de Papéis* – Será encontrada onde as economias de escala são mais importantes que a flexibilidade, é representada por um templo grego, com funções e especialidades fortes (representadas como pilares) e coordenadas pela alta administração (representada por uma faixa estreita). Estereotipada como burocrática, o papel e a descrição do trabalho têm mais importância que o indivíduo que o desempenha. Procedimentos e regras controlam os “pilares”. A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado. São organizações bem-sucedidas em ambientes estáveis, quando controlam o ambiente (oligopólios ou monopólios) ou, ainda, quando trabalham com produtos de longa duração. Estas culturas são lentas em perceber a necessidade de mudança e lentas em efetuar-las. Portanto, oferecem segurança e previsibilidade ao indivíduo.

(3) *Cultura da Tarefa* – Representada por uma rede com algumas malhas mais fortes que outras. É orientada para o trabalho ou projeto. A cultura é extremamente adaptável e adequada à necessidade de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado. Prioriza a rapidez de resposta. Ênfase é dada à execução do trabalho com os recursos apropriados, à alocação de pessoas nos níveis corretos e com autonomia. Toda ênfase é dada a fazer o trabalho dentro do prazo previsto. Dessa forma, o controle é difícil, porém mantido através da alta gerência, por meio da alocação de recursos, pessoas e projetos. O poder perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. O trabalho em equipe é estimulado, com equipes de projetos para resolver problemas específicos e recompensas por resultados.

(4) *Cultura da Pessoa* – Mais rara, normalmente é encontrada em *Kibbutz*, comunas e cooperativas. Sua representação é feita por uma galáxia de estrelas, tendo o indivíduo como o ponto central. A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta. Hierarquia e controle sobre seus indivíduos são praticamente impossíveis, a não ser que o grupo todo concorde.

#### 2.4.4 Modelo segundo Deal e Kennedy

Deal e Kennedy (1982) destacam que todo negócio tem uma cultura que, seja ela forte ou fraca, exerce uma influência poderosa sobre a organização. Para os autores, existem alguns elementos que determinam o tipo de cultura que uma organização terá e como ela vai funcionar no dia a dia da organização: o ambiente de negócio, os valores, os heróis, os ritos e rituais e as redes culturais (comunicação).

Elemento	Conceito
Ambiente de Negócio	Realidade do mercado em que atua a organização.
Valores	Crenças e conceitos básicos da organização.
Heróis	Indivíduos que personificam os valores culturais e que provém modelos tangíveis a serem seguidos.
Ritos e Rituais	Rotinas programadas e sistemáticas do cotidiano da organização.
Redes Culturais	A mais primária (e informal) rede de comunicação da organização, que transmite os valores e as mitologias heróicas.

Tabela 02: Elementos da cultura (Deal e Kennedy, 1982)

Deal e Kennedy (1982) propõem uma classificação de cultura organizacional em quatro categorias ou tipologias culturais. Trata-se de um olhar sobre a combinação

dos elementos mencionados anteriormente – valores, heróis, ritos e rituais - sob o impacto de dois fatores relacionados ao ambiente externo:

- (1) O grau de risco associado à atividade da organização;
- (2) A velocidade em que a organização e seus membros recebem um feedback sobre suas estratégias e decisões.

As quatro tipologias de Deal e Kennedy (1982) são:

1. *Cultura Macho (tough guy; macho culture)* - Definida pela aceitação de alto grau de risco juntamente com uma velocidade de feedback rápida. O individualismo é valorizado, o que leva à uma grande competitividade. Fortemente orientada para resultados de curto prazo, esta cultura está normalmente relacionada a uma cultura jovem, característica de empresas que operam em mercados dinâmicos, que exigem velocidade nas decisões e nos quais o risco é considerado parte integrante do negócio.

2. *Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito (work hard / play hard)* – Esta cultura também possui velocidade rápida de *feedback*, mas é caracterizada pelo baixo risco. O trabalho em equipe é mais estimulado, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização, que também é voltada para resultados de curto prazo. Atividade neste mundo é tudo, o sucesso vem da persistência. Os valores principais desta cultura estão centrados nos clientes e suas necessidades. Os heróis deste tipo de cultura são aqueles que conseguem vender de tudo. Normalmente formadas por pessoas jovens de idade, que estão buscando provar seus esforços. Nesta cultura, as pessoas são jovens Cronologicamente.

3. *Cultura Aposte sua Companhia (bet your company)* – Há associação de um grau de risco elevado com uma velocidade lenta de feedback. Orientada para o longo prazo, Existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. O principal ritual desta cultura é a reunião de negócios, mas as decisões normalmente são oriundas do topo da organização. Os valores desta cultura focam no futuro e na importância de se investir nele. As decisões são cuidadosamente analisadas e calculadas, e seus membros respeitam a autoridade e a competência técnica.

4. *Cultura de Processo (process)* – Na cultura de processo existe a associação de baixo risco e velocidade lenta de feedback. Orientada para procedimentos e padrões de trabalho, que visam manter a integridade do sistema. Seus valores estão centrados na perfeição técnica. Nesta cultura, o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum, da mesma forma que as pessoas não têm nenhum feedback. Há falta de identificação com o sucesso e por isso não há heróis. Mas os indivíduos desta cultura prestam muita atenção a títulos e formalidades e o movimento de subida nas escalas de hierarquia é o melhor indicador de sucesso. Portanto, nesta cultura, a mobília, o tamanho das salas e outras características materiais revelam o status do empregado. Normalmente associada a empresas antigas, e a linhas de produtos e serviços próximas da obsolescência.

#### 2.4.5 Modelo segundo Bass e Avolio

Bass e Avolio (1993), que se focam no estudo da liderança, apontam que a cultura organizacional se desenvolve, em grande parte, a partir de seus líderes – ao mesmo tempo em que podem afetar o desenvolvimento da liderança. Os dois conceitos, portanto, estão diretamente relacionados na perspectiva destes dois autores.

Ao estudar a liderança nos ambientes de mudança, Bass e Avolio (1993) destacam a importância de uma cultura organizacional adaptativa e flexível (Parry & Proctor-Thompson, 2003). Propõem a distinção entre culturas organizacionais transacionais e transformacionais para identificar aquelas organizações que são baseadas em regras pré-estabelecidas e inspiram níveis limitados de comprometimento e motivação (cultura transacional) e aquelas que são baseadas em regras pré-estabelecidas e inspiram níveis limitados de comprometimento e motivação (cultura transacional). Estes dois tipos de cultura estão descritos abaixo:

(1) *Culturas Transacionais* – Focada em relações contratuais, explícitas e implícitas. Nesta cultura, tudo é merecedor de certo valor ou é quantificado financeiramente. Histórias, ritos, valores, reforçam o sistema. Tudo é *precificado*, todos têm um preço para sua motivação para trabalhar. Compromissos são de curto-prazo e tão profundos quanto a habilidade da organização em recompensar os membros pela *performance*. Cooperação depende de negociação. O individualismo é bastante forte e conseqüentemente domina a preocupação pelos interesses próprios em prol dos interesses da organização. Poucos comportamentos são determinados pelas normas da organização, a menos que elas reflitam estas bases transacionais. Visto que a cultura transacional tende a

suportar a manutenção do *status-quo*, ela pode não suprir o grau de flexibilidade e adaptação necessário à adaptação ao ambiente em mudança.

(2) *Culturas Transformacionais* – Compromissos são de longo-prazo e inovações são encorajadas. Líderes e seguidores compartilham interesses e um senso de interdependência. As normas e valores não impedem os indivíduos de buscarem suas próprias metas e reconhecimentos. Isto pode ocorrer ao mesmo tempo em que há um alinhamento com um objetivo central. Mas líderes e seguidores vão além de seus interesses pessoais para atender aos propósitos do time e da organização. Supervisores servem como mentores, *coaches*, modelos e líderes, socializando os membros na cultura, mesmo porque eles se sentem pessoalmente obrigados a fazer. Há um grande conjunto de normas, que cobrem comportamentos diversos, normas que se adaptam às mudanças do ambiente externo.

A partir deste conceito, Bass e Avolio (1993) identificam que as organizações podem ter apenas um dos tipos de cultura acima – em menor ou maior escala – ou pode combiná-los.

#### **2.4.6 Modelo segundo Sethia e Von Glinow**

Sethia e Von Glinow (1985) propõem um modelo que estabelece uma relação direta entre a cultura de uma organização e seu sistema de recompensas. No esquema proposto pelos autores, a cultura organizacional influencia o sistema de recompensas indiretamente, a partir da filosofia de recursos humanos. O sistema de

recompensas, por sua vez, influencia a cultura organizacional diretamente ou através da qualidade dos recursos humanos na organização.

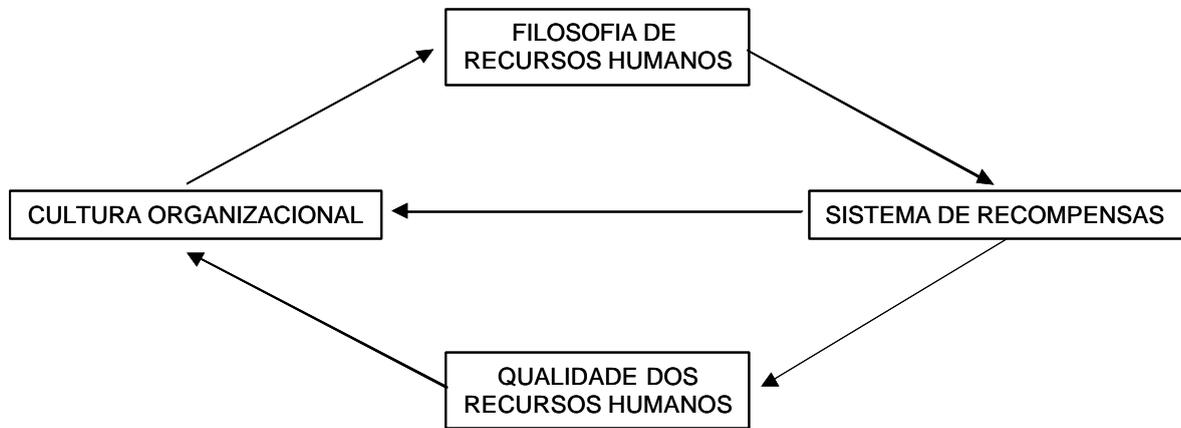


Figura 04: Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas (Sethia e Von Glinow, 1985)

Entre os tipos de recompensas disponíveis nas organizações, os autores citam:

- (1) *Recompensas Financeiras* – Salário, aumentos, bônus, opções de compra de ações, participação em resultados e outros benefícios.
- (2) *Conteúdo do Trabalho* – Desafios, responsabilidades, liberdade, feedback e reconhecimento.
- (3) *Carreira* – Segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções.
- (4) *Status* – Facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês.

O modelo de Sethia e Von Glinow (1985) associa, portanto, a preocupação com o bem-estar e a dignidade das pessoas ao objetivo de *performance*:

PREOCUPAÇÃO COM PESSOAS	ALTA	CUIDADOSA (1,9)	INTEGRATIVA (9,9)
	BAIXA	APÁTICA (1,1)	EXIGENTE (9,1)
		BAIXA	ALTA
PREOCUPAÇÃO COM PERFORMANCE			

Figura 05: Modelo de Sethia e Von Glinow (1985)

A combinação destes parâmetros resulta em quatro tipos diferentes de cultura:

(1) *Cultura Cuidadosa* - Combina alta preocupação com as pessoas à baixa preocupação com a *performance*. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas a empresa não impõe altos padrões de desempenho. É característico dos órgãos públicos ou monopólios, instituições em que vigora uma postura mais paternalista.

(2) *Cultura Apática* – Há pouca preocupação com a *performance* e pouca preocupação com as pessoas. Neste tipo de cultura predomina a indiferença, além de um estado de cinismo e desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é questionável, uma vez que além de baixa motivação, os retornos financeiros são insatisfatórios – exceto se a organização atuar em mercados protegidos ou se tiver uma posição dominante.

(3) *Cultura Integrativa* – Existe alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa sobre o desempenho. Normalmente são organizações orientadas para atração e retenção de profissionais talentosos. A ênfase é na equipe ou no sucesso da companhia como um todo e não no sucesso individual. As pessoas

são valorizadas e recebem recompensas financeiras, normalmente acima do padrão do mercado. Destes funcionários, espera-se o alto desempenho.

(4) *Cultura Exigente* – Orientada para o desempenho, dedica pouca preocupação às pessoas. São empresas geralmente agressivas que vivem de acordo com um “código de sobrevivência dos mais capazes”. O retorno financeiro para os funcionários é alto, mas a rotatividade também. Como exemplo deste tipo de cultura pode-se citar instituições financeiras.

#### **2.4.7 Modelo segundo Donnelly**

Para Donnelly (1984, *apud* Freitas, 1991) a cultura organizacional está intimamente ligada ao planejamento e à influência que os líderes exercem na estrutura. Neste sentido, a cultura da empresa é formada pelas atitudes, valores, ética, estilos de vida e personalidade de seus dirigentes.

O autor define três tipologias de cultura organizacional:

(1) *Cultura Excelente* – O planejamento é respeitado pela maioria de seus membros e permeia o processo decisório. Há também uma missão, ou seja, os planos são comunicados e as pessoas sabem para onde estão se dirigindo. A formação da equipe é enfatizada. Neste tipo de cultura, procedimentos, padrões operacionais, de desempenho e de avaliação estão relacionados ao planejamento.

(2) *Cultura Vaga ou Indistinta* – Mais comum em empresas em estágio de maturidade ou em organizações altamente reguladas. Neste tipo de cultura há

estagnação ou estabilidade interna, decorrentes de uma alta regulamentação. Nada de novo é tentado e a inovação é tida como algo a ser evitado.

(3) *Cultura Horrível* – Mais encontrada em organizações familiares ou com dono único, nas quais o poder é personalizado. Caracterizada por crises constantes, seus membros trabalham para atender às emergências, baseados em tentativa e erro. O clima é normalmente frustrante, inseguro e desagradável.

## **2.5 O papel da cultura na organização**

Entre os autores estudados ao longo deste trabalho, é possível perceber referências a três grandes papéis – ou funções – da cultura nas organizações:

- (1) Prover identidade aos membros do grupo;
- (2) Fomentar a coesão através do compartilhamento de crenças e valores;
- (3) Viabilizar a adaptação da organização ao seu ambiente.

Deal e Kennedy (1982) defendem que a cultura dá um senso de identidade aos membros da empresa. Para os autores, a cultura “define as regras do jogo”, ou seja, quando ela permeia a organização, aumenta a consistência de comportamentos e o nível de previsibilidade.

Smircich (1983) destaca que a cultura funciona como a “cola”, que ajuda a manter a organização unida, provendo padrões apropriados para os que os funcionários devem fazer e falar (Siehl e Martin, 1981 *apud* Smircich, 1983; Tichy, 1982 *apud* Smircich, 1983). Harrison (1972), em sua concepção de cultura como ideologia,

também aponta a sua capacidade de especificar os objetivos e valores sob os quais a organização deve ser direcionada, e através dos quais seus sucessos serão medidos.

E Gordon (1991) reforça o papel da cultura no ambiente. Para o autor, clientes, competidores e sociedade fornecem premissas importantes para a formação da base da cultura da empresa. Estas premissas orientam as estratégias, as estruturas e os processos necessários para a companhia conduzir seus negócios.

## **2.6 A mudança da cultura organizacional**

Quando se trata de mudança na cultura de uma empresa, os pesquisadores debatem como pode ocorrer este processo, se é possível haver alguma gerência sobre o movimento de transformação e em que velocidade ele acontece.

Na perspectiva de Schein (1992), uma considerável mudança pode ocorrer nas operações das organizações complexas sem que o seu paradigma cultural básico sofra qualquer alteração. Para o autor, muitos pressupostos referentes à missão, meios, sistemas de mensuração, papéis e relacionamentos podem ser superficiais, dentro da estrutura total do paradigma cultural, mas muito importantes para o funcionamento das organizações. Conseqüentemente, as mudanças culturais periféricas seriam geralmente suficientes para resolver os principais problemas organizacionais (Schein, 1992).

Nesta mesma linha, Kilmann, Saxton e Serpa (1986) propõem que seria mais fácil alterar elementos da cultura mais próximos à superfície do que elementos profundos, como a natureza humana. Para os autores, a cultura pode ser mudada, mas isso dependeria da profundidade da cultura e multiplicidade de culturas existentes – o que, por sua vez teria impacto direto no esforço necessário para se realizar a mudança.

Para Trice e Beyer (1993), a mudança cultural é um processo contínuo e não um evento discreto. Trata-se, na perspectiva dos autores, de uma ação deliberada, drástica e profunda. Uma atitude de ruptura e descontinuidade com o passado. Essa definição surge para diferenciar a mudança da cultura das pequenas modificações incrementais que ocorrem diariamente na organização, uma vez que, para os autores, a cultura seria dinâmica e estaria em constante modificação. Para Trice e Beyer (1993) a magnitude da mudança envolveria a distância entre as antigas compreensões e comportamentos e novos que se desejariam alcançar, havendo três tipos básicos de mudanças de cultura:

- (1) A revolucionária, com um grande esforço para se modificar a cultura de toda a organização.
- (2) Esforços pontuais para alterar subculturas específicas ou subunidades dentro da organização.
- (3) Esforços graduais, incrementais e cumulativos, que incluem uma redefinição de toda cultura da organização.

Pfeffer e Salancik (1978) encaram transformações da cultura como respostas ao ambiente. Na perspectiva dos autores, a possibilidade de mudança surge após a

interpretação dos “sinais” enviados do mercado para a empresa. Porém, no intuito de facilitar e agilizar o processo decisório, a organização muitas vezes cria barreiras, modelos mentais e restrições que limitam a criatividade e ao mesmo tempo dificultam a possibilidade de adaptação e mudança. Nesse sentido, o tipo de mudança dependeria de dois fatores: o primeiro seria o estágio de amadurecimento que a organização se encontra e, o segundo, no grau de receptividade da organização a mudança (Hilal, 1996).

Deal e Kennedy (1982) afirmam que as organizações não mudam mais apenas para se adequar ao ambiente ou a tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Além disso, os autores consideram que normalmente se subestima o tempo necessário para operar mudanças organizacionais, por não serem levados em conta os laços das pessoas com os elementos culturais – tais como heróis, lendas, valores e rituais do dia-a-dia das empresas.

Schein (1984) ratifica as barreiras freqüentemente enfrentadas quando são introduzidas mudanças na organização. Na perspectiva do autor, é preciso que haja alinhamento de todos os membros com os novos conceitos (Schein, 1986). Neste sentido, as mudanças culturais que envolvam uma grande participação dos funcionários da organização têm maiores chances de sucesso, mas também desde que contem com a participação da alta gestão (Kilmann, Saxton & Serpa, 1986).

Podemos considerar, portanto, que mudanças do tipo *top-down* são mais difíceis de sustentar por longos períodos de tempo, primeiro por não serem compreendidas e aceitas por todos os membros da organização e, segundo, por estarem sujeitas a

uma única pessoa ou a um pequeno grupo de pessoas da alta administração (Kilmann, Saxton & Serpa, 1986). Deal e Kennedy (1982) destacam outros fatores necessários ao sucesso da mudança: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança, comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementados, esforços especiais no treinamento, dar tempo ao tempo e, encorajamento da idéia de mudança como fator de adequação ao meio.

Hofstede (1991/1997), com um comentário que remete à psicologia social, lembra que o comportamento de indivíduos – inclusive sua predisposição às mudanças culturais – pode ser diferente quando dentro de um grupo:

“Embora a cultura constitua uma característica intangível (soft), mudá-la implica em medidas tangíveis (hard). (...) A regra geral é que quando as pessoas são mudadas individualmente, adaptar-se-ão à cultura do novo ambiente; quando são mudadas em grupo, levam consigo a sua cultura de grupo” (Hofstede, 1991/1997, p. 234)

Para Tomei e Braunstein (1994), existem situações que se apresentam como potenciais para a gerência da cultura organizacional. Segundo os autores, a literatura referente a este assunto apresenta quatro momentos em que a ruptura da cultura vigente atua como um catalisador no processo de mudança:

- (1) Fusões, aquisições, reestruturações, *downsizing*, terceirizações e processos de privatização;
- (2) Momentos de grande atuação de fatores externos como: recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;
- (3) Crises internas e processo de sucessão de poder;
- (4) Processo de socialização de novos membros na organização.

Por fim, Silva e Vergara (2002) lembram que a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendidas somente como uma mudança de estratégias, de processos ou de tecnologias. Para os autores, a sua dimensão social é uma variável determinante das possibilidades de sucesso, na medida em que qualquer mudança no âmbito organizacional significa também uma mudança de relações – relações do indivíduo com a organização, do indivíduo com os seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e do indivíduo consigo mesmo.

## **2.7 Breve introdução sobre poder e liderança**

### **2.7.1 Poder nas organizações**

Weber (1947) define poder como a probabilidade de que um ator em um relacionamento social esteja na posição de fazer a sua vontade apesar de encontrar resistência. Para Schein (1985/1992), a principal atribuição do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo e, também, porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que é considerado bom desempenho na organização.

“Justamente por estar embutido nos padrões culturais vigentes, o poder organizacional está presente em todas as esferas da instituição, atinge diferentes agentes organizacionais e é por eles manipulados nas disputas de interesses e influências” (Fischer, 1989, p. 71).

Para Kanter (1979), o poder envolve dois tipos de capacidades distintas: primeiro, acesso a recursos, informação e apoio necessário para desenvolver uma tarefa;

segundo, a habilidade de conseguir cooperação suficiente para desenvolver o trabalho. A autora identifica três fontes de poder nas organizações:

- (1) *Fornecedores* – Relacionados com a capacidade dos gerentes de trazer recursos externos à organização necessários para o seu funcionamento, tais como matéria prima, recursos financeiros e até prestígio.
- (2) *Informação* – Conhecimento dos gestores, de acontecimentos formais e informais.
- (3) *Apoio* – Capacidade de relacionamento do gerente em conseguir aprovação para suas ações entre as diversas áreas da organização.

French e Raven (1959) enumeram cinco tipos de poder que um indivíduo pode exercer sobre um outro:

- (1) *Poder de Recompensa* – O poder está baseado na habilidade de entregar algo de valor a um outro e utilizar esta habilidade para influenciar o comportamento desta pessoa. A força do poder de recompensa aumenta com a magnitude e freqüência com que o indivíduo percebe a capacidade de ser recompensado.
- (2) *Poder de Coerção* – Também está vinculado à capacidade de um indivíduo influenciar o comportamento de um outro, mas ao invés de ter a capacidade de entregar algo de valor, esse tem a capacidade de punição caso o influenciado não aja da forma esperada.
- (3) *Poder Legítimo* – Poder enraizado nos valores internos do indivíduo que percebe o outro como aquele que tem o direito de influenciá-lo, e ele como

aquele que tem a obrigação de obedecer. Está intimamente ligado com o conceito de autoridade e hierarquia.

(4) *Poder de Referência* – Baseado na identificação de um indivíduo com um outro. Implica na habilidade de influenciar o comportamento de outra pessoa com base em características pessoais.

(5) *Poder do Especialista* – Utiliza o conhecimento como forma de influenciar outras pessoas. Sua força está na maneira como o influenciado percebe o conhecimento do outro.

### **2.7.2 Liderança nas organizações**

A liderança nas organizações, por sua vez, é definida como um processo de guiar e conduzir o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Kotter, 1990). O autor diferencia as funções de líder e de gestor nas empresas, reconhecendo a importância de ambos para que a organização exista de forma equilibrada. Para Kotter, a liderança produz mudanças úteis à organização, enquanto a gestão controla a complexidade da organização e de seu ambiente.

Para Bass e Avolio (1993), sete construtos de liderança – carisma, inspiração, estímulo intelectual, considerações individuais, recompensa casual, gestão pela exceção e liderança *laissez-faire* – definiriam os dois tipos de líderes existentes:

(1) *Líderes Transformacionais* – Se destacam por serem criativos, persistentes e energéticos. Caracterizados pelo carisma, inspiração, estímulo intelectual e

consideração individualizada (trata cada empregado individualmente, treina pessoalmente, aconselha na tentativa de desenvolver o potencial de cada indivíduo).

(2) *Líderes Transacionais* – Se caracterizam por utilizar recompensas contingências (por esforço e desempenho), por uma administração por execução (da forma ativa observa e busca desvios de regras e padrões e toma as ações corretivas, já na forma passiva, intervém apenas se os padrões não são atendidos) e por uma conduta *laissez-faire*, abdicando de responsabilidades e tomadas de decisão.

Na perspectiva dos autores, o tipo de liderança mencionado acima pode ser visto como um *continuum*: em um extremo estão os líderes transacionais – que não aceitam desvios a partir dos padrões estabelecidos para a operação. No outro extremo estão os líderes transformacionais, que estimulam soluções criativas e que fogem dos procedimentos convencionais (Bass e Avolio, 1993).

## **2.8 O impacto da liderança na cultura organizacional**

A maior parte dos autores, como Bass e Avolio (1993), acredita haver uma relação de troca entre cultura e liderança:

“Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento da cultura e reforço das normas e comportamentos expressos [...] As normas culturais chegam e mudam por causa no que os líderes estão focando suas atenções, como reagem a crises, seus comportamentos e, quem é atraído para a organização. [...] as características e qualidades da cultura de uma organização são ensinadas pelos líderes e eventualmente aceita pelos seguidores”. (Bass e Avolio 1993, p. 113)

Hofstede *et al.* (1990) concluíram em seu estudo que os valores dos fundadores e dos líderes da organização são responsáveis por moldar a sua cultura, sendo transmitidas para os demais membros da organização através das práticas compartilhadas. Assim, os valores dos funcionários de uma empresa não mudam simplesmente por causa da orientação e dos valores de um novo presidente, o que muda são as regras para que novas práticas sejam desenvolvidas (Hofstede *et al.*, 1990).

Schein (1992) também vê grande relação entre liderança e cultura, enxergando o líder como aquele que é capaz de moldar a cultura da organização. Para o autor, líderes formam a cultura enquanto criam grupos e organizações. Uma vez existindo a cultura, ela determina os critérios para liderança. Schein (1992) destaca, ainda, que a diferença entre um líder e um gestor está no fato dos líderes serem capazes de criarem e modificarem a cultura, papel que não é atribuído a gerentes e administradores.

O estudo de Sarros, Gray e Densten (2002) sugere que organizações competitivas e cooperativas podem ser alcançadas quando os seus líderes arregimentam os seus trabalhadores nas expectativas e crenças sobre os objetivos da instituição e quando conseguem orientar seu staff para o alcance desses objetivos. Assim, líderes teriam um papel fundamental na exposição dos objetivos e no engajamento dos funcionários nas propostas e visão da organização.

Para Trice e Beyer (1993), gestores não podem controlar a cultura, mas podem compreender as ferramentas que estão a sua disposição para trabalhar com ela.

Eles precisam alocar parte de suas energias para entender as características específicas e a dinâmica da cultura nas suas organizações. Só assim a liderança assume papel na redefinição da cultura organizacional ao longo de processo de mudança.

## **2.9 Cultura brasileira**

Tentativas para identificar as fronteiras ou os limites da cultura nacional têm sido feitas por antropólogos, psicólogos, sociólogos e por pesquisadores na área de comportamento organizacional e de gestão (Hilal, 2002). Para Hilal (2002), o caráter de uma sociedade difere de outras formas de cultura, como por exemplo, a cultura corporativa. Na perspectiva da autora, o termo ‘cultura nacional’ pode ser compreendido como uma espécie de rótulo para as culturas dos países.

Hofstede (1994) reconhece que o conhecimento da cultura nacional, ou seja, a cultura do local em que as empresas estão inseridas, é imprescindível na tentativa de melhor compreendê-las. Afinal, aspectos importantes da cultura organizacional têm origem nos traços da cultura nacional (Caldas e Motta, 1997). Entendemos, portanto, que é importante buscar referências sobre a cultura brasileira que possam nos ajudar na compreensão das características – e na definição das categorias levantadas para análise das entrevistas – ao longo deste estudo de caso.

A cultura brasileira, caracterizada como um ‘quebra-cabeças’ por Hess e DaMatta (1995) é “plural, complexa e multi-facetada” (Caldas, 1997, p.81) . Para Freyre (1984), o Brasil é uma terra de contrastes, e sua sociedade é híbrida desde a sua

formação. Neste sentido, a diversidade de etnias e de costumes que deu origem ao povo brasileiro se manifesta em seus traços culturais.

Caldas e Motta (1997) sugerem cinco traços básicos para análise da cultura organizacional no contexto brasileiro:

(1) *Hierarquia* – Caracterizado pela tendência à centralização do poder dentro de grupos sociais; Pelo distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; Pela passividade e aceitação dos grupos inferiores.

(2) *Personalismo* – Caracterizado pela fundamentação da sociedade em relações culturais; Pela busca de proximidade e afeto nas relações; Pelo paternalismo, com domínio moral e econômico.

(3) *Malandragem* – Caracterizado pelo ‘jeitinho brasileiro’ e pela flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social.

(4) *Sensualismo* – Caracterizado pelo gosto pelo que é sensual e exótico.

(5) *Aventureiro* – Caracterizado por uma tendência à aversão a trabalhos metódicos ou manuais; Pelo sonho em detrimento da disciplina.

No que diz respeito aos impactos da cultura nacional nas culturas das organizações, DaMatta (1997) destaca a valorização das relações. Para o autor, a sociedade brasileira possui uma lógica relacional, cujas características são a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos. Na perspectiva de DaMatta (1997), este é um traço que pode facilitar o desenvolvimento de um grupo de trabalho mais coeso, uma vez que é valorizada a ajuda mútua e a busca de integração entre as pessoas.

Esta lógica relacional está, para o autor, presente também no ambiente de trabalho. Para DaMatta (1984) no sistema brasileiro, tão fortemente marcado pelo trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram confusas. A relação, que passa do econômico ao moral, acaba por misturar o que é profissional com laços pessoais de simpatia e amizade. “Ele (o chefe ou empregador) pode governar o trabalho, pois é quem oferece o emprego, e pode controlar as reivindicações dos empregados, pois apela para a moralidade das relações pessoais” (DaMatta, 1984, p. 32).

Para Oliveira (2000), a fundamentação da sociedade brasileira em relações pessoais, leva a um outro traço de sua cultura: o protecionismo. Uma postura de ‘espectador’ do brasileiro, que está sempre a esperar soluções externas. Para a autora, no ambiente organizacional, este protecionismo se apresenta em uma postura de dependência dos subordinados em relação aos seus superiores – transferindo para eles as responsabilidades e esperando que deles venha proteção e solução aos problemas.

Neste cenário organizacional, relacional e protecionista, parece natural que líderes sejam vistos como heróis. Os heróis, pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias, que possuem características muito valorizadas, que servem de modelo de comportamento nas organizações (Wilkins, 1984, *apud* Hofstede, 1998) são parte – ao lado dos rituais e do símbolo – da formulação das práticas, e logo, da cultura (Hofstede, 1998).

## 2.10 Considerações sobre o mapeamento de culturas organizacionais

Se, ao estudar níveis e modelos culturais, os diversos autores estudados levantam a existência de elementos que não são visíveis (ou compreensíveis) para o observador externo à organização, algumas considerações devem ser feitas sobre a possibilidade e a forma de avaliação e mapeamento de culturas organizacionais.

Schein (1996) acredita que para descobrir os elementos básicos da cultura de uma organização é preciso observar o comportamento de seus membros durante um longo período de tempo. É preciso ir diretamente aos seus pressupostos e valores subjacentes, que influenciam as percepções e pensamentos dos membros. O autor, que divide a cultura organizacional em três níveis, considera que sua camada mais externa, formada pelos *artefatos*, é perceptível ao observador. Mas não seus *pressupostos básicos*, nível mais profundo da cultura que está além do que é manifestado pela organização.

Para Hofstede (1991), as práticas da organização – que agrupam seus símbolos, heróis e rituais – podem ser percebidos por indivíduos externos, apesar de seu sentido cultural repousar na forma como estas práticas são percebidas pelos integrantes do grupo. Existem, portanto, “espaços vazios” na compreensão da cultura de uma organização (Hofstede *et al.*, 1990), que só podem ser preenchidos por pessoas que estejam inseridas no sistema.

Para Hofstede *et al.* (1990), que utilizam o método híbrido (qualitativo e quantitativo), a principal utilidade de uma metodologia que quantifique cultura organizacional é a possibilidade de transformar um campo nebuloso em campo mais acessível e de

melhor compreensão. Os autores propõem e realizam uma compreensão da manifestação da cultura através da compreensão das práticas (o que o entrevistado percebe que é) e dos valores (o que o entrevistado percebe que *deveria ser*).

Mas existem críticas quanto ao uso de questionários para a mensuração de culturas organizacionais. Segundo Denison (1996), o estudo de cultura requer métodos de pesquisa qualitativa. Morgan (1996) acredita que a apreciação da natureza da cultura deve ser realizada através da observação do cotidiano do grupo ou da organização. Saffold (1988) aponta a necessidade de atenção com as métricas corretas para mensurar o impacto das culturas e destaca a importância da análise contextual ao invés de análises modais.

Consideradas as dificuldades, para a realização deste trabalho, parte-se do pressuposto de que é possível – através de um olhar cuidadoso e com o auxílio de membros da organização – levantar pontos relevantes para o entendimento da sua cultura. Entretanto, não se pretende esgotar o tema ou compreender todas as nuances da cultura da empresa estudada.

## **2.11 Resumo**

Este capítulo teve como objetivo trazer a este estudo em cultura organizacional o aporte teórico necessário para a posterior análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente, procuramos conceituar o tema, apresentando as perspectivas dos principais autores que se dedicam ao estudo da cultura nas organizações. Vimos que se trata de algo inerente à formação e à existência de qualquer grupo social e

que há grande dificuldade em definir e caracterizar a cultura de uma empresa. Neste capítulo, também tentamos discutir a formação da cultura e seu papel nas organizações. Posteriormente, foram apresentadas as tipologias para classificação da cultura, na perspectiva de alguns dos principais estudiosos e pesquisadores. Por fim, tentamos buscar subsídios sobre mudança, poder e liderança nas organizações – aspectos que são intimamente ligados à temática da cultura organizacional e que acreditamos poderiam nos apoiar na análise dos resultados desta pesquisa.

## 3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

### 3.1 Conceituação

*Responsabilidade social* é um termo de muitas definições e conceitos. Também chamado de responsabilidade ética, responsabilidade corporativa, cidadania corporativa, cidadania empresarial, entre outros nomes similares, têm conceituações diversas e abordagens variadas.

Algumas das abordagens mais percebidas durante a revisão de literatura foram aquelas que relacionavam a responsabilidade social ao comportamento ético, à filantropia e ao papel social.

Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000) são exemplos de autores que associam a responsabilidade ao comportamento ético, foco principal de seu trabalho. Para os autores, responsabilidade social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade, implica maximizar os efeitos positivos sobre os *stakeholders* e minimizar os efeitos negativos de suas ações na sociedade. Neste sentido, “ética empresarial e responsabilidade social estão estreitamente vinculadas” (Ferrel, Fraedrich e Ferrel, 2000 p. 68).

Paoli (2002), entre outros autores, associa o tema à filantropia. A autora apresenta o exercício da responsabilidade social como um produto do ativismo social do empresariado e da disposição altruísta voluntária de uma organização ou empresa (Melo Neto e Brennand, 2004). Para a autora, responsabilidade social é o

preenchimento de “um espaço filantrópico organizado por empresários” (Paoli, 2002, p. 375).

Outros autores entendem a Responsabilidade Social como a manifestação de um papel social da organização. Melo Neto e Fróes (2001), por exemplo, entendem a organização socialmente responsável como aquela que investe no bem-estar de seus empregados e dependentes e em um ambiente de trabalho saudável, além de preservar o meio ambiente e investir em ações sociais.

Melo Neto e Brennand (2004) propõem uma definição que sintetiza um pouco dos conceitos mencionados até agora. Para os autores:

“Uma empresa socialmente responsável é aquela que respeita seus compromissos com seus empregados, acionistas e parceiros que exercem uma gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Uma empresa socialmente responsável também é aquela que cumpre suas obrigações para com o governo e que atua como agente de desenvolvimento sustentável, de fomento da cidadania e promotora da qualidade de vida e do desenvolvimento individual e coletivo das diversas comunidades com as quais manterá vínculos e com a sociedade como um todo” (MELO NETO e BRENNAND, 2004, p.8).

Mas Ashley, Coutinho e Tomei (2000) mencionam, ainda, o tratamento estratégico da responsabilidade social, exemplificando esta linha de pensamento com a perspectiva de Ostergard (1999). O autor avalia que as organizações deveriam repensar sua responsabilidade social de forma alinhada com seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, haveria um foco de investimento social, pelas empresas, em áreas capazes de alavancar os pontos fortes de seu *core business*, melhor utilizar seus recursos e maximizar o retorno para as comunidades em que atuam, seus colaboradores e investidores (Ostergard, 1999 *apud* Ashley, Coutinho e Tomei, 2000).

Certo e Peter (1993) também inserem a responsabilidade social no contexto da administração estratégica das empresas. Para os autores, entender a responsabilidade social como uma “obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade” (Certo e Peter, 1993, p.21) impacta diretamente o processo de administração estratégica. Os autores apontam que é a compreensão e o conhecimento de certas questões – tais como os públicos de interesse da organização, os aspectos que afetam as práticas de negócios no setor ou na sociedade, as áreas com as quais deve ser mostrado interesse – que poderão facilitar o processo de tratamento da questão como administração estratégica.

Tomei (2006, *working paper*) reúne em seu artigo “Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa” alguns outros conceitos relevantes para a compreensão do tema:

CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	AUTOR
“a obrigação do empresário de adotar política, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade”.	Bowen, <i>apud</i> Tomei (1984)
“a origem da responsabilidade social se situa em propósitos de estabelecer meios para que a empresa possa se inserir mais adequadamente nas relações lógicas do sistema econômico, político e social em que deve atuar”.	Davis e Fitch, <i>apud</i> Tomei (1984)
“[...] o fim da política de <i>laissez faire</i> e o advento da idéia de bem-estar geral contradizem a teoria da procura de interesses individuais e enfatizam a cooperação no lugar da competição, a interdependência social no lugar da fonte sobrenatural de arranjos econômicos e sociais [...] bens públicos, como ar e água puros, ruas seguras, melhores sistemas educacionais etc., são demandas que não podem ser satisfeitas pelas técnicas tradicionais de gerência empresarial com funções especificamente econômicas.”	Petit, <i>apud</i> Tomei (1984)
“ação dos dirigentes da empresa frente a uma determinada situação [...] podendo ser satisfeita somente pelo ótimo desempenho das obrigações para com os indivíduos em particular e não com a sociedade como um todo”.	Chamberlain, <i>apud</i> Oliveira (1984)
“a utilização de recursos humanos, físicos e econômicos para fins sociais amplos, e não simplesmente para satisfazer interesses de pessoas ou organizações em particular.”	Frederick, <i>apud</i> Oliveira (1984)
“problemas sociais enfrentados pelas empresas e os princípios éticos que são seguidos pelos empresários para resolvê-los. Assim, deve-se ver a empresa como um elo de ligação entre os indivíduos, a sociedade como um todo e o governo, “	Eells e Walton, <i>apud</i> Oliveira (1984)
“a responsabilidade social é um alvo em movimento, fato que dificulta o seu estudo e acompanhamento [...] se trata de questão das mais complexas e desconcertantes da administração, pois não há limites para possível	Garner, <i>apud</i> Oliveira (1984)

variedade de ramificações discutíveis e sensíveis.”	
“para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isso, muito embora não seja somente estes itens isoladamente.”	Zenisek, <i>apud</i> Oliveira (1984)
“um esquema para quantificação dos custos e dos benefícios usufruídos com comportamentos socialmente responsáveis, e definiu o fenômeno como o saldo positivo da relação entre o investimento e os benefícios referentes a um determinado grupo.”	Odell, <i>apud</i> Oliveira (1984)
“responsabilidade social é a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos.” Além disso, adverte que “o simples cumprimento de obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, também denominada obrigação social.”	Oliveira (1984)
“por uma empresa, como por toda organização, ser socialmente responsável é avaliar os efeitos de suas ações sobre a comunidade próxima...É preocupar-se com todos os que tenham direito e não apenas com os acionistas. Resumindo, a recusa em ganhar, fazendo perder toda a sociedade”	Chanlat (1999)
“referindo-se à ética como princípio balizador das ações e das relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio-ambiente, governo, mercado, comunidade”....“a responsabilidade social empresarial como estratégia de gestão, contribui para a construção de uma sociedade mais justa e mais próspera.”	Instituto Ethos de Responsabilidade Social
“o conceito de responsabilidade social das empresas se vincula à idéia de que as empresas, como os indivíduos, devem ser responsabilizadas por todas as conseqüências decorrentes das atitudes tomadas”.	Guimarães (1984)

Tabela 03: Conceitos e Autores de Responsabilidade Social (Tomei, 2006, *working paper*)

### 3.2 Argumentações contrárias e favoráveis à responsabilidade social

Nos últimos 30 anos o tema é foco de grande discussão, sendo apoiado e atacado por vários autores (Ashley, 2006). Segundo a autora, quem é contrário à responsabilidade social corporativa se baseia em dois conceitos:

- (1) *No direito da propriedade de Friedman* – A direção corporativa é agente dos acionistas e não tem o direito de fazer nada que não atenda aos objetivos de maximização do lucro.

(2) *Na função institucional de Leavitt* – Outras instituições existem para realizar as funções necessárias ao cumprimento das responsabilidades sociais, tais como governo e igreja.

Ashley (2006) aponta, ainda, que aqueles que são favoráveis ao tema se enquadram em duas linhas de defesa:

(1) *Ética* – Os argumentos de defesa vêm dos princípios religiosos e de normas sociais. Fundamentado em uma ação moralmente correta.

(2) *Instrumental* – Os argumentos consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa.

Estes argumentos positivos partem, segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000) de uma área acadêmica conhecida como *Business and Society*, da qual as autoras destacam os trabalhos de Carroll (1979, 1991, 1994), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994,1998) e Wood (1991).

Certo e Peter (1993) resumem as argumentações acima sob dois pontos de vista:

(1) *Ponto de vista clássico* – As empresas não devem se envolver em questões sociais; São apenas entidades econômicas.

(2) *Ponto de vista contemporâneo* – As empresas devem se envolver e praticar a responsabilidade social, como membros da sociedade.

Na perspectiva dos autores, a prática social está muito relacionada à responsabilidade da empresa com a sociedade na qual está inserida. E esta

responsabilidade, por sua vez, está bastante condicionada ao tamanho e sucesso da organização. O grau em que uma empresa deve procurar o avanço social *versus* objetivos econômicos é dependente também de fatores tais como tamanho da empresa, capacidade de investimento em programas de responsabilidade social, competitividade da indústria e conseqüências da omissão (Certo e Peter, 1993, p. 284).

### **3.3 O surgimento e a evolução do conceito**

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) propõem uma abordagem histórica do surgimento do tema responsabilidade social dividida em duas partes: a introdução do conceito nos meios acadêmico e empresarial e a sua evolução recente da década de 60 até a década de 90. A seguir, portanto, é apresentada a trajetória de consolidação do conceito, com foco nestes dois momentos históricos mais relevantes.

#### **3.3.1 O surgimento do conceito**

Quanto ao surgimento do conceito, Ashley, Coutinho e Tomei (2000) explicam que até o século XIX a responsabilidade social corporativa era aceita como doutrina nos EUA e Europa, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado ou Monarquia e não um interesse econômico privado (Hood, 1998 *apud* Ashley, Coutinho e Tomei, 2000). Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que promettessem benefícios públicos e assim as primeiras corporações nas colônias americanas foram fundadas para prestar serviços de construção, transporte e infra-estrutura.

Com a independência dos EUA, em 1776, os estados americanos começaram a aprovar legislação que permitisse a auto-incorporação (*self-incorporation*), inicialmente para serviços de interesse público como a construção de canais e, posteriormente, para propósitos de condução de negócios privados. Assim, até o início do século XX, a premissa fundamental da legislação sobre corporações era de que seu propósito era a realização de lucros para seus acionistas.

No início do século XX teve início na justiça a discussão sobre questão da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas<sup>3</sup>.

Mas somente após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder exclusivamente aos seus acionistas começou a sofrer ataques na academia. Assim, em um contexto econômico de expansão do tamanho das corporações e de seu poder sobre a sociedade, diversas decisões nas Cortes Americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações.

A partir daí, defensores da responsabilidade social corporativa começaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, tais como o abandono de linhas de produto

---

<sup>3</sup> Caso Dodge versus Ford, em 1919. Neste processo, Henry Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas.

destrutivas ao ambiente natural e social (Hood, 1998 *apud* Ashley, Coutinho e Tomei, 2000).<sup>4</sup>

### **3.3.2 A evolução do conceito**

Conforme mencionado anteriormente, nos últimos 30 anos o tema é foco de grande discussão. Ashley (2006) comenta sobre a evolução e amadurecimento do conceito de responsabilidade social, sobre os muitos estudos quanto a sua capacidade de operacionalização e mensuração e sobre a sua divisão em novas vertentes de conhecimento.

Muitos dos autores que se dedicam ao estudo do conceito e de suas diferentes vertentes merecem relevância. Mas, a seguir, serão aprofundadas as perspectivas de cinco especialistas, com grande representatividade no cenário internacional – Frederick, Carroll e Wood – e no cenário nacional – Melo Neto, e Martinelli. Estes autores desenvolveram arcabouços teóricos capazes de apoiar a compreensão do tratamento que é dado à responsabilidade corporativa nas organizações.

### **3.3.3 Responsabilidade Social segundo Frederick**

Frederick (1994, 1998) merece relevância na análise da evolução do conceito de responsabilidade social. Para o autor, ele vem se desenvolvendo ao longo dos anos, assumindo uma face mais concreta e pragmática. Ao longo de seu trabalho, o autor demonstra a evolução do conceito, resumido no quadro abaixo:

---

<sup>4</sup> Resumido de ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P. A.; Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. 2000.

SIGLA	CONCEITO
RSC1	Responsabilidade Social Corporativa
RSC2	Responsividade Social Corporativa
RSC3	Retitude Social Corporativa
RSC4	Cosmos, Ciência e Religião

Tabela 04: Terminologias de Frederick (Ashley, 2000)

A abordagem por ele denominada Responsabilidade Social Corporativa (CSR1) defende a obrigação da corporação de trabalhar para produzir a melhoria social, atuando como uma filosofia balizadora que deve permear todas as fases da operação da empresa. Este conceito foi criticado por seu caráter predominantemente filosófico.

Na tentativa de tornar o tema mais pragmático, a partir da década de 1970, introduziu-se o conceito de Responsividade Social Corporativa (CSR2), no qual as ações de respostas sociais passam a ser consideradas como obrigação da empresa. *A responsividade social corporativa* é definida como a capacidade da organização em responder às pressões sociais (Frederick, 1978 *apud* Wood, 2000). É, segundo o autor, um segundo estágio do desenvolvimento do conceito de responsabilidade social e de sua implementação nas organizações. Mas nesta perspectiva ainda não havia uma teoria de valores segundo a qual as corporações deveriam atuar.

A Retitude Social Corporativa (CSR3) passa a defender a necessidade de a corporação aderir a valores capazes de nortear suas ações, formando uma espécie de ética normativa a ser traduzida na prática em comportamentos socialmente responsáveis (Frederick, 1998).

Mas o conceito de Cosmos, Ciência e Religião (CSR4) surge para responder a um novo paradigma, necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade, descartando modelos moralmente neutros que enfatizavam apenas as medições de desempenho social da empresa (Ashley, 2006). O autor amplia os horizontes de pesquisa sobre o tema, incluindo perspectivas cosmológicas, biológicas, genéticas, ecológicas, teológico-naturalistas e neurocientíficas. Nesta nova perspectiva, as corporações se situam como uma parte integrada de um sistema cosmológico de enorme complexidade, mais uma peça do intrincado “quebra-cabeça social”, influenciando e sendo influenciadas pelos demais atores sociais. (Frederick, 1998).

#### **3.3.4 Responsabilidade Social segundo Carroll**

Carroll (1991) é outro autor importante quando se trata da evolução do conceito de responsabilidade social. O autor acredita que para um comportamento de responsabilidade social ser aceito por uma pessoa de negócios ele precisa abranger todas as dimensões de responsabilidades da organização. O autor sugere que quatro tipos de responsabilidades sociais constituem a responsabilidade social corporativa e os apresenta em um modelo piramidal que agrega as quatro categorias: econômica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica).

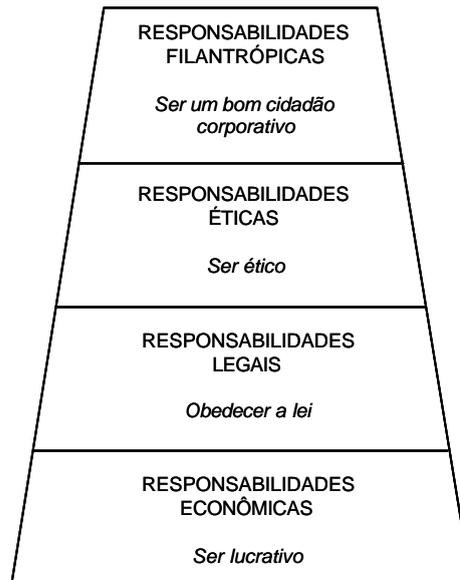


Figura 06: A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991)

O autor destaca que todos os tipos de responsabilidade social sempre estiveram presentes, de algum modo, no dia a dia das organizações, mas só recentemente a atuação ética e a discricionária assumiram uma posição de destaque no ambiente empresarial. Abaixo relacionamos as características relacionadas a cada uma destas responsabilidades, que não são excludentes:

(1) *Responsabilidade Econômica* – Está na base da pirâmide já que as empresas foram criadas como entidades econômicas, e têm como principal objetivo a produção de bens e serviços necessários e desejados pelos consumidores, para obtenção de lucros no processo de comercialização. Carroll destaca que, em determinado momento histórico, a noção de lucro transformou-se na de lucro máximo, o que se tornou um valor da sociedade desde então. Os demais tipos de responsabilidade social dependem da realização da responsabilidade econômica, sem a qual a existência da empresa fica ameaçada.

(2) *Responsabilidade Legal* – Como parte do contrato social firmado entre as empresas e a sociedade, espera-se das organizações que elas atuem de acordo com os parâmetros legais estabelecidos pelo governo e agências reguladoras, na busca de um resultado econômico favorável.

(3) *Responsabilidade Ética* – Abrange atividades que não são mandatárias em termos legais, mas que são esperadas das organizações, podendo mesmo não ser a melhor opção em termos econômicos. Para atuarem de forma ética, as empresas devem agir com justiça, equidade e imparcialidade. Precisam respeitar e proteger os direitos dos *stakeholders*.

(4) *Responsabilidade Discricionária (ou Filantrópica)* – Uma responsabilidade voluntária e direcionada pelo desejo da empresa de contribuir para a sociedade, mesmo que não seja impulsionada por motivos econômicos, éticos ou legais.

### **3.3.5 Responsabilidade Social segundo Wood**

O modelo de *performance* social corporativa desenvolvido por Wood (1991) – fundamentado nos trabalhos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), Davis (1973) e Preston e Post (1975) – configura a organização em termos de:

(1) *Princípios de Responsabilidade Social Corporativa* – Expressos em três níveis: institucional (legitimidade da empresa); organizacional (responsabilidade pública); e individual (arbítrio gerencial).

(2) *Processos de Responsividade Social Corporativa* – Três processos: diagnóstico ambiental, gestão da relação com *stakeholders* e gestão de questões sociais.

(3) *Resultados Sociais Corporativos* – Impactos, programas e políticas sociais.

Swanson (1995) propõe um aperfeiçoamento neste modelo e integra perspectivas econômicas e normativas aos princípios de responsabilidade social corporativa. O autor amplia a visão das relações de troca entre corporação e sociedade, incluindo valores para o desenvolvimento econômico e social que legitimam a existência das empresas e permeiam os seus processos decisórios.

### 3.3.6 Responsabilidade Social segundo Melo Neto

Melo Neto e Brennand (2004) propõem a existência de três elementos centrais no modelo empresarial de gestão social. O modelo pode ser visualizado a partir de um triângulo, em que cada um de seus ângulos representa um destes três elementos necessários à prática de ações corporativas socialmente responsáveis:

- (1) *Regularidade* – Programas, projetos e campanhas constantes;
- (2) *Intensidade* – Ferramentas com foco e objetivos claramente definidos;
- (3) *Qualidade* – Ações de responsabilidade social e de sustentabilidade.

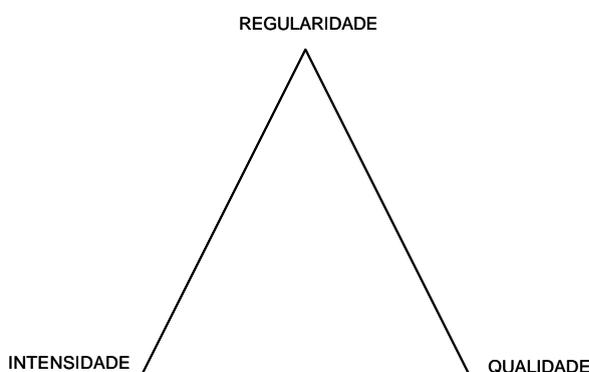


Figura 07: Elementos centrais do modelo empresarial de gestão social (Melo Neto e Brennand, 2004)

Neste sentido, empresas que realizam ações esporádicas e sem foco não seriam socialmente responsáveis. Para os autores:

“Responsabilidade Social não é apenas ser ético e fazer o bem. É assumir um comportamento individual ético, contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável, justa e harmoniosa e para um mundo de negócios e uma vida mais justa, digna e de qualidade (...) Implica uma atitude e um compromisso permanente, aliados a uma visão de transformação social da sociedade e à prática de um modelo de gestão inovador” (Melo Neto e Brennan, 2004, p.13).

Outro aspecto relevante mencionado por Melo Neto é a perspectiva de que o comportamento corporativo pode ser voltado para o seu ambiente interno e/ou para o seu ambiente externo. Melo Neto e Fróes (1999) consideram que a responsabilidade social possui duas dimensões:

- (1) *A responsabilidade social interna* – Focada no público interno da empresa, seus empregados e dependentes;
- (2) *A responsabilidade social externa* – Focada na comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada.

Os autores consideram que o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz nas duas dimensões, apesar disto nem sempre acontecer. Na perspectiva de Melo Neto e Fróes (1999) há organizações mais eficazes em uma ou outra das duas dimensões.

### **3.3.7 Responsabilidade Social segundo Martinelli**

Martinelli (1997) identifica três diferentes estágios de práticas socialmente responsáveis:

- (1) *Empresa como Negócio* – Neste estágio o centro de interesses da organização é o investidor e os *stakeholders* são instrumentos para aumentar os lucros. Implícito está o conceito de “*lucro a qualquer custo*”.

(2) *Empresa como Organização Social* – Neste estágio se impõe o caráter social das empresas e os *stakeholders* formam o principal grupo de interesse. Implícita está a idéia: *"a empresa não é um fim em si mesma, e sim um instrumento de desenvolvimento social"*.

(3) *Empresa-Cidadã* – Estágio em que a organização assume compromissos e define políticas em relação a cada um de seus parceiros. Cultiva e pratica um conjunto de valores, muitas vezes explicitados num código de ética, que formata consensualmente a cultura interna e funciona como referência de ação. A empresa cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético.

### **3.4 Responsabilidade Social x Responsabilidade Corporativa x Cidadania Empresarial**

Alguns termos, como responsabilidade social, responsabilidade corporativa e cidadania corporativa são habitualmente utilizados como sinônimos pelas organizações. Porém estudiosos fazem distinções que merecem relevância.

Como será visto, os conceitos de responsabilidade corporativa e de cidadania empresarial são abordagens mais modernas e completas do tema. E as práticas de responsabilidade social são apenas uma das partes destes novos conceitos.

Para Melo Neto e Brennand (2004) o conceito de responsabilidade corporativa abrange três dimensões: ética nos negócios, responsabilidade social e responsabilidade ambiental. A responsabilidade social é, portanto, uma das esferas

da responsabilidade corporativa. Quando há a responsabilidade corporativa há um modelo de gestão empresarial – e não apenas um pacote de ações voltadas à comunidade – e seus beneficiários são todos os seus *stakeholders*, incluindo clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, governo, mídia, funcionários e membros da comunidade em geral.

A ética corporativa será tratada a seguir, mas é importante definir a responsabilidade ambiental mencionada por Melo Neto e Brennand. Para os autores:

“a responsabilidade ambiental envolve todas as práticas de proteção, preservação ambiental e prevenção de danos causados ao meio ambiente, além de ações de educação ambiental e certificação” (Melo Neto e Brennand, 2004, p.31).

Para Ashley, Coutinho e Tomei (2000), estes conceitos apresentam-se em processo de maturação. Para a sua definição, mensuração e validação torna-se necessário o desenvolvimento de seus respectivos construtos. Mas as autoras destacam que a literatura sobre cidadania empresarial vem focando a gestão das relações da empresa com dois grupos de *stakeholders*: os empregados (público interno) e a comunidade em que a empresa está inserida (público externo). Haveria, portanto, no caso da empresa-cidadã, uma preocupação com a gestão de ambos os lados – os recursos humanos e as relações comunitárias – que viria a repercutir nos resultados operacionais e econômicos, na qualidade de inserção da empresa em sua comunidade e em sua imagem junto ao público.

Martinelli (1997), que define a empresa-cidadã como o mais avançado dos estágios de práticas socialmente responsáveis, aponta que neste nível a empresa passa a agir na transformação do ambiente social, sem se ater apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, mas buscando avaliar a sua contribuição à

sociedade e se posicionando de forma pró-ativa nas suas contribuições para os problemas sociais. Neste contexto, ela seria um agente social, capaz de disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum.

Soares (2002), ao fundamentar o conceito de empresa-cidadã, comenta:

“Em qualquer país, mais especialmente em países emergentes como o Brasil, a empresa não pode mais ter os limites de sua ação restritos a objetivos de produção e comercialização de bens e serviços. O raio de ação é bem maior, avançando sobre áreas até anos recentes privativas da ação dos poderes públicos”. (Soares, 2002, p.137).

### **3.5 Ética nas organizações**

O tema “ética” é complexo e fundamentado na filosofia. O objetivo deste ponto não é, portanto, esgotá-lo, mas apenas pontuar sua importância para a compreensão do conceito de responsabilidade corporativa.

Falar de ética é relevante porque, afinal, as empresas estão no epicentro de um processo universal de revisão de condutas e de reformulação de códigos de ética, que vêm acontecendo porque todas as partes alcançadas pelas ações empresariais (todos os *stakeholders*) hoje têm força e poder para executar ações reivindicatórias e retaliatórias contra as organizações (Soares, 2002). As empresas, portanto, passaram a se preocupar mais incisivamente com suas questões e dilemas éticos, em resposta a um novo ambiente que se formou.

Veloso (2006) define responsabilidade ética como “atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis”. E explica que elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os *stakeholders* consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (Carroll, 2000 *apud* Veloso, 2006). Para a autora, a ética seria um referencial para a responsabilidade social corporativa, correspondendo a um papel mais abrangente das empresas dentro da sociedade.

Soares (2002) reúne os *stakeholders* das organizações em “um novo ambiente de pressões em que as empresas operam”. Para o autor, os princípios, modelos, processos de gestão e, principalmente, os fundamentos dos códigos de ética passaram a ser definidos de fora para dentro das organizações, ou seja: passaram a ser definidos pelos diversos públicos das organizações. O quadro abaixo mostra alguns destes agentes externos e algumas das pressões por eles exercidas.

AGENTE	PRESSÕES EXERCIDAS
Governo	- Definição de relações compulsórias, explicitadas em lei; Ingerência nos mercados e nas condições contratuais; Julgamentos tribunalizados.
Fornecedores	- Imposição de condições; - Exigência de garantias.
Concorrentes	- Competição em bases assimétricas; Explicitação de rivalidades.
Sindicatos, movimentos sociais, sociedade civil e mídia	- Pressões; - Reivindicações; - Definição de normas de conduta; Interferências, fiscalizações e julgamentos não tribunalizados.
Clientes, consumidores e usuários	- Exigências quanto a design, qualidade e desempenho; - Pressões para sustentação e redução de preços; - Crescente sensibilidade à ampliação do produto (pós e pré-venda).
ONGs	- Ações antidiscriminação; - Cobrança por responsabilidade ecológica; - Cobrança pelo envolvimento em causas de interesse social.

Tabela 05: O ambiente de pressões em que as empresas operam (Soares, 2002)

Podemos entender, portanto, a empresa ética como uma resposta do mundo corporativo às pressões do ambiente de negócios (Soares, 2002). O autor considera que a organização responde de forma pró-ativa a um conjunto de, pelo menos, sete questões fundamentais:

- (1) Neutralizar as ameaças a sua sobrevivência, crescimento e perpetuação;
- (2) Corresponder aos imperativos legais que lhe são impostos;
- (3) Compatibilizar interesses privados e sociais em cada um de seus atos de gestão;
- (4) Desenvolver e implantar modelo em que seja alcançado o maior número de contrapartes envolvidas ou alcançadas por suas ações;
- (5) Preservar as condições vitais das gerações futuras;
- (6) Valorizar a diversidade;
- (7) Disseminar valores estabelecidos.

Srour (2000) também considera que a empresa atua de forma responsável a partir de uma análise estratégica da relação de forças no mercado. Pontua que os clientes exercitam direito de escolha e não só migram para concorrentes como mobilizam-se para retaliar empresas irresponsáveis ou inidôneas. Viabilizam, portanto, a adoção de posturas morais por parte das empresas recorrendo à mídia, à justiça, ao boicote às agências de defesa do consumidor e outros canais de intervenção política (Srour, 2000).

Considerando *stakeholders* e todos os conceitos vistos até agora, Lobos (2003) apresenta um *scoreboard* de desempenho, focado em princípios éticos:

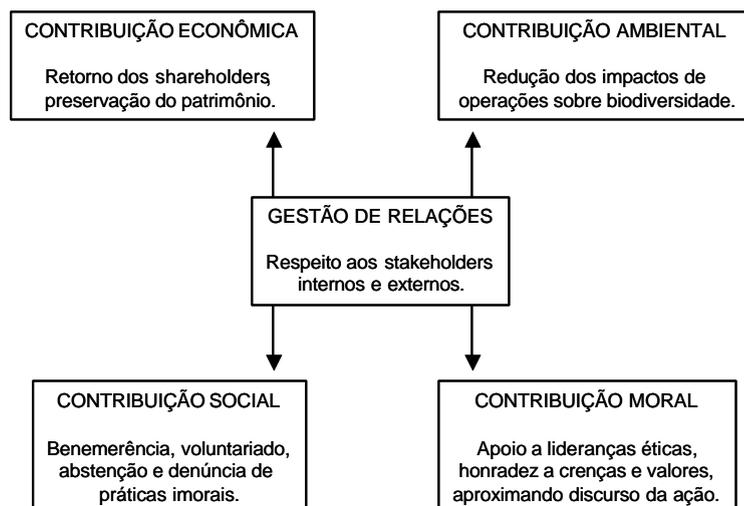


Figura 08: Scoreboard de Desempenho Corporativo (Lobos, 2003)

Em linhas gerais, podemos considerar que esta *nova* organização inserida em um contexto em que ela precisa interagir e contribuir ainda mais com a sociedade, necessita de uma postura realmente ética e moral na forma de condução de seus negócios e de relacionamento com seus diversos públicos.

Mas é interessante destacar, ainda, a perspectiva dos *sete níveis da organização ética*, proposto por Gebler (2006). Trata-se de um modelo baseado no princípio de que existem estágios de comportamento ético nas organizações: nem todas são éticas no mesmo nível. Todos os seus valores fazem parte de uma das sete categorias propostas:

	NÍVEL	CARACTERÍSTICA
7	Sustentabilidade	Capacidade de suportar desafios de integridade
6	Responsabilidade Social	Alianças estratégicas com stakeholders externos
5	Alinhamento	Valores compartilhados guiam tomadas de decisões
4	Responsabilidade	Responsabilidade e iniciativa
3	Sistemas e processos	Condescendência em sistemas e processos
2	Comunicação	Relação que suporta a organização
1	Estabilidade financeira	Busca da lucratividade e estabilidade

Tabela 06: Sete níveis da organização ética (Gebler, 2006)

Neste sentido, a organização com maior nível de comportamento ético é aquela com valores e práticas de responsabilidade social (nível 6) e de sustentabilidade (nível 7).

### 3.6 O desenvolvimento sustentável

O termo Desenvolvimento Sustentável foi criado em 1987, definido no *Relatório Nosso Futuro Comum* da *Brundtland Commission* (Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento) como "desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas próprias necessidades" (FBDS, 2006<sup>5</sup>; Zidansek, 2005; Giannetti *et al.* 2003).

No Brasil, a preocupação com desenvolvimento sustentável ganhou impulso a partir da ECO'92, quando governo, empresas e sociedade civil começaram a se empenhar para desenhar instrumentos que levassem em conta as dimensões social e ambiental dos negócios (FBDS, 2004). Desde então, as respostas corporativas às novas demandas da sociedade vêm evoluindo muito: desde uma situação de ignorância total na década de 80 até perspectivas de parcerias para a sustentabilidade, que já começam a ocorrer (FBDS, 2004).

Mas outro conceito é relevante para a compreensão da evolução do desenvolvimento sustentável como é visto e tratado hoje em muitas organizações. Em 1998, foi somado a ele o conceito de John Elkington de *triple bottom line* (FBDS, 2004). Na visão de *triple bottom line*, as organizações não são consideradas apenas

---

<sup>5</sup> Web Site FBDS: [http://www.fbds.org.br/article.php3?id\\_article=111](http://www.fbds.org.br/article.php3?id_article=111), acessado em 14 de dezembro de 2006.

por seu valor econômico, mas pelo valor social e ambiental que agregam à (ou destroem da) sociedade. (Henriques e Richardson, 2004). Trata-se de uma visão de negócios de longo prazo que incorpora as dimensões social e ambiental à estratégia da companhia (FBDS, 2004). Para a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, ética, transparência, comunicação efetiva com *stakeholders*, boas práticas de governança corporativa e prestação de contas passam a ser elementos fundamentais desta nova postura.

È nesta corrente de pensamento que surgem relatórios e índices de sustentabilidade, que tratam o tema com equidade em relação às práticas financeiras. Atualmente, 45% das 250 maiores companhias do *Global Fortune* publicam um relatório de sustentabilidade, e mostram o desempenho econômico, social e ambiental de forma integrada a seus *shareholders* e *stakeholders* (FBDS, 2004). O *Dow Jones Sustainability Index*, criado em 1999, foi o primeiro a medir a performance de empresas líderes em sustentabilidade listadas na Bolsa de Nova Iorque. Hoje a Bovespa também já tem seu Índice de Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

### **3.7 A responsabilidade social no empresariado brasileiro**

No Brasil, várias fontes atribuem à “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965 pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa de São Paulo (ADCE), as primeiras discussões e iniciativas sobre a responsabilidade social corporativa. A associação defendia a perspectiva de que as

empresas, além de produzirem bens e serviços, teriam uma função social que se corporificaria em nome dos empregados e do bem-estar da comunidade.

A partir desta iniciativa da ADCE, alguns investimentos (ainda isolados) em transparência e atuação social foram demonstrando que a mentalidade empresarial brasileira começava a passar por mudanças.

Na década de 80, foram publicados os primeiros balanços sociais. O Balanço Social da Nitrofértil, empresa estatal situada na Bahia, que foi realizado em 1984, é considerado o primeiro documento brasileiro do gênero. No mesmo período, estava sendo realizado o balanço social do Sistema Telebras, publicado em meados da década de 80. O do Banespa, realizado em 1992, compõe a lista das empresas precursoras no tema, no Brasil<sup>6</sup>. Mas só a partir do início dos anos 90 é que algumas empresas passaram realmente a divulgar sistematicamente em balanços e relatórios sociais as ações realizadas em relação à comunidade, ao meio ambiente e ao seu próprio corpo de funcionários.

Foi nesta época que emergiu o trabalho de importantes entidades não governamentais que muito impulsionaram a disseminação dos conceitos de responsabilidade social corporativa, merecendo destaque o IBASE, o GIFE e o Instituto Ethos.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado no início da década de 80 pelo sociólogo Betinho, atuou fortemente na divulgação do modelo de

---

<sup>6</sup> TORRES, Ciro. Um pouco da história do balanço social. Site Balanço Social IBASE: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>, acessado em 7 de dezembro de 2006.

balanço social. Em 1993 lançou a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Atualmente tem projetos em diversas esferas sociais.<sup>7</sup>

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, criado em 1995, reúne organizações de origem privada que executam ou financiam projetos sociais, culturais e ambientais de interesse público. O GIFE busca soluções para que as desigualdades sociais brasileiras sejam superadas, sendo seu objetivo estratégico “contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público”.<sup>8</sup>

Idealizado e criado por empresários e executivos oriundos do setor privado em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Na presidência de seu conselho está Oded Grajew, empresário conceituado, ex-assessor da presidência da república e um dos maiores engajados no tema responsabilidade social em todo o país.<sup>9</sup>

Além do GIFE, da ADCE e do Instituto Ethos, há outras instituições que têm contribuído para desenvolver o conceito de responsabilidade social corporativa no Brasil. Mas Curado (2003) destaca que a atuação social voltada à responsabilidade

---

<sup>7</sup> Site IBASE: <http://www.ibase.org.br/index.php>, acessado em 7 de dezembro de 2006.

<sup>8</sup> Site GIFE: <http://www.gife.org.br/>, acessado em 7 de dezembro de 2006.

<sup>9</sup> Site Ethos: <http://www.ethos.org.br>, acessado em 7 de dezembro de 2006.

social ainda é incipiente no empresariado brasileiro, sendo ainda muito pautada pelo caráter filantrópico. Segundo o autor, cabe agora aos estudiosos destacar as diferenças das diversas formas de atuação e auxiliar o desenvolvimento prático das diversas abordagens da questão.

### **3.8 A Responsabilidade Social como expressão da Cultura Organizacional**

Para Ashley (2006), a responsabilidade social das empresas tem sua interpretação condicionada pela cultura, seja ela empresarial ou nacional. Para a autora, qualquer atividade de uma empresa acontece a partir do contexto cultural em que ela se insere, pois ele engloba a organização. Não seria diferente com as práticas de responsabilidade social.

Ashley (2006) faz duas ponderações relevantes para explicar como a dimensão cultural é essencial para a compreensão da responsabilidade corporativa:

- (1) A responsabilidade social da organização deve ser pensada em relação a sua inserção em um complexo mundo social e cultural regido por valores e normas culturais comuns àquela sociedade.
- (2) A noção de responsabilidade social é um valor cultural cada vez mais aceito e empregado ao redor do mundo.

Como já mencionado neste trabalho, as organizações vêm adotando valores mais éticos, morais e responsáveis em resposta ao novo ambiente em que estão atuando.

Esta questão da ética na responsabilidade social também faz uma ponte interessante para a questão cultural. Gebler (2006), que propõe os *sete níveis da organização ética*, reconhece o papel da cultura organizacional para a conduta ética da empresa. Para o autor, se uma organização deseja reduzir o risco de uma conduta antiética, ela deve focar esforços na construção de uma cultura “certa”, capaz de construir uma infra-estrutura de aquiescência. Em sua perspectiva, uma organização se move em direção a uma cultura ética somente se compreende toda a gama de valores e comportamentos necessários para o alcance das metas éticas.

Para Gebler (2006), a organização que está no nível 6, da responsabilidade social, está apta a usar as relações com os públicos para se sustentar em momentos de crise e mudança. Seus empregados e clientes percebem que a organização faz diferença no mundo, através de produtos e serviços, do envolvimento com a comunidade local ou pela sua disposição em lutar por causas humanitárias. Sentem que a organização se preocupa com eles e seu futuro, a considera uma cidadã responsável. A organização que está no nível 7, da sustentabilidade, a mais ética de todas as organizações, abrange os mais altos padrões éticos em todas as suas interações com empregados, fornecedores, clientes, acionistas, comunidade. Considera o impacto de longo-prazo em suas decisões e ações.

Gebler (2006) está falando de valores e práticas. Está falando de cultura. Mais precisamente, de como a conduta socialmente responsável deve estar suportada pela cultura organizacional.

Melo Neto e Brennand (2004) citam Rob Frederick, diretor de Responsabilidade Social da Ford Motor, para tratar da relação entre responsabilidade social e cultura organizacional: “ações corporativas socialmente responsáveis não podem ser tópicas, devendo estar necessariamente vinculadas a uma transformação da cultura da empresa” (Frederick, 2002 *apud* Melo Neto e Brennand, 2004).

O que os autores – tanto Frederick quanto Melo Neto e Brennand – queriam dizer com isso é que a responsabilidade corporativa (ações social, ambientais e comportamento ético) deve estar fundamentada nos valores e práticas organizacionais. Deve haver congruência entre a cultura organizacional (seus valores e práticas) e sua estratégica social.

Para os autores, esta congruência entre o exercício da responsabilidade social e o gerenciamento da cultura organizacional ocorre quando há a seguinte combinação de valores:

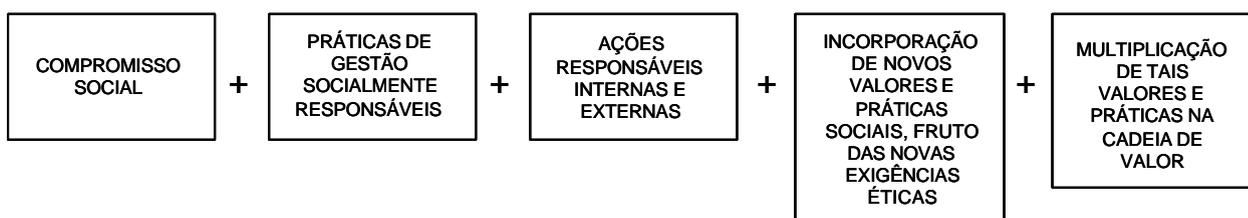


Figura 09: Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional (Melo Neto e Brennand, 2004)

Para Lyon e D. Little (2004) para que as organizações alcancem o desenvolvimento sustentável nas esferas social e ambiental, é necessária uma mudança na forma como elas vêem o negócio e tomam decisões. Isto envolve, segundo os autores, mover de um quadrante em que são completamente confiantes em sistemas e

processos formais e, ao mesmo tempo, desenvolver uma abordagem pró-ativa para a responsabilidade corporativa – o que só é possível se a organização tem uma cultura capaz de dar suporte a esta mudança. A ilustração abaixo, apresentada pelos autores, resume esta idéia:

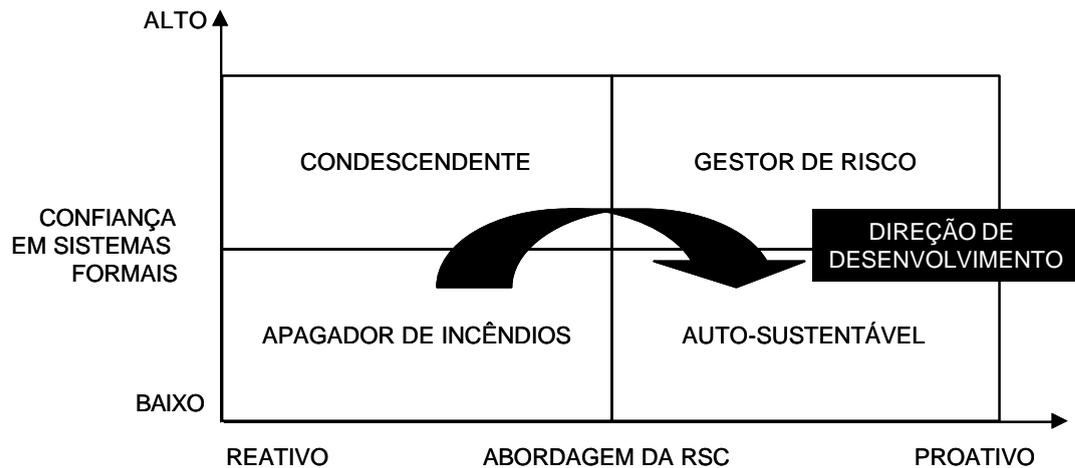


Figura 10: Evolução do Sistema para Gerenciar RSC (D.Little *apud* Lyon e D. Little, 2004)

Lyon e D. Little (2004) apontam traços comuns às empresas que efetivamente gerenciam a sua responsabilidade corporativa com suporte da cultura organizacional:

(1) *Foco na Premiação e Reconhecimento* – Encorajamento de compromissos através de sistemas de premiação, divulgação e iniciativas em que as questões de responsabilidade social são identificadas, geridas e acompanhadas.

(2) *Aprendizado e Gestão da Mudança* – Gestão suportada por uma cultura que incentiva o aprendizado, a tolerância ao erro, a aceitação do risco, a abertura a idéias externas, o aprendizado pela experiência e a melhoria contínua.

(3) *Consciência e Envolvimento* – Consciência por parte da equipe de quem são seus *stakeholders* e de quais são seus interesses. Cultura de querer entender a perspectiva dos outros. Para que haja envolvimento nas questões de responsabilidade social por parte de empregados, há compromisso da gestão e uma tomada de decisões de suporte à responsabilidade social visível, envolvendo uma transição de cultura direcionada a mercado para uma cultura direcionada a valores.

(4) *Questionamento e Resolução de Problemas* – Encorajamento à equipe para questionar objetivos corporativos, padrões e práticas. Abordagem explícita para a gestão dos problemas.

(5) *Cultura Compartilhada e Flexível, Baseada em Respeito* – Equipe vista e gerida como *stakeholder*, com uma política de responsabilidade corporativa clara. Promovida a tolerância para novas idéias, aumentada a credibilidade da comunicação e incentivadas as conquistas individuais e organizacionais.

### **3.9 Resumo**

O objetivo deste capítulo foi introduzir o arcabouço teórico sobre Responsabilidade Social Corporativa, também necessário para a análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente buscamos conceituar o tema, apresentando as teorias de alguns dos principais autores que se dedicam ao estudo da responsabilidade social corporativa e de temas correlatos, tais como ética, desenvolvimento sustentável e cidadania

corporativa. Entendemos que os construtos responsabilidade corporativa e cidadania empresarial são abordagens mais modernas e completas do tema, sendo as práticas de responsabilidade social apenas uma das partes destes novos conceitos. Também buscamos trazer argumentações contrárias e favoráveis à prática de responsabilidade social pelas empresas, além de uma abordagem a respeito do surgimento e da evolução do conceito na ótica de alguns autores, nacionais e internacionais. Por fim, apresentamos algumas perspectivas teóricas a respeito da responsabilidade social enquanto expressão da cultura organizacional.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de pesquisa

O método escolhido para conduzir o presente trabalho foi o da pesquisa qualitativa, caracterizada pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados. Creswell (2003) a define como emergente, interpretativa, interativa e normalmente realizada através de observações ou entrevistas com questões abertas, no local de trabalho ou residência do entrevistado.

Para Vieira (2004), a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa podem ser baseadas em uma variedade de técnicas – tais como entrevistas formais e informais, observação de campo, análise histórica e etnografia. Como será visto no subcapítulo *4.4 Coleta de Dados*, estas foram algumas das técnicas adotadas nesta pesquisa.

Mas para a classificação do tipo de pesquisa a ser realizada, também será utilizada a taxionomia de Vergara (2006), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Na perspectiva da autora, quanto a seus fins, este estudo pode ser entendido como:

- (1) Uma *pesquisa exploratória*: na medida em que será realizada em uma área em que ainda não há grande conhecimento acumulado e sistematizado. Sendo assim, este trabalho não apresenta hipóteses, sendo as conclusões esperadas para o final da pesquisa;

(2) Uma *pesquisa descritiva*: uma vez que expõe características de uma determinada empresa e seus empregados, sem necessariamente tentar explicar os seus fenômenos.

Quanto aos meios investigativos (Vergara, 2006), o presente trabalho pode ser entendido como:

(1) Um *estudo de caso*: circunscrito a uma única empresa que será estudada em profundidade e detalhamento;

(2) Uma *pesquisa de campo*: já que será realizado no ambiente da empresa, onde serão realizadas as entrevistas com objetivo de compreensão da cultura, práticas e valores organizacionais;

(3) Uma *pesquisa bibliográfica*: já que faz uso – na fundamentação teórica e na descrição da empresa – de materiais publicados em livros, dissertações, teses, revistas, jornais e Internet.

## **4.2 Universo, amostra e seleção de sujeitos**

A definição do universo de pesquisa determina o conjunto de elementos (empresas ou pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo (Vergara, 2006). Este estudo teve como universo de pesquisa uma empresa específica: uma companhia de manejo florestal (extração e comercialização sustentável de madeira), localizada na região sul do país, que há 30 anos faz parte de um grupo multinacional de origem canadense. A empresa foi escolhida tendo em vista:

(1) O acesso da pesquisadora a sua diretoria;

(2) O reconhecimento público regional do trabalho sócio-ambiental que é realizado pela companhia. Recentemente a empresa recebeu um prêmio de empresa-cidadã.

Quanto à amostra, trata-se de uma parte deste universo, escolhida de acordo com algum critério de representatividade (Vergara, 2006). Dentro destes universos de pesquisa, as amostras não probabilísticas incluíram os principais executivos da empresa, em especial aqueles responsáveis pela gestão dos projetos sócio-ambientais, e funcionários capazes de representar suas diferentes áreas – comercial, operacional e administrativa – para o mapeamento da cultura organizacional e levantamento de percepções sobre a responsabilidade social da empresa. Foi realizado um total de 12 entrevistas, no escritório do Paraná e nas operações de Santa Catarina, que representam cerca de 10% dos empregados da empresa.

No que tange a seleção de sujeitos para o processo de pesquisa, algumas escolhas foram feitas pela pesquisadora (delimitando gestores de algumas áreas específicas que precisariam ser entrevistados, de forma a aproveitar conhecimentos e/ou o poder que detêm na organização) e outras foram sugeridas pela gerente de Recursos Humanos da empresa (neste caso, referente aos empregados a serem entrevistados para o mapeamento da cultura). Para o mapeamento cultural, a escolha dos entrevistados ocorreu em função da área, sexo, tempo de empresa e formação profissional dos indivíduos, de forma que estes pudessem passar percepções diferentes a respeito das questões culturais.

Sendo assim, no período entre 6 e 15 de fevereiro de 2006 foram entrevistados: Diretor-Presidente; Gerente Administrativo / Financeiro; Gerente Operações Florestais; Gerente Planejamento Florestal; Advogado; Analista de Recursos Humanos; Analista de Contabilidade; Engenheiro de Operações Florestais; Engenheiro de Planejamento Florestal; Engenheiro Florestal; Secretária; Assessor Comercial.

### **4.3 A empresa pesquisada**

Fundada em 1971, a Comfloresta atua em 17 municípios nos estados de Santa Catarina e Paraná, tendo seus escritórios localizados em Curitiba (administrativo) e Campo Alegre (operações). Desde 1974 faz parte de um grupo canadense. Possui uma área total de 55 mil hectares, dos quais são manejados intensivamente cerca de 24 mil hectares de florestas plantadas. O restante é ocupado por florestas nativas, preservadas há mais de 35 anos, que formam corredores ecológicos.

A Comfloresta desenvolveu expertise na área de florestamento e reflorestamento. Seu principal produto é madeira roliça em tora para consumo e processamento industrial, mas também comercializa sementes, mudas e árvores maduras dos gêneros *Pinus* e *Eucalipto*. Realiza, ainda, alguns serviços especializados, tais como desenvolvimento de projetos para a implantação e planos de gestão de florestas de produção e recuperação ambiental.

A empresa menciona em seu material de comunicação que procura realizar a função produtiva sob a ótica do *triple bottom line* - socialmente justo, ambientalmente

correto e economicamente viável. Sua floresta de produção é de plantios homogêneos, mas entremeada por segmentos de formações florestais nativas, que compõe o equilíbrio no uso do solo e estabelece a conservação da biodiversidade e do ecossistema de formações vegetais naturais.

Segundo a empresa, as ações sociais realizadas têm a finalidade de promover a qualidade de vida de seus colaboradores e demais cidadãos, além de apoiar o desenvolvimento regional. A companhia foi uma das vencedoras do Prêmio Empresa Cidadã 2006 da ADVB/SC – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Santa Catarina.

O grupo canadense ao qual a empresa pertence está no Brasil há mais de cem anos, atuando nas mais diversas áreas, tais como mineração, energia e pecuária, entre outras. A *holding* promove a cidadania e a sustentabilidade nos negócios do grupo, distribuindo mensalmente aos funcionários, colaboradores, fornecedores e parceiros um boletim dedicado exclusivamente às questões de cidadania e responsabilidade sócio-ambiental das empresas do grupo. O grupo possui uma visão e uma missão sócio-ambiental e financia uma fundação própria de assistência à pesquisa e à cultura, criada há 20 anos para apoiar as atividades filantrópicas nas áreas de saúde, cultura e meio ambiente.

#### **4.4 Coleta de dados**

Para este trabalho, cuja primeira etapa foi de investigação documental, foram pesquisados o *web site* corporativo, as matérias publicadas pela mídia (jornais e

revistas) e os *press-releases* divulgados à imprensa nos últimos cinco anos. O objetivo foi levantar um maior número de informações sobre a organização, capazes de dar suporte à construção dos roteiros e à delimitação da amostra a ser entrevistada.

Posteriormente conduziu-se uma pesquisa de campo, caracterizada por uma abordagem qualitativa. Foram realizadas, no próprio local de trabalho dos entrevistados 12 (doze) entrevistas em profundidade, que seguiram pautas semi-estruturadas de forma a capturar aspectos que surgissem naturalmente e a reduzir a interferência da pesquisadora no levantamento das questões relevantes da perspectiva dos próprios entrevistados. As entrevistas foram individuais, ocorreram entre os dias 6 e 15 de fevereiro de 2007, e tiveram duração aproximada de 120 minutos. Foram gravadas em formato MP3 com autorização dos entrevistados e transcritas pelo pesquisador. Nomes foram omitidos e a confidencialidade assegurada ao início de cada conversa.

Durante as entrevistas, o entrevistador tentou minimizar sua presença e impacto sobre o respondente. Não foram feitas perguntas que sugerissem respostas; não foram feitas perguntas ambíguas; não foram atribuídos acertos ou erros às respostas; não foi emitida opinião por parte do entrevistador.

No levantamento de dados, portanto, foi feito uso do seguinte ferramental:

- Entrevistas semi-estruturadas, que permitiram conservar certa padronização das perguntas sem impor opções de respostas, além de permitir ao entrevistado

formular respostas pessoais que melhor expressassem sua subjetividade (Vergara, 2006).

- Técnicas de pesquisa documental (Triviños, 1992) que suportaram a compreensão de fundamentos disciplinares (como códigos de ética), de discursos (como relatórios socioambientais) da imagem externa da empresa (como matérias veiculadas pela grande imprensa), além da obtenção de dados gerais sobre a empresa estudada.

#### **4.4.1 Roteiros de entrevista**

Conforme já mencionado, os dados foram coletados através de entrevistas individuais em profundidade. Para a realização das entrevistas, foram utilizados três roteiros semi-estruturados (Anexos A, B e C), elaborados de forma a cobrir os pontos relacionados às perguntas da pesquisa.

O primeiro roteiro (Anexo A) apresenta as questões necessárias ao mapeamento da cultura organizacional de acordo com os conceitos de Hofstede (1991), tendo sido aplicado em todos os entrevistados. Aborda percepções referentes aos símbolos, rituais, heróis e valores da empresa.

O segundo roteiro (Anexo B) busca levantar a percepção dos empregados quanto às práticas e valores socialmente responsáveis da empresa estudada. Foi aplicado em todos os empregados, com exceção dos gestores de áreas relacionadas à responsabilidade sócio-ambiental – como o gerente de Meio Ambiente e o presidente da empresa.

O terceiro roteiro (Anexo C) foi direcionado ao presidente e aos gestores das atividades que lidam diretamente com o meio-ambiente e a comunidades de entorno, sendo um aprofundamento das questões de responsabilidade corporativa, em especial pontos referentes à estratégia corporativa para este tema.

#### **4.5 Tratamento e análise de dados**

Neste trabalho foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo para avaliar qualitativamente as entrevistas, método que consiste em desmontar a estrutura das entrevistas para em seguida evidenciar categorias de análise através das quais os dados podem ser confrontados. Assim, os trechos transcritos e os comentários anotados ao longo das entrevistas foram analisados e agrupados de modo a evidenciar categorias de análise, o que foi realizado com o apoio do programa Atlas TI.

Para Bardin (1979), a análise de conteúdos, técnica que tem sido muito utilizada nas ciências humanas e sociais, abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens emitidas.

Este processo de análise foi orientado pelas premissas propostas por Creswell (2000), de forma que o pesquisador buscou: manter sempre o senso do todo, lendo todas as transcrições cuidadosamente; entender o significado subjacente de cada entrevista, apontando pontos que chamaram a atenção; agrupar tópicos semelhantes em categorias tomando o cuidado de revisar as informações em busca

de novas categorias; e, por fim, atribuir a cada categoria os dados encontrados nas entrevistas.

Importante mencionar ainda que, não havendo etapa quantitativa, não houve nenhum tratamento estatístico para os dados levantados.

#### **4.6 Limitações do método**

Todo método de pesquisa possui vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos. Portanto, a metodologia qualitativa utilizada apresenta fragilidades em algumas etapas, mas também justificativas para seu uso, características que precisam ser levantadas e, na medida do possível, contornadas pelo pesquisador.

Para Blake e Mouton (1982), Bass (1990) e Aaker, Kumar e Day (1998), *apud* Hilal (2002), tratam-se de limitações da pesquisa qualitativa:

- (1) Requerem habilidade por parte do entrevistador para estabelecer empatia e credibilidade com o entrevistado;
- (2) Podem apresentar problemas quanto ao registro das informações fornecidas pelos respondentes, especificamente no caso em que as entrevistas não podem ser gravadas;
- (3) Resultados de pequenas amostras podem não ser representativos da população como um todo;
- (4) Podem conter uma considerável dose de ambigüidade nos seus resultados, permitindo interpretações subjetivas por parte do pesquisador;
- (5) Resultados da análise podem ser desvirtuados pelas próprias concepções do pesquisador;

(6) O pesquisador acaba por ter de utilizar-se de sua intuição e experiência para trazer à tona informações e dimensões vitais;

(7) As atitudes do entrevistador durante a entrevista podem influenciar os resultados.

Creswell (2003) também ressalta, entre as desvantagens do método, a possibilidade de viés, gerada pela presença do entrevistador, e a diferença de *performance* entre os diferentes entrevistados, ocasionada pela subjetividade das respostas. Mas, o autor pontua vantagens relevantes no uso das entrevistas em profundidade: os participantes podem fornecer informações históricas e mais completas sobre o tema investigado e o pesquisador pode conduzir a entrevista, controlando o levantamento das informações.

Acredita-se que quanto maior o envolvimento e participação em uma cultura organizacional, maior é a oportunidade de enriquecimento do estudo. Portanto, estando o pesquisador permanentemente cuidadoso, já que a sua interpretação tem forte influência sobre os resultados do trabalho, é a sua abertura a todas as informações disponíveis que viabilizará a maior percepção de nuances relacionadas aos valores e práticas da organização estudada – o que é fundamental para a compreensão de sua cultura.

Sendo assim, podemos dizer que apesar das limitações e ressalvas inerentes ao estudo, o método capturou a realidade da empresa, de acordo com o objetivo inicial.

Mas torna-se necessário, ainda, fazer algumas outras ressalvas e considerações em relação a este estudo de forma genérica:

- (1) Ele pode ser replicado, mas não poderemos afirmar que os resultados desta pesquisa valem para outras organizações (ou mesmo para esta organização em um outro momento histórico) já que se trata de um estudo de caso, com foco em uma única empresa, em um dado período de tempo;
- (2) A escolha da amostra e dos sujeitos, mesmo que considerando pessoas de diferentes níveis hierárquicos, tempo de empresa, formação e área de atuação, pode não representar a real cultura organizacional. Ou seja, a amostra não tem confiabilidade estatística e, portanto os resultados deste trabalho não podem ser estendidos;
- (3) As conclusões não podem ser diretamente aplicadas a outras empresas.

#### **4.7 Resumo**

Neste capítulo procuramos, primeiramente, justificar o tipo de pesquisa, ou seja, o método escolhido para conduzir o presente trabalho: a pesquisa qualitativa – um estudo de caso exploratório e descritivo. Foram comentadas as limitações do método. Também procuramos apresentar a empresa pesquisada, além do universo, amostra e seleção de sujeitos; a metodologia de coleta de dados; os roteiros de entrevista utilizados; e o tratamento e a análise dos dados.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados desta pesquisa foram obtidos com base na análise de 12 entrevistas em profundidade, realizadas com profissionais de diferentes setores e níveis hierárquicos na organização. Também foram considerados conhecimentos adquiridos através de apresentações institucionais, reportagens jornalísticas, dados disponibilizados pela empresa e disponíveis na Internet.

A análise destes resultados está estruturada da seguinte forma:

5.1 O discurso sobre “a mudança” na organização

5.2 Análise da cultura da organização

5.3 Análise do discurso sobre Responsabilidade Social Corporativa

5.4 Análise da relação entre a cultura e a Responsabilidade Social na empresa

### **5.1 O discurso da “mudança” na organização**

É importante dar início a esta análise mencionando que a Comfloresta passou por um grande processo de mudança nos últimos cinco anos. Tanto a cultura quanto as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, que são objeto de estudo desta pesquisa, são resultado desta mudança.

O contra-ponto entre as antigas e as novas práticas e valores da organização foi feito por todos os entrevistados – com exceção de dois deles, que estão na empresa há menos de quatro anos. Observar como a empresa pensava e agia parece relevante para a compreensão da nova cultura que se formou (ou mesmo que está

se formando) e da importância que algumas práticas de responsabilidade sócio-ambiental ganharam como ferramenta de fortalecimento de uma nova imagem e alavancagem do processo de mudança organizacional.

A Comfloresta dava prejuízos recorrentes e demonstrava pouco respeito não só pela mão-de-obra que utilizava como também pelo seu entorno. Parecia, ainda, não haver muita cumplicidade e coleguismo entre os seus empregados:

*“O cara ficava assim: ‘eu sei, você não sabe!’, chegava a ser desrespeitoso! Não tinha nenhum investimento em treinamento. O controle interno era pouco. Os controles não eram interligados, então se você fazia um controle muito bem feito e não fechava com o meu ficava todo mundo assim... ((cantarola)).”*

*“Se você pegasse trinta dias de férias, quando voltava era demissão. Era meio que... Quem pegava trinta dias já diziam: ‘Ih! Vai pra rua’. Então havia essa educação.”*

*“Tínhamos uma administração que não nos dava liberdade com os cargos maiores. Eles eram bastante conflituosos e existiam alguns problemas até mesmo da identidade da empresa.”*

Conseqüentemente, a companhia era mal vista pela sociedade e mantinha uma relação ruim com o seu entorno – governos, imprensa, universidades, vizinhos. Perdia causas na Justiça regularmente, sofria ataques da mídia, era freqüentemente foco de campanhas ambientalistas, não conseguia estabelecer parcerias regionais.

*“Politicamente era ruim ele (o reitor da universidade) estar ao lado da Comfloresta, uma empresa que tinha todo um histórico desse passado ruim.”*

*“Na própria sociedade o nome dela (da empresa) estava relacionado a erros do passado. A própria sociedade não via a Comfloresta com bons olhos. E isso também agredia o funcionário.”*

*“Teve uma época em que o pessoal não vinha de uniforme para não dizer que trabalhava na Comfloresta. tinham vergonha. E hoje não. Hoje o pessoal vai de uniforme ao mercado, têm*

*orgulho de passear na cidade de uniforme, porque sabe que a empresa é outra.”*

O processo de mudança na organização parece ter começado a partir de 2002, com um antigo presidente que ficou pouco tempo no cargo, e ter ganhado corpo e forma a partir de 2003, com a chegada do atual diretor-presidente. O executivo mudou tudo: do *layout* dos escritórios à hierarquia da empresa, passando pela forma de gestão e pelas exigências feitas aos empreiteiros<sup>10</sup> que realizam as atividades de campo. Se antes os empregados reclamavam que as chefias eram inacessíveis, com a atual gestão, Participativa, passaram a sentir-se incluídos no processo decisório da empresa. A mudança de valores se refletiu em práticas mais respeitadas pelo grupo:

*“Mudamos o layout do escritório. E isso também é parte da mudança. Tanto aqui quanto lá antes era cheio de salinhas. Cada um tinha sua sala. E tiramos as salas. Não tem mais sala. As pessoas trabalham juntas.”*

*“Nós tiramos uns doze empreiteiros, porque eles não tinham condições para isso, e alguns deles passaram a trabalhar para outros empreiteiros, porque precisava ter todos os IPI's, banheiro, refeitório, o transporte tinha que ser ônibus. E nós mudamos tudo.”*

Todas as mudanças parecem estar refletindo também na percepção de uma imagem melhor desta organização na comunidade em que ela está inserida:

*“Acho que hoje eles entendem que a organização é honesta, que ela não é mais uma organização que mente para eles, e sim, que está falando a verdade. É uma organização que está valorizando o funcionário, dando benefícios. E se preocupando com a área social da empresa.”*

*“Muito antigamente as coisas não eram feitas dessa forma e muitas pessoas não ficavam muito contentes com as ações que alguns tomavam. A gente está tentando mudar essa imagem, mas no geral, num todo, acho que não existe mais conflito. E se*

---

<sup>10</sup> Empresas terceiras que realizam a operação de plantio e corte através da terceirização de outros indivíduos. São responsáveis por fornecer condições adequadas de trabalho aos mesmos.

*existe é bem isolado, e é justamente onde estamos trabalhando para que eles possam ver como a Comfloresta de hoje é.”*

Todas estas mudanças, naturalmente, resultaram em uma nova sensação por parte dos empregados da Comfloresta, que é o sentimento de pertencimento e de orgulho da companhia da qual eles fazem parte. Este sentimento permeia todo o discurso que é analisado neste trabalho:

*“É muito interessante conversar com pessoas que trabalham aqui há mais tempo, pessoas simples e que têm orgulho. Que se sentem valorizadas aqui dentro. Acho que isso é perceptível. Se você conversar com pessoas que estão aqui há mais tempo, você vai notar isso.”*

*“O pessoal está bem alegre, vibrando pelas conquistas da empresa, porque é o terceiro ano de lucro, coisa que não tínhamos. E o pessoal está adorando.”*

## **5.2 Análise da cultura da organização**

A partir da análise das entrevistas realizadas, podemos identificar algumas categorias que expressam a percepção dos empregados sobre a cultura da organização estudada. Tais categorias serão apresentadas e exemplificadas a seguir. Posteriormente, a cultura da Comfloresta será classificada de acordo com as tipologias identificadas durante a revisão de literatura.

### **5.2.1 Aproximação e igualdade**

Após o corte de alguns níveis hierárquicos na estrutura da organização, um investimento em reforma dos escritórios (tanto em Curitiba quanto em Campo Alegre) e a introdução de uma política de ‘portas-abertas’, criou-se na Comfloresta

uma cultura de aproximação entre os gestores e empregados, que hoje não identificam qualquer tipo de barreira no contato com seus chefes:

*“Eu procurei diminuir essa distância, porque o presidente da Comfloresta era o rei da mata! Para falar com esse homem era um negócio complicado. Então nós tiramos dois níveis na base. Eliminamos diretoria, não tem mais diretoria, passou a ser gerencia, só. Eu passei a dar expediente no campo, porque é importante.”*

*“Acho que não tem muita formalidade (...) (o presidente) é uma pessoa super acessível, ele não coloca barreira nenhuma. Acho que quando a pessoa começa a trabalhar aqui ela deve estranhar, mas com o passar do tempo vê que não tem isso não. Todo mundo é super simples. Não tem esse negócio de ‘eu sou melhor do que você’”.*

Com estas mudanças também foram reduzidas as diferenças, e hoje os funcionários parecem não perceber qualquer tipo de distanciamento entre indivíduos que ocupam níveis diferentes na organização:

*“O organograma era super valorizado. Eu sou analista PLENO. Eu sou GERENTE! Sabe? Isso acabou. A idéia é não ter nas relações, não ter organograma. Organograma indica as funções, mas nas relações isso não pode ser. Cada um tem a sua função.”*

*“Acho que diferenciação de espaço não tem. Tanto é que são vários gerentes que estão no mesmo escritório com a gente, tem uma mesa igual á de todos os outros funcionários. A diferenciação não existe, nesse caso de espaço físico ou benefícios que eles tenham a mais que outros funcionários.”*

*“Todo funcionário participa das decisões, dá sua opinião, e a relação é muito próxima. Não existe um diferencial em termos de convivência. Todos freqüentam os mesmos locais, se alimentam na mesma mesa, andam nos mesmos veículos.”*

Quando perguntados sobre as diferenças entre o grupo que está alocado em Curitiba e o grupo que trabalha em Campo Alegre, os indivíduos indicaram alguns aspectos com relação à qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa – que,

segundo eles próprios, não podem ser os mesmos pela diferença de infra-estrutura das cidades.

*“No passado até existia essa diferenciação, mas atualmente isso deu uma melhorada (...) No final do ano implantamos o plano dentário, mas não é Odontoprev, acho que é Uni-Odonto. Então eles vão começar a ter os benefícios, a gente tenta melhorar a alimentação deles lá. Então esse clima de rivalidade... Não vou dizer que acabou, mas que melhorou uns 90%.”*

*“Eu sinto que o pessoal de Campo Alegre se sente um pouco discriminado, porque a gente tem certos benefícios. Temos ticket refeição, coisa que lá não tem. Lá a refeição não é boa. O lugar não é legal, não é um lugar que te dá prazer em ficar.”*

Vale mencionar que a empresa, na unidade de Campo Alegre, possui um refeitório e oferece refeição básica (café e almoço) sem custo para seus empregados. Os empregados de Curitiba recebem vale-refeição e possuem benefícios como planos de saúde e odontológico que não são oferecidos em Campo Alegre porque na região não há este tipo de serviço disponível.

### **5.2.2 Clima e coleguismo**

Diferentemente do que era percebido há anos atrás por alguns dos empregados, o clima da Comfloresta é de coleguismo e cooperação. Os entrevistados disseram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho e com as relações que mantém com os colegas durante o expediente. Alguns deles levam estes relacionamentos de trabalho para suas vidas privadas, mas não é uma regra no grupo.

*“Até pelo tempo de trabalho, o grau de relação aqui no trabalho existe uma relação de amizade sim.”*

*“No escritório, o relacionamento do pessoal, o ambiente de trabalho é excelente. De maneira geral é muito bom. Você se sente à vontade. Eu não vejo aqui no escritório, pelo menos desde que eu entrei aqui, eu não vejo ninguém querendo puxar tapete, esse tipo de coisa, de competitividade no mal sentido da coisa. Aqui a gente não percebe isso entre os colegas. Não*

*existe uma amizade profunda, existe um relacionamento de trabalho. O pessoal não costuma se relacionar muito fora daqui não.”*

### **5.2.3 Comprometimento e lealdade**

Há baixos índices de rotatividade na Comfloresta e um grande número de empregados que está na organização desde o início de suas carreiras. Há meses em que ninguém entra e ninguém sai desta empresa, o que pode ser justificado, de certa maneira, por suas atividades operacionais estar concentradas em uma pequena cidade com cerca de 20 mil habitantes. De qualquer forma, é perceptível não só o comprometimento dos indivíduos com a empresa e com seus objetivos, mas também um forte senso de lealdade:

*“Tem que ser responsável, responder pelos atos, responder por uma equipe, e tratar isso como se fosse o negócio dele. Eu pelo menos sempre tratei assim, como se o negócio fosse meu.”*

*“Se eu disser para o meu pessoal que foi decidido ali, mas eu não concordo, eles vão pensar assim: ‘meu chefe não concorda, então não vou fazer’. Eu não posso criar esse atrito. No momento que sai daquela sala, que tomamos uma decisão é como se todos tivesse concordado, mesmo que alguém não tenha 100% de certeza.”*

### **5.2.4 Carreira e crescimento**

Há uma preocupação latente nos líderes da empresa em abrir oportunidade de crescimento para os empregados. Aqueles que atuam nas áreas core da organização – em especial os engenheiros florestais – conseguem construir uma carreira dentro da Comfloresta. O grupo parece reconhecer que há valorização do pessoal ‘da casa’ e identifica os exemplos daqueles que já foram reconhecidos e promovidos a posições mais desejadas.

*“Nós abrimos oportunidade para o pessoal! Isso nós temos tentado introduzir. Porque é difícil criar vaga em um cargo melhor e se cada vez que se cria essa vaga, você traz um cara de fora, você desestimula todo mundo. Às vezes você não tem gente preparada, mas você prepara!”*

*“Todos os engenheiros que temos hoje, que são gerentes hoje, na realidade, começaram como estagiários, dormindo em barracão de combustível no campo, que são o Carlos e o Alexandre. Essas duas pessoas vieram de baixo mesmo, dormindo com peão.”*

*“Eu me vejo como exemplo, porque quando eu tive a oportunidade de ser secretária, eles queriam pegar alguém de dentro. Eles poderiam ter pegado alguém de fora até esperar eu me formar, ficar graduada. Eu fui buscar o meu aperfeiçoamento, e eles me deram uma chance.”*

Entretanto, este mesmo grupo demanda a formalização desta possibilidade de crescimento. Alguns mencionaram sentir falta de um de um plano de carreira e de um programa oficial de cargos e salários, para que fosse possível prever – e até se preparar – para as oportunidades viáveis no universo da empresa.

*“Não é nada muito definido até onde eu posso chegar, qual vai ser o salário máximo, qual cargo eu posso alcançar. Quanto tempo eu preciso ficar nessa posição em que eu estou para atingir uma melhor. Isso não é definido. E várias pessoas se queixam disso. É problema de RH, do grupo mesmo.”*

*“Falta plano de carreira. A gente não tem isso aqui. Não existe nada definido, acho que no grupo. Não sei se é coisa só de Comfloresta, mas imagino que seja no grupo.”*

*“O que eu sinto falta um pouco é de uma política salarial, uma política de cargos e salários mais definidas. Isso a gente não tem e talvez fosse interessante. Até mesmo para cada um saber onde está e onde pode chegar.”*

### **5.2.5 Reconhecimento**

O reconhecimento é, talvez, uma das características mais novas da cultura desta organização. A atitude de valorização e parabenização das iniciativas dos empregados por parte de um líder é tão recente que, quando perguntados sobre o

tema, todo o grupo lembrou-se do mesmo episódio: um reconhecimento feito em público recentemente, durante uma festa, pelo presidente da empresa a um empregado. Ele havia implementado um novo e importante programa na Comfloresta por iniciativa própria<sup>11</sup>.

*“As iniciativas e o sucesso são reconhecidos na Comfloresta. Como exemplo, tem o Márcio com o programa Flora, que é um sucesso na empresa. Foi reconhecido em público, na festa dos nove anos o Vicente (presidente) falou. Acho que reconhecimento em público é mais importante do que dar um relógio, uma camisa..”*

*“Reconhecimento geralmente é através de algum elogio em um e-mail, perante as pessoas que estão sendo copiadas (...). Tem um rapaz que mexeu no projeto do 5S, o Márcio. E na festa de final de ano o Vicente (presidente) fez vários comentários, agradeceu á equipe e fez uma menção especial para o Márcio, agradecendo a colaboração dele, que foi muito significativa aqui dentro. E ali estavam todos os funcionários. Então acho que é isso é muito gratificante.”*

## **5.2.6 Tratamento do erro**

Na organização que agora valoriza a iniciativa, o erro operacional é tratado como aprendizado. Nenhum dos entrevistados mencionou demissões, punições ou humilhações resultantes de erros. De acordo com os empregados, desde que a falha não seja de caráter ou de postura, ela sempre pode ser recuperada se comunicada corretamente e trabalhada pelo grupo.

*“É muito assim: Só erra quem faz. Claro, ninguém gosta de errar, ninguém quer que seu funcionário erre, mas você não vai ser prejudicado. Eu vejo que é tratado como uma forma de*

---

<sup>11</sup> O funcionário Márcio, um engenheiro, trouxe para a Comfloresta os concéitos do 5S aprendidos em sala de aula, uma metodologia utilizada para melhorar a organização dos ambientes de trabalho, graças à mudança de atitude das pessoas ao seguirem os 5 passos recomendados pelo programa – senso de utilização; senso de organização; senso de limpeza; senso de saúde ou melhoria contínua e senso de autodisciplina (nomes adaptados do original em japonês). É uma ferramenta de gestão da qualidade que, na Comfloresta, foi chamado de Projeto Flora - formação, limpeza, organização, registro e autodisciplina. O funcionário responsável não pôde ser entrevistado, porque estava em férias.

*aprendizado. É muito valorizado tomar uma atitude. Não se esconder, não se omitir, e sim decidir.”*

*“As falhas ocorrem, mas nós tentamos entender o que aconteceu e buscar o histórico dessa falha e tentamos fazer com que essa falha seja resolvida de uma forma que não cause prejuízo para a empresa, e tal. Agora se é uma falha pessoal, ou de caráter, ou de postura, possivelmente ela acabe causando demissão do funcionário. Certas coisas que nós não admitimos é falha de postura, de caráter, questões éticas graves.”*

*“Nesses três anos que estou aqui não vi acontecer demissão por erro, sabe? Uma pessoa que tenha sido demitida porque cometeu um erro grave...”*

### **5.2.7 Rituais**

A Comfloresta não é uma organização de muitos rituais, segundo seus próprios empregados. Eles parecem estar mais relacionados à prática de reuniões, que são regulares e freqüentes, e a algumas poucas comemorações. Na empresa são realizadas reuniões semanais entre um grupo auto-denominado Grupo-Gestor, formado pelo presidente da empresa e seus gerentes. Este é o grupo responsável por todas as tomadas de decisão dentro da Comfloresta.

*“Temos toda quinta feira reuniões semanais, onde participam gestores. Temos esse grupo, o Grupo Gestor como a gente chama.”*

A cada trimestre há uma reunião maior, da qual participam cerca de 50 empregados, e na qual são apresentados resultados do período, planos de ação e projetos futuros, entre outras coisas:

*“Nessas reuniões trimestrais, a gente monta os slides e deixa o pessoal se apresentar. Apresentamos os números e se tem algum número que a pessoa não explicou direito, você levanta a mão e questiona e o apresentador explica. Cada área apresenta como foi seu trimestre, ou o seu ano.”*

*“De vez em quando o Vicente bota uma palestra, ou algo muito passional, ou alguém da empresa monta alguma apresentação*

*e passa. Então essa reunião dura das nove às quinze, dezesseis horas. Daí vem o embalo para um café (...) Tem o café, tem o almoço, depois o pessoal volta e lá pelas quatro da tarde o pessoal está liberado.”*

As comemorações oficiais da empresa são três: aniversário da Comfloresta, SIPAT (Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho)<sup>12</sup> e festa de final de ano – além das comemorações de aniversários de empregados, que acontecem no fim de cada mês. Todas as comemorações são abertas a todos os empregados, independentemente de seu nível na hierarquia da empresa. Os familiares dos funcionários, por sua vez, não são convidados a participar.

*“Tem o aniversário da Comfloresta, que é em... Não me lembro a data, mas todo o ano se faz uma coisa simples, um bolo para os funcionários. Existe a festinha de aniversariantes do mês, porque cada setor tem funcionários muito espalhados. (...) (No campo) cada gestor faz lá. Ele compra um bolo, compra um churrasco, eles gostam de churrasquinho no lugar do bolo. E fazem lá uma vez por mês. Eu passo uma lista de aniversariantes do mês com uma mensagem, e eles sabem quem são os aniversariantes. (...) Tem a da Sipat, que é comemorada todo ano. O pessoal da o segurança no trabalho que organiza isso, uma semana de palestra e no último dia, geralmente aos sábados se faz um churrasco num clube em Santa Catarina para todos os funcionários. Num local aberto, e durante o dia. E tem a festa de confraternização da Comfloresta, que todo o final de ano a gente faz.”*

*“Todo o final de mês a empresa paga um bolo, um salgado para todos os aniversariantes daquele mês. Então logicamente se tem 10, 20, ela cede um dia e é feito separado. Aqui no escritório, oficina e viveiro. É colocado todo mundo junto numa sala e é feita a confraternização. E no litoral, nos outros locais de serviço também tem uma data definida para isso”.*

---

<sup>12</sup> As empresas devem anualmente, de acordo com a NR 5 da portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho, promover a SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho. O evento, realizado por meio de palestras sobre temas relacionados à saúde e segurança, tem como objetivo integrar e conscientizar trabalhadores sobre a importância da conservação e proteção de sua integridade física. Muitas empresas que têm a segurança como um fator crítico de suas operações – assim como a Comfloresta – vêm buscando formas de aumentar a participação e interesse dos funcionários no evento. Concursos, gincanas, prêmios e festas são algumas das estratégias adotadas.

### 5.2.8 Gestão Participativa

Com a vinda do novo diretor-presidente, a partir de 2003, foi implementada a Gestão Participativa na Comfloresta. Por este sistema de gestão, as sugestões e opiniões podem ser feitas abertamente. As decisões são tomadas em conjunto por um comitê, que auto-denominado Grupo Gestor, é formado pelo presidente e por um grupo de gerentes de diferentes áreas.

*“Semanalmente temos reuniões com os gestores de cada área, do qual eu participo. E não vão só as nossas opiniões, mas sim a de cada um da equipe, sabe? Então eu vejo que os gerentes florestais têm a equipe deles e eles fazem algum comentário e trazem para nós e discutimos juntos. A decisão é compartilhada, não é de uma pessoa só e nem imposta. A gente acaba sabendo o que se passa nas outras áreas e também temos condições de passar para a equipe o que a gente combina.”*

*“Eu considero que todo o funcionário tem a liberdade de participar das decisões da empresa. A empresa dá oportunidades de ele participar. Nós temos reuniões de trabalho, dentro das equipes. Reuniões onde participam todos os funcionários, ou nem todos, mas a maioria. Então, todos eles têm em determinados momentos a oportunidade de participar das decisões que ocorrem dentro da empresa.”*

O papel de liderança, de controle e de veto do presidente da empresa é exercido e bem reconhecido pelo grupo:

*“Gestão participativa não é democracia. E mesmo na democracia tem a questão do veto. A gestão participativa escuta, mas não necessariamente acata. E isso temos trabalhado bastante, porque vira e mexe chega um ofendido: ‘eu tinha dado uma idéia que não foi acatada’, e isso é uma coisa que cria certa desagregação.”*

*“Quem tem o voto de decisão é sempre o presidente, mas é muito participativa. Ele tem um comitê de gestão, que se reúne semanalmente, eles têm as estratégias da empresa e tudo o mais.”*

As características do modelo de gestão implementado, entretanto, parecem configurar mais um modelo de Gestão Consultiva do que um modelo Participativo,

apesar do nome dado na organização. Nas ‘regras’ vigentes na empresa há diretrizes e limites claros quanto à efetiva participação dos empregados. O presidente e os gerentes, por exemplo, é que definem aqueles que participam das reuniões, assim como aqueles que apresentam os slides criados por eles próprios. Parece haver pouca interferência das equipes nas rotinas e nos conteúdos destas reuniões.

*“Passamos a fazer reuniões semanais com esse grupo e trimestrais com todos os.... eu diria que de líderes pra cima. Então é um grupo de mais ou menos 45 pessoas. 35 pessoas que têm função de liderança, supervisão, gerência, ou coisa assim e dez pessoas que são funcionários escolhidos. A gente fala: ‘nessa reunião vai você e você’”.*

E o sistema de gestão adotado acaba sendo criticado por aqueles que julgam a estratégia exagerada, seja porque não se sentem incluídos no grupo ou porque já se sentiram prejudicados por ele.

*“A diretoria gosta muito que todos opinem sobre um assunto. Eu já não concordo muito com isso. Nesse sentido de ser levado determinado assunto para reunião, para resolver em seis, sete pessoas, e às vezes não dá em nada e fica aquela discussão, porque um quer de um jeito, outro quer de outro. Então eu acho que muitas coisas deveriam ser resolvidas pela diretoria e ponto. Gestão participativa tem limitações. Acho que isso se torna um pouco exagerado aqui.”*

### **5.2.9 Comunicação**

O maior contraste entre o escritório e as operações se dá nas ferramentas de comunicação utilizadas nos diferentes ambientes. A equipe de gestão, alocada em Curitiba e com contato permanente com o Grupo Brascan Brasil que fica em Brasília, faz uso regular de instrumentos de comunicação *online*, como *MSN* e *Skype*.

*“Eles devem estar me procurando no Skype hoje! Eu estou desconectado, mas você não escuta o telefone tocar! A gente usa muito o Skype. Isso foi um choque cultural muito grande para mim. Aprendi a mexer nisso.”*

Entre as equipes de áreas e funções administrativas a comunicação ocorre, fundamentalmente, através de e-mail. Nas fazendas, onde as operações de plantio e corte são realizadas, há quadro de avisos e comunicação informal, boca-a-boca. A companhia também tem um boletim corporativo, chamado *Inflor*, de periodicidade irregular – bimestral ou trimestral – que comunica fatos já ocorridos.

*“As informações vêm basicamente de e-mail, ou através de informação que vem da diretoria e vai passando para a chefia e vai descendo. Vem chegando. Claro que em, alguns locais, por exemplo, o pessoal de campo não tem e-mail, então a informação tem que ser através de um mural, através de informação pessoal, porque cada supervisor, cada encarregado acaba passando para os seus funcionários diretamente. Mas através de e-mail é o grande canal para recebermos informação.”*

*“Eu acabo indo á campo e almoçado com o pessoal e eles sempre ficam sabendo. Se um lê acaba comentando com os outros e desperta o interesse de todos lerem. E outro canal de informação é o jornal que temos, ele é bimestral, ás vezes trimestral, mas mais bimestral, e acho que tem tido muitas informações. São informações de coisas que já aconteceram, mas acho que é importante para os funcionários estarem atualizados com a empresa, sabendo o que aconteceu.”*

#### **5.2.10 Foco em resultados**

A principal orientação da Comfloresta é, de acordo com o discurso dos empregados, para resultados. Após quase 30 anos de prejuízo, a companhia alcançou uma pequena margem de lucro em 2004. Desde então os resultados são crescentes. Esta conquista parece ter dado um senso de pertencimento ao grupo, além de uma forte motivação para o alcance de metas ainda maiores.

*“Chamamos o pessoal e questionamos: ‘qual é a graça de trabalhar em uma empresa que tem 30 anos de prejuízo?’ O que eles sentem, qual o orgulho de chegar em casa e falar para os filhos que trabalha numa empresa que nunca dá resultado? É um negócio muito ruim para quem é profissional. Nós*

*começamos meio que ‘bater na cara deles’, sabe? Assim: ‘vamos ter vergonha disso’.”*

*“Quando eu entrei aqui a gente estava no fundo do poço. Então discutimos muito o que seria uma meta arrojadíssima para nós. Então era a certificação do FSC, pela certificadora que nós escolhemos. Quando se falou em FSC eu pensei que era gozação! Que isso ia demorar 80 anos, mas em 2007 vamos estar certificados! Foi difícil! Mas isso para eles é um estímulo.”*

*“Uma empresa que faz uns três, quatro anos começou a dar lucro, resultado, porque antes era só prejuízo. Então isso tudo é uma cultura de você pegar sua equipe toda e redirecionar para resultado. O pessoal antigamente não sabia plantar uma muda, hoje sabe. Hoje ele sabe que se ele fizer qualquer coisa que mate uma muda, ou se não fizer a manutenção adequada ele vai dar prejuízo, porque vai gastar mais caixa para poder recuperar.”*

### **5.2.11 Foco em pessoas**

Apesar da forte orientação para resultados, na cultura desta organização também foi percebido um foco em pessoas. De certa forma, os discursos parecem identificar um equilíbrio entre a busca dos melhores e mais arrojados resultados e o investimento no grupo que precisa trabalhar para que tais objetivos sejam alcançados.

Há uma avaliação oficial realizada anualmente entre chefes e subordinados, mas ao longo do ano são realizadas diversas reuniões para *feedback*. Para os empregados administrativos, a companhia também está começando a estruturar um programa mais formal de treinamento.

*“A avaliação oficial é anual, mas temos quatro, ou cinco anuais. Nesse ano de 2007 devemos fazer quatro talvez! Mas é bom ser freqüente, porque você começa a ver que a pessoa tem alguma dificuldade e você vai ajudar.”*

*“A maior riqueza que a empresa tem são pessoas, então o objetivo é desenvolver pessoas. A gente se preocupa muito com qualidade de mão de obra na região. Porque ninguém desenvolveu. Não estou dizendo que vamos ser uma escola,*

*mas podemos ter esse estereotipo. Se você entra na Comfloresta você se desenvolve.”*

Como uma grande massa de empregados trabalha no campo e é analfabeta – ou semi-analfabeta – também existem iniciativas para ajudá-los a voltar a estudar. Este incentivo ao crescimento dos operários de baixa escolaridade é bastante valorizado pelos empregados que são qualificados e que ocupam cargos importantes na empresa.

*“É um pessoal de baixa escolaridade. Estamos desenvolvendo esse ano um trabalho para o pessoal analfabeto, em parceria com o Senai. Vai ser ministrado aqui em Tijucas do Sul, que é onde se concentra a maioria dos analfabetos.”*

*“Para mim uma das maiores satisfações foi ver no jornalzinho sobre o pessoal que voltou a estudar no campo e vi o nome do seu Sebastião, que já trabalhou comigo, no campo. Então entrei no alojamento e perguntei: ‘como vai o estudo seu Sebastião?’. Já estou desenhando nome!’. E fiquei pensando: ele é um cara que tem 68 anos não sabe ler. Nós mandamos folha de pagamento, mandamos jornal, tem um mural cheio de informação e ele nunca entendeu aquilo que estava ali. E só agora ele para na frente do mural e começa a ler as informações da empresa, ele lê a folha de pagamento dele. Ele ia viajar e não sabia! Imagine como é a cabeça de uma pessoa. Se ele sair, pelo menos contribuimos para a evolução dessa pessoa.”*

### **5.2.12 Foco em clientes**

Começa a emergir na Comfloresta um pragmatismo, uma preocupação com a qualidade do atendimento aos clientes e com a sua satisfação. O cliente passa a ser visto pela empresa como um ativo e, para mantê-lo, a organização começa a reforçar o treinamento de suas equipes – especialmente dos funcionários alocados nas fazendas, que são aqueles que têm o contato pessoal e permanente com o comprador da madeira. A massa de clientes é composta, principalmente, por pequenos madeireiros e pela indústria moveleira da região.

*“Porque o nosso cliente é um dos ativos mais caros que a Comfloresta tem, há pulverização do cliente! São 120 e poucas serrarias. Clientes ativos. Isso é muito bom. Porque se o mercado quebra um pouco lá, então ali ele tem uma oportunidade de manter, por assim dizer, o seu ponto de equilíbrio resolvido de uma maneira muito boa. Isso é um ativo.”*

*“Antes não tinha treinamento, não tinha nada. Hoje o pessoal está treinando para atender clientes. Fizemos uma pesquisa e o resultado foi excelente! Isso tudo porque nós demos treinamento para o pessoal de baixo, para atender bem cliente. Então o cliente está vendo, ou os fornecedores, ou as próprias concorrentes já estão vendo a Comfloresta como uma empresa mais competitiva e tudo mais.”*

### **5.2.13 Líder-herói**

O grupo atribui ao presidente da empresa, na função desde 2003, a maior parte das mudanças comentadas nesta análise de resultados – além do fortalecimento de uma cultura de foco em pessoas, em resultados e numa gestão participativa:

*“Já passaram umas seis diretorias e nenhuma tem esse perfil que o Vicente tem. De deixar você tranquilo, de deixar você livre para expor seu pensamento, seu conceito.”*

*“A empresa teve a idéia de mudar, mas não mudou. Começou em 2003 com a entrada do Vicente, que mudou um pouco aquela cultura. Existiam vários times dentro da empresa e ele conseguiu unir esses times. A área comercial e a operacional não se acertavam, e daí passaram a se acertar, porque não tinha a ferramenta do GG, o Grupo Gestor, onde todos tinham informação das demais áreas.”*

*“Então desde que o Vicente assumiu a presidência ele abriu o guarda-chuva. Delegou funções, e tem até um grupo gestor, que toma decisões em conjunto.”*

O presidente aparece nos discursos como o grande herói na cultura desta empresa. Suas características são muito valorizadas, servindo de modelo de comportamento para o grupo.

*“ (...) outra pessoa que eu admiro muito e não é apenas a minha opinião, mas a de grande maioria, que é o nosso presidente. Uma pessoa que mudou muito a cultura daqui sabe? Essa*

*empresa aqui era toda separada por departamentos, e quando ele entrou ele mudou, pediu para mudar o layout, todos se juntaram. O que ele fez foi um trabalho de formiguinha mesmo!”*

*“Eu acho que uma das referencias é o Vicente, que é o nosso presidente hoje. Ele mudou completamente a nossa gestão, mudou completamente o modo de todos pensarem. Ele dá exemplos, mostra a vida dele como exemplo para nós seguirmos.”*

*“O seu Vicente, que é uma pessoa que tem muita responsabilidade para resolver e é sobretudo uma pessoa calma, tranqüila. Ele te passa uma... Como posso te dizer... Uma certa tranqüilidade por mais grande que seja o problema. Então eu me espelho muito nele. Acho que ele é uma pessoa para se espelhar, para você subir.”*

Assim, é possível perceber que as relações do presidente com os empregados são carregadas de personalismo (Caldas e Mota, 1997), fundamentado principalmente em um paternalismo subliminar, mas determinado por uma forte capacidade de domínio (ou poder) moral por parte do líder sobre os demais.

*“O Vicente tem um poder de persuasão muito grande. Ele te mostra que você está errado. E você também tem abertura para mostrar que ele está errado.”*

*“Eu não esperava, eu não acreditava em mim, não esperava chegar onde estou. Mas veio o desafio e o Vicente deu o maior apoio. E o relacionamento com o Vicente foi assim, ele tem um jeito de te dar um feedback, e isso é muito importante.”*

#### **5.2.14 Tipologias de cultura organizacional**

Tendo como base as tipologias apresentadas na seção 2.4 – *Tipologias Culturais*, podemos propor algumas classificações para a cultura percebida na Comfloresta. Entretanto, é válido ressaltar mais uma vez que tentar enquadrar a(s) cultura(s) de uma organização em modelos pré-concebidos, pode significar minimizá-la(s) frente a todas as suas características tão peculiares e únicas. Faremos este ensaio por

acreditar que observar as características de uma empresa sob a perspectiva dos diferentes autores pode facilitar a sua compreensão.

Considerando as seis dimensões propostas por Hofstede *et al* (1990), podemos classificar a Comfloresta como uma empresa extremamente *orientada para resultados*, na qual o alcance de objetivos – sejam eles resultados financeiros, certificações ou metas produtivas – é a preocupação maior do grupo e dos gestores. Há uma visível *orientação para os empregados* e a organização procura responder por seu bem-estar e pelo seu crescimento, através do estímulo ao estudo e preocupação com a qualidade de vida, entre outras iniciativas. A identificação dos empregados é com o trabalho que eles realizam, sendo a relação fundamentalmente *profissional*. A empresa caracteriza-se como um *sistema aberto*, sendo receptiva a novos empregados – mesmo que estes sejam poucos, pela pouca rotatividade registrada na organização. O *controle é rígido*, especialmente no que diz respeito à conduta e a ética na organização, além de custos. É possível, também, perceber iniciativas de orientação para o cliente. O *pragmatismo* se reflete na preocupação com os resultados e na valorização do cliente, em detrimento do cumprimento de procedimentos.

De acordo com as quatro categorias propostas por Harrison (1972) e posteriormente por Handy (1976) – *Poder, Função, Tarefa e Pessoa* – a cultura da Comfloresta parece estar mais alinhada à *Orientação para Tarefas (task orientation)*. A empresa tem hoje como seu principal valor o alcance dos seus objetivos, que são muitos: resultados positivos, certificações ambientais, reconhecimento da sociedade. O trabalho em equipe é estimulado e todas as decisões tomadas em grupo, pelo

Grupo-Gestor – que representa as diferentes áreas da companhia. Entretanto, há um forte compromisso ideológico com a ordem e com a autoridade dos líderes. O poder legítimo das chefias tem mais influência que o poder perito, ao contrário da maior parte das organizações com este tipo de orientação. A organização tem também certo foco em pessoas como pôde ser observado na análise dos discursos, mas não direcionado ao atendimento das necessidades de seus membros. O foco em pessoas, na Comfloresta, está mais dirigido a treinamento, capacitação e bem-estar, preservando a relevância de resultados.

Se classificada sob a ótica das quatro tipologias de Deal e Kennedy (1982) – *Cultura Macho*, *Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito*, *Cultura Aposte sua Companhia* e *Cultura de Processo* – a cultura da Comfloresta poderia ser classificada como um misto de duas delas. Se por um lado tem traços da *Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito* (*work hard / play hard*) – há estímulo do trabalho em equipe, um certo foco nos clientes e um grupo formado por jovens que estão buscando provar seus esforços – por outro há características determinantes da tipologia *Aposte sua Companhia* (*bet your company*). A empresa é orientada para o longo prazo, exibindo grande respeito por competência técnica, por autoridade e pelo conhecimento compartilhado. As reuniões – semanais e trimestrais – representam o principal ritual desta cultura e as decisões, embora participativas na nomenclatura (e consultivas na prática), são tomadas pelo Grupo-Gestor, ou seja, por aqueles que estão no topo da hierarquia desta organização. Os valores desta cultura focam no futuro e na importância de se investir nele.

Na perspectiva de Bass e Avoglio (1993) a cultura da Comfloresta poderia ser classificada como *Transformacional*. Nesta empresa, as sugestões e as inovações são encorajadas e os eventuais erros são tratados como aprendizado. As normas e valores não impedem que os indivíduos busquem suas próprias metas e reconhecimentos – empregados podem sugerir a implantação de projetos e, quando têm êxito, são reconhecidos e valorizados pela iniciativa implementada. O líder – em especial o diretor-presidente da empresa – serve como mentor e modelo para o grupo e a ele é atribuída a transformação pela qual passou a empresa nos últimos anos.

Se utilizado o modelo de Sethia e Von Glinow (1985), a cultura da Comfloresta poderia ser considerada como *Integrativa*. O modelo dos autores é extremista, mas se pensada a preocupação da organização com as pessoas e com a *performance* sobre uma régua ou um *continuum*, seria possível identificar tendências de alta para a análise de ambos os parâmetros. Não há forte orientação para atração e retenção de profissionais talentosos, mesmo porque há pouca rotatividade e mobilidade na Comfloresta. Mas há uma ênfase no trabalho em equipe e no sucesso da companhia como um todo, sendo as iniciativas individuais reconhecidas e valorizadas.

Por fim, sob a classificação de Donnelly (1984), que relaciona a cultura organizacional à influência que os líderes exercem na estrutura, a cultura da Comfloresta poderia ser classificada como *Excelente*. Na empresa, o planejamento é respeitado e permeia o processo decisório. Os objetivos – especialmente relacionados a resultados e certificações – são comunicados ao grupo e a equipe parece saber o que está buscando.

### 5.2.15 Quadro-resumo

Abaixo se encontra um quadro resumo da classificação da cultura da Comfloresta conforme as tipologias estudadas e a análise realizada neste trabalho:

<b>Autor(es)</b>	<b>Classificação da Tipologia Cultural</b>
Hofstede (1990)	<i>Orientação para Resultados; Orientação para Empregados; Cultura Profissional; Sistema Aberto; Controle Rígido; Pragmatismo.</i>
Harrison (1972) e Handy (1976)	<i>Orientação para tarefas.</i>
Deal e Kennedy (1982)	<i>Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito; Aposte sua Companhia.</i>
Bass e Avoglio (1993)	<i>Cultura Transformacional.</i>
Sethia e Von Glinon (1985)	<i>Cultura Integrativa.</i>
Donnelly (1984)	<i>Cultura Excelente.</i>

Tabela 07: Quadro-resumo – Tipologias Culturais identificadas na análise

### 5.3 Análise do discurso sobre responsabilidade social corporativa

A partir do discurso dos empregados e dos líderes da organização, especificamente a respeito de práticas e valores relacionados à responsabilidade sócio-ambiental da empresa, pretende-se verificar se a organização estudada possui os princípios de compromisso e responsabilidade com o entorno determinantes para uma classificação como empresa-cidadã conforme os parâmetros teóricos identificados durante a revisão de literatura.

#### 5.3.1 Projetos realizados

Abaixo um resumo das práticas sustentáveis e dos projetos sócio-ambientais realizados pela empresa nos últimos cinco anos:

<b>ANO (A partir de)</b>	<b>PROJETO</b>	<b>OBJETIVO</b>
2002	PROJETO DO PARQUE AMBIENTAL ABAETÉ	Proporcionar à comunidade uma interação prática com fauna e flora local através do lazer e da educação ambiental. Reforçar a importância do uso dos recursos naturais de maneira sustentável, provando que é possível manejar uma unidade de produção e preservar o meio ambiente. Implantação, conservação e manutenção do parque.
	PROJETO PRODUÇÃO DE ESPÉCIES NATIVAS	Desenvolver uma fonte de renda com a comunidade carente próxima às áreas da empresa, conciliando a importância de preservar as matas ciliares com o crescimento econômico.
	PROGRAMA DE DOAÇÃO DE ESPÉCIES NATIVAS	Promover a conscientização ambiental da comunidade do entorno, divulgando técnicas e sensibilizando a população quanto aos problemas ambientais na região, assim como ensinando práticas de preservação e fortalecendo o conceito de manejo na comunidade.
	PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE RESERVA PARTICULAR DE PATRIMÔNIO NATURAL (RPPNS)	Projeto ainda em desenvolvimento, em parceria com a The Nature Conservancy (TNC) e a Confederação Brasileira de Proprietários de RPPNs para implantar áreas de preservação em municípios de Santa Catarina.
2003	PROJETO DE RECUPERAÇÃO DE ÁREAS	Recuperar e proteger encostas com mais de 45° de inclinação, topos de morros e entorno de córregos, rios, lagoas e nascentes. Projeto em desenvolvimento nas áreas de produção da empresa.
	PROJETO DE RECICLAGEM DE LIXO	Controlar o ciclo de resíduos gerados pela atividade da empresa e capitalizar e desenvolver melhorias de lazer para os funcionários da empresa. Em parceria com escolas locais e comunidade.
	PROGRAMA DE CONTROLE DE IMPACTOS AMBIENTAIS	Levantar os possíveis impactos ambientais antes do início da atividade, para estabelecer linhas de mitigações e avaliar a sua eficácia ao final das operações.
	PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO FLORESTAL – (FSC - FOREST STWARDSHIP COUNCIL)	Estabelecer um equilíbrio ambiental, social e econômico da atividade, através de princípios e critérios pré-estabelecidos e aprovados. Desta forma, é obtido um selo de garantia da origem da matéria prima, que indica que a atividade é ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável.
	PROGRAMA DE PROTEÇÃO DE FLORESTAS	Estabelecer o monitoramento, controle e mapeamento dos riscos de incêndios florestais, pragas e doenças na floresta.

Tabela 08: Quadro-resumo – Projetos sócio-ambientais realizados

### 5.3.2 Respeito ambiental

Além dos projetos direcionados à recuperação e à preservação de áreas, a Comfloresta se caracteriza por uma forte preocupação com a destinação do lixo, além do controle de impactos ambientais. Há, em toda parte, coletores de materiais recicláveis – que precisam ser respeitados e que são controlados através de um programa chamado FLORA<sup>13</sup> que pontua as áreas pela correta arrumação do ambiente de trabalho e descarte de resíduos.

*“Em Campo Alegre tudo tem a parte de reciclável, onde você vai colocar copo, garrafa, vidro. Então acho que essa parte para se integrar à parte sócio-ambiental a Comfloresta está cumprindo a risca.”*

*“Nada mais certo do que cumprir a lei. Então, separar lixo, ter uma consciência ambiental bem presente. Se você for ao campo você nota que o pessoal é bem consciente, bem responsável. Tem lixo para cada coisa, tem programa de destinação do lixo...”*

### 5.3.3 Parceria empresa-comunidade

A Comfloresta realiza uma série de projetos e programas voltados para o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida das comunidades de seu entorno. Há uma relação permanente e a empresa se faz presente nas reuniões comunitárias e nas associações locais. Entre os projetos que já surgiram destes encontros, está a formalização de uma cooperativa para a produção de mudas – que são compradas e utilizadas pela Comfloresta – e um projeto realizado em parceria com a Univille, Universidade de Joinville (SC), para o monitoramento da qualidade da água, entre outros.

*“Nós criamos um processo em uma região do Joinville, chamada Cubatão. Eles eram muito pobres e não tinham nem como formalizar a venda das mudas para nós. Então com a ajuda de uma vizinha, a senhora Lutia, uma senhora fantástica, que nos*

---

<sup>13</sup> Informações sobre o programa Flora no item 5.2.5 *Reconhecimento*.

*ajudou a formar a cooperativa, já tinha 30 famílias trabalhando dentro da cooperativa. E nosso pessoal forneceu muda, semente, saquinho plástico... e começaram a produzir bastante.”*

*“Se a gente sente certa dificuldade em uma determinada comunidade em que estamos inseridos, ou se há alguma solicitação de alguém daquela comunidade, a gente tenta atender. Então não é nada do acaso. É sempre elaborado um estudo e elaborado um projeto baseado no estudo da real necessidade da comunidade que a gente está inserido.”*

*“Qualquer discussão que haja na comunidade a gente se faz presente para o pessoal ver que estamos interessados, que há preocupação com as questões sócio-ambientais e questões de discussão, de apoio técnico, parcerias..”*

A relação com a comunidade se dá, ainda, no sentido do esclarecimento, da multiplicação dos conceitos relacionados à temática ambiental:

*“Os programas estão sendo desenvolvidos com o foco de conscientizar o pessoal, não só os funcionários, mas também o pessoal que está em volta da empresa. A gente começa com palestra e depois vai de boca a boca, o pessoal vê que está dando certo, que está funcionando e o pessoal vai passando de um para o outro.”*

#### **5.3.4 Multiplicação na cadeia**

A empresa começa a tentar implementar iniciativas de multiplicação dos conceitos de responsabilidade sócio-ambiental em sua cadeia produtiva. Não há ainda processos formalizados nem projetos que envolvam um grupo de fornecedores e clientes, mas os gestores da organização entendem a importância atribuída à empresa para a disseminação de práticas e valores mais responsáveis e começam a esboçar o interesse em assumir este papel.

*“Temos o 5S que é um programa nosso. E quando o fornecedor, ou o cliente, chega na nossa casa, digamos, ele tem que atender aquilo, então é uma forma de multiplicar isso. Os clientes, por exemplo, a gente sugere que eles façam um programa 5S e que poderíamos apoiar.”*

*“Aqui é o dia da cidadania, que é como o da rede Globo, que tem tudo em um dia só, tem carteira de identidade, enfim... E aqui nós chamamos os clientes para participar junto. Por exemplo, um cliente nosso patrocinou o cachorro quente. Outro cliente nosso forneceu o dentista dele, e por aí vai.”*

*“Se busca de todas as formas criar nos colaboradores, tanto próprios como terceiros, uma preocupação de que nós estamos trabalhando em um ambiente frágil, que toda a nossa ação junto ao meio tem uma relação e um impacto e temos que pensar que a cada ação temos um impacto no meio ambiente, e esse impacto pode ter reflexos.”*

O 5S é uma metodologia utilizada para melhorar a organização dos ambientes de trabalho, a partir da mudança de atitude das pessoas. Sua principal contribuição é a redução do desperdício de materiais, de tempo e de espaço. Na Comfloresta, o projeto recebeu o nome de FLORA – formação, limpeza, organização, registro e autodisciplina – e pressupõe a arrumação do ambiente de trabalho e a identificação de materiais e equipamentos, além de auditorias regulares.

### **5.3.5 Ética e honestidade**

A conduta ética e honesta é descrita pelos entrevistados como um dos principais valores dos membros desta organização. Em seus discursos, os empregados listam exemplos que vêm de cima e de baixo – como os guariteiros que recusaram propina de clientes.

*“Porque guariteiros no campo, você sabe que podem ser manipulados á qualquer momento. Chega um cara e dá “dezo” por fora, vai pedir menos na carga, e fazer isso e aquilo. Então tem que ter treinamento constante nos guariteiros e acompanhar também. Porque senão pode ter um deslize. Já teve funcionário que entregou cheque de propina na nossa mão, que recebeu de cliente. Para você ver como isso funciona! Ele poderia ter embolsado cem reais e ficado quieto, mas não, ele entregou para o chefe dele, que guardou e trouxe até nós.”*

*“Eu estou na empresa há oito anos, e vim de outras empresas sérias também. Mas um exemplo da minha área, na Comfloresta não existe caixa dois. Nunca existiu e não vai existir. E isso já é uma coisa que a gente vê claramente que é ético. O nosso presidente, o nosso controle, o nosso gerente, são pessoas éticas, você pode confiar no que eles estão falando tranquilo, e a gente tem que ser muito ético também.”*

Os funcionários também dizem respeitar uma cartilha – que todos receberam e atestaram a leitura – elaborada e distribuída pela *holding* canadense, controladora da empresa. O documento, denominado "Código de Conduta Ética Profissional" trata de dilemas cotidianos relacionados aos recursos da empresa – como uso adequado de telefones e internet, tratamento de informações privilegiadas, conflitos de interesse, exatidão de livros e registros, entre outros –, além de problemas que podem ocorrer no ambiente de trabalho, como discriminação e assédio. O Grupo Brascan também disponibiliza para os empregados um telefone de ouvidoria, para – entre outras coisas – denúncias de comportamentos impróprios.

*“Tem o código de ética da Brascan Brasil e tem o 0800 da Comfloresta para denunciar qualquer coisa e você não é identificado. Esse 0800 cai na mesa de uma menina aí. E qualquer coisa que você quer denunciar e falar você pode ligar. Tem os cursos de ética, e mesmo a política dentro da empresa.”*

*“Temos aquele código de ética, que todos assinaram, mas porque a gente vê nas atitudes demonstradas pelos gerentes, pelos diretores e acaba vindo uma demonstração de cima para baixo.”*

*“Acho que a implantação desse código de ética foi uma coisa importante que a empresa fez. Claro que todo mundo procura trabalhar com ética, mas a partir do momento que você tem um código bem descrito mostrando que a empresa está preocupada com isso ajuda muito. E pela atitude que o próprio presidente passa para a gente e a gente acaba vendo isso como exemplo, e isso é muito bom, é muito mais fácil você julgar através de atitudes e exemplos, do que ter isso no papel escrito.”*

### 5.3.6 Dilemas éticos

Entretanto, a empresa enfrenta dilemas éticos que vão muito além da oferta de suborno de clientes a empregados. Invasões de grileiros<sup>14</sup> e falecimento de empreiteiros em acidentes na operação de corte são situações inerentes ao tipo de atividade que a Comfloresta realiza e, de tempos em tempos, a empresa precisa lidar com acontecimentos como estes. Com relação a este tipo de incidentes, como disputas por terra e graves acidentes de trabalho, a empresa vem adotando medidas que minimizem ocorrências e impactos sobre o seu negócio.

*“Em 2005, a Comfloresta fez um acordo com um grupo de grileiros, e não sei como foi a história, mas o acordo previa que a Comfloresta ia regularizar a matrícula para passar para eles a propriedade, mas tinha floresta em cima, então o acordo era: regularizamos a matrícula, tiramos a floresta e entregamos a área para vocês. A regularização da matrícula teve embargo do estado, mas nós íamos poder fazer, porque o cartório ia aceitar. Mas a floresta que estava em cima, o IBAMA embargou. Daí eles não tiveram paciência e fizeram um estardalhaço! Foi no dia 1 de abril de 2005 eu me lembro bem. Saiu no jornal. Uma notícia que estávamos judiando dos pobres. . .”*

*“No passado teve duas ou três mortes se não me engano. É que chance de acidente é muito grande na nossa área. O que nós fizemos? Nós criamos um comitê de segurança que envolveu toda a área, não só a de campo e não só a do escritório, todo ele. E fazemos auditoria mensalmente, a gente analisa dia-a-dia o que está acontecendo, o que não é seguro, tanto no campo, quanto no escritório. O comitê está caindo muito em cima disso. Além da própria Sipatr que também cuida dessa área.”*

*“Um acidente nessa área pode ser fatal. Normalmente é fatal. E temos buscado minimizar e reduzir isso. Vemos em reuniões com empreiteiras, mas vemos que é difícil mesmo. A gente não conseguiu ainda eliminar 100% dos acidentes. Quer dizer, a obrigatoriedade de IPI, a exigência, os treinamentos, tudo isso a empresa assimilou e conseguiu passar para os empreiteiros essas exigências e eles conseguiram absorver isso ao longo do tempo. Coisa que era impossível há tempos atrás. Mas ainda temos problemas nessa questão, constantemente.”*

---

<sup>14</sup> Grileiro é um termo que designa aquele que, de forma ilegal, busca tornar-se dono por direito de terras devolutas (terrenos públicos que nunca estiveram sob propriedade privada) ou de terceiros, por meio de documentos falsos.

### **5.3.7 Alto envolvimento do empregado de Campo Alegre**

Os empregados alocados em Campo Alegre (SC), que estão próximos às atividades de corte e plantio e que vivenciam de perto a rotina do campo, são altamente envolvidos nas questões relacionadas à responsabilidade sócio-ambiental da empresa. Os projetos muitas vezes são sugeridos pelos próprios empregados, que são também responsáveis por tocá-los no dia-a-dia.

*“Isso quem trouxe foi o Márcio, um funcionário do departamento de planejamento. Ele está fazendo técnico em administração e é uma matéria da escola, e ele trouxe isso para a gente. Perguntei: ‘você assume?’ Ele disse que assume e colocamos. E é ele quem faz.”*

*“Como a empresa trabalha em diversos municípios, nós temos realidades bem diferentes em cada região, então os projetos têm que ser adaptados a cada região. Então como a maioria dos funcionários de determinadas frentes moram naquelas regiões, eles conhecem a necessidade, a realidade da região até mais do que nós, então por isso essa busca.”*

Há relato da participação de empregados da Comfloresta diretamente nas ações promovidas ou apoiadas pela empresa nas comunidades de seu entorno como, por exemplo, em ações educativas nas escolas da região. Parte dos projetos são estruturados, fazendo parte de um calendário de iniciativas regulares da empresa. Mas muitas atividades ainda têm caráter *ad-hoc*.

*“O trabalho é multidisciplinar. Tem gente de planejamento, tem o pessoal do viveiro, tem a Juliana que sempre vai lá, chamam de tia e tudo. Na semana do meio ambiente, por exemplo, eu fui numa escola fazer palestra. Era 800 no total, mas foi dividido foram 200 crianças, e o pessoal da minha equipe também foi.”*

### **5.3.8 Baixo envolvimento do empregado de Curitiba**

Por outro lado, os empregados alocados em Curitiba (PR), que estão distantes da operação de campo e que se limitam às atividades burocrático-administrativas do

escritório demonstram baixíssimo envolvimento com as atividades sócio-ambientais realizadas pela empresa. Sua participação se restringe, de modo geral, a coleta de alguns recicláveis no escritório, como copos plásticos e folhas de papel.

*“Normalmente quem participa (dos projetos sócio-ambientais) é o pessoal que está lá em Campo Alegre.”*

*“Eles fazem a separação do lixo, dos papéis e isso entrou do ano passado para cá. A separação de copos de plástico. A gente fez isso no refeitório lá de Campo Alegre. Lá eu vejo isso mais nitidamente. Agora em campo eu não sei como é. No escritório não. É tudo junto. Tem separação dos copinhos, que eles colocaram agora.”*

### **5.3.9 Sustentabilidade e certificação**

O conceito da sustentabilidade e do *triple bottom line* – em que as organizações não são consideradas apenas por seu valor econômico, mas pelo valor social e ambiental que agregam à sociedade – aparecem com força no discurso quando o assunto é a certificação ambiental. A empresa busca o selo do *FSC - Forest Stewardship Council*, um sistema de identificação das empresas que manejam florestas de forma sustentável e respeitosa<sup>15</sup>. O selo, segundo os entrevistados, não agrega qualquer valor financeiro ao produto da empresa, ou seja: não se pode cobrar mais pela madeira por ela ser certificada. Entretanto, é sabido que alguns

---

<sup>15</sup> Segundo o FCS Brasil (<http://www.fsc.org.br>, acessado em 6 de março de 2008) a missão do Conselho Brasileiro de Manejo Florestal é difundir e facilitar o bom manejo das florestas brasileiras. A certificação é um processo voluntário em que é realizada uma avaliação de um empreendimento florestal, por uma certificadora independente que verifica os cumprimentos de questões ambientais, econômicas e sociais que fazem parte dos Princípios e Critérios do FSC.

Por Manejo Florestal, entenda-se “um conjunto de técnicas empregadas para colher cuidadosamente parte das árvores grandes de tal maneira que as menores, a serem colhidas futuramente, sejam protegidas. Com a adoção do manejo, a produção de madeira pode ser contínua ao longo dos anos.” (<http://www.manejoflorestal.org>, acessado em 6 de março de 2008).

importadores, clientes internacionais, já pressionam fornecedores latinos por esta certificação. Não tê-la, portanto, significa perda de mercado em médio prazo.

*“O que a empresa quer agora é buscar a certificação. Então essa certificação busca aquele tripé, socialmente justa, ambientalmente correta e economicamente viável.”*

*“O cliente não está disposto a pagar mais pelo selo. Nem aqui, nem de fora. Tem cliente que só compra de quem tem o selo, mas são poucos. Inclusive fizemos uma pesquisa sobre isso há um tempo atrás, mas são poucos. A gente sabe que isso é uma tendência dessas questões de desenvolvimento sustentável, e vai acabar tendo necessidade de ter o selo, sabe? Mas se eu te disser que traz retorno financeiro estaria mentindo.”*

### **5.3.10 Empresa-cidadã**

A empresa recebeu, em 2006, o Prêmio Empresa Cidadã 2006 da ADVB/SC – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Santa Catarina<sup>16</sup>. Desde então este título é um dos grandes orgulhos desta companhia – ao lado, talvez, dos resultados positivos alcançados após 30 anos de prejuízo. E tornar-se uma empresa reconhecidamente cidadã, alinhada aos conceitos de sustentabilidade, é um dos principais objetivos daqueles que hoje estão à frente do negócio.

*“Acho que o principal objetivo da empresa é ter uma produção de forma sustentável. Ter uma gestão de processo que concilie todos os aspectos sociais e ambientais. O principal fator é não gerar um impacto significativo. Qualquer atividade tem um impacto, mas que esse impacto consiga ser sustentável. Que a sua atividade não cause impacto negativo na comunidade. Que esse impacto seja o mais positivo possível. Esse é o objetivo.”*

*“A meta é ser considerada empresa cidadã. Acho que a comunidade tem que eleger. A gente tem que fazer a comunidade entender que se usar a natureza de forma adequada é possível. E a minha meta é que seja sustentável. Aquilo que a gente busca no FSC, no triple botton line. Socialmente justa, ecologicamente correta e economicamente viável.”*

---

<sup>16</sup> Realizado há nove anos, o prêmio destaca os trabalhos de ação social, ambiental e cultural, desenvolvidos por empresas, fundações e associações catarinenses da iniciativa pública e privada.

*“Hoje a empresa está caminhando para conquistar o selo verde. E conquistando esse selo indica que sua empresa tem três pontos fortes. Ela é ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. Que é o tripé do selo. E o que é isso aqui? É o cumprimento de todas as leis vigentes á questão do meio ambiente, do trabalhador, da pessoa, e que tudo seja feito com cuida que não gere o desperdício, por exemplo. A preocupação com o meio ambiente, a preocupação com o social e o cumprimento da legislação vigente.”*

### **5.3.11 Frameworks de responsabilidade social corporativa**

Tendo como base os conceitos teóricos apresentados na seção 3.3 – *O surgimento e a evolução do conceito*, pretende-se checar se o que a Comfloresta chama de responsabilidade social corporativa está, de fato, alinhado às perspectivas teóricas a respeito do tema. Para esta análise serão utilizadas as classificações e *frameworks* de alguns dos especialistas mencionados durante a revisão de literatura – Carrol (1991), Melo Neto e Fróes (1999), Melo Neto e Brennad (2004), Martinelli (1997) e Gebler (2006).

Carroll (1991) sugere que quatro categorias de responsabilidade social constituem a responsabilidade social corporativa: responsabilidades *Econômica*, *Legal*, *Ética* e *Discricionária* (ou *Filantrópica*). Foi possível identificar as quatro delas na Comfloresta. Há a *Responsabilidade Econômica*, sendo evidente a sua preocupação com o resultado e o seu objetivo de produção de bens necessários a seus clientes, assim como a consequente obtenção de lucros no processo de comercialização. Há *Responsabilidade Legal*, havendo na companhia atualmente uma preocupação não só em agir de acordo com os parâmetros legais estabelecidos pelo governo e agências reguladoras, mas também em se adequar as exigências ambientais mais recentes. Há *Responsabilidade Ética* – atuação justa e correta e preocupação com o respeito aos *stakeholders* – e há iniciativas de *Responsabilidade Filantrópica*. Percebe-se, nos discursos dos empregados da companhia, a preocupação em

contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades de seu entorno e da sociedade como um todo.

O caso da Comfloresta atende também as determinantes propostas por Melo Neto e Fróes (1999) quanto à necessidade do comportamento corporativo ser voltado para o seu ambiente interno e para o seu ambiente externo. As ações realizadas pela empresa têm foco não só em seus empregados e dependentes, mas também nas comunidades dos 17 municípios em que ela está situada. E se aplica ao Modelo Empresarial de Gestão Social proposto por Melo Neto e Brennand (2004). Os autores propõem a existência de três elementos necessários à prática de ações corporativas socialmente responsáveis que podem ser percebidos nas iniciativas da Comfloresta. Há *Regularidade*, os programas, projetos e campanhas são constantes e alguns deles já duram alguns anos. Há *Intensidade*, sendo o foco e o objetivo de cada um dos projetos bastante claros para seus realizadores na empresa. E há *Qualidade*, na medida em que as ações realizadas não são apenas de assistencialismo, mas de responsabilidade social e de sustentabilidade efetivamente.

Segundo a classificação de Martinelli (1997) dos estágios de práticas socialmente responsáveis, a Comfloresta se classificaria – segundo o discurso dos empregados entrevistados para este trabalho – como uma *Organização Social*. Um estágio que já reconhece os *stakeholders* como o principal grupo de interesse e que já pensa a empresa como um instrumento de desenvolvimento social. Mas, na perspectiva do autor, a Comfloresta ainda não poderia se enquadrar como uma *Empresa-Cidadã*. Existe um conjunto de valores que permeiam a cultura interna e que funciona como referência de ação e há, como já foi dito, um código de ética que é respeitado e

alinhado à cultura da organização. Mas para chegar a este estágio de ‘cidadania corporativa’, a empresa ainda precisa formalizar suas políticas e assumir compromissos sócio-ambientais com outros *stakeholders*, além dos vizinhos e empregados. É preciso que as iniciativas de multiplicação seja tratadas de forma estratégica e que sejam trabalhadas de forma um pouco mais abrangente.

Adicionalmente, uma análise sob a perspectiva dos “*Sete níveis de organização ética*” de Gebler (2006) merece relevância. A Comfloresta é orientada pela busca de lucratividade e estabilidade; dá à comunicação um tratamento de suporte à organização; tem iniciativas de responsabilidade com seu entorno; os valores que orientam as tomadas de decisão na empresa são compartilhados pelo grupo; vem buscando cada vez mais amarrar alianças com seus públicos externos. A companhia ocupa no modelo proposto pelo autor, claramente e sem grandes dilemas, o *nível 6*, da *Responsabilidade Social*. Quanto à sua capacidade de suportar os desafios de integridade, característica que a levaria ao *nível 7*, da *Sustentabilidade*, a empresa parece encontrar-se, neste momento, trabalhando para subir mais este degrau. Os desafios de integridade existem, como apontou a análise dos discursos. Existem dilemas éticos que são recorrentes e inerentes ao tipo de atividade que a Comfloresta realiza, como invasões de grileiros e falecimento de empreiteiros em acidentes na operação de corte. A Comfloresta vem adotando medidas que minimizem ocorrências, mas a capacidade de suportá-los sem que haja prejuízos ao seu negócio ainda parece depender da cristalização da imagem e da cultura que hoje a empresa está tentando consolidar.

### 5.3.12 Quadro-resumo

Abaixo se encontra um quadro resumo da classificação da responsabilidade social corporativa da Comfloresta conforme as teorias estudadas e a análise realizada neste trabalho:

<b>Autor(es)</b>	<b>Classificação da RSC</b>
Carrol (1991)	Há responsabilidade <i>Econômica, Legal, Ética e Discricionária</i> .
Melo Neto e Frões (1999)	Há responsabilidade <i>Interna e Externa</i> .
Melo Neto e Brennand (2004)	Há <i>Regularidade, Intensidade e Qualidade</i> .
Martinelli (1997)	<i>Empresa como Organização Social</i> .
Gebler (2006)	<i>Nível 6, Responsabilidade Social</i>

Tabela 09: Quadro-resumo – Análise da RSC

### 5.4 Análise da relação entre cultura organizacional e responsabilidade social

Este último estudo tem como objetivo verificar se a cultura organizacional da Comfloresta influencia suas práticas e valores de responsabilidade social corporativa, análise que é fundamental para responder às perguntas desta pesquisa.

Para alguns dos autores mencionados durante a revisão de literatura – como Melo Neto e Brennand (2004) – a responsabilidade corporativa (ações social, ambientais e comportamento ético) deve estar fundamentada nos valores e práticas organizacionais. Deve haver congruência entre a cultura organizacional (seus valores e práticas) e sua estratégica social. Sob a ótica de Lyon e D. Little (2004), para que as organizações alcancem o desenvolvimento sustentável nas esferas social e ambiental, é necessária uma mudança na forma como elas vêem o negócio e tomam decisões, o que só é possível se a organização tem uma cultura capaz de dar suporte a esta mudança.

Em ambas as perspectivas, responsabilidade social corporativa e cultura organizacional podem se influenciar mutuamente. Nesta etapa da análise, portanto, serão aplicados os modelos propostos por estes autores – Melo Neto e Brennand (2004) e Lyon e D. Little (2004) – nos parâmetros identificados na Comfloresta.

#### 5.4.1 Aplicação do modelo de Melo Neto e Brennand (2004) no estudo de caso

Como já foi visto na revisão de literatura (*Figura 3.5: Congruência entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional*), para Melo Neto e Brennand (2004) a congruência entre o exercício da responsabilidade social e o gerenciamento da cultura organizacional ocorre quando há a combinação dos seguintes valores: compromisso social; práticas de gestão socialmente responsáveis; ações responsáveis internas e externas, incorporação de novos valores e práticas sociais, fruto das novas exigências éticas; multiplicação de tais valores e práticas na cadeia de valor. Tais valores foram identificados na cultura da Comfloresta e podem ser exemplificados da seguinte forma:

Valores	Exemplos da Presença na Comfloresta
Compromisso Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de preservação ambiental, como a implantação de RPPNs, recuperação de áreas e proteção a florestas;</li> <li>- Valorização do empregado e oferta de oportunidades de desenvolvimento – ambiente de igualdade, possibilidades de carreira e crescimento, reconhecimento, tratamento do erro como aprendizado;</li> <li>- Compromisso com as necessidades das comunidades e instituições do entorno, que se transformam em projetos;</li> </ul>
Práticas de Gestão Socialmente Responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com as condições de trabalho, inclusive de empreiteiros e terceiros;</li> <li>- Controles de impacto ambiental nas operações;</li> <li>- Uso de ferramentas de Gestão Participativa;</li> </ul>
Ações Responsáveis Internas e Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas e parcerias que estimulam os empregados a voltar à escola;</li> <li>- Programas educacionais, voltados para as escolas, crianças da comunidade;</li> <li>- Programas de geração de renda para comunidades de entorno;</li> <li>- Programas de parceria com universidades, para monitoramento de efluentes;</li> </ul>
Incorporação de Novos Valores e Práticas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporação de um código de ética e treinamento das práticas e valores aceitos;</li> </ul>

	- Busca da certificação FSC;
Multiplicação de Valores e Práticas na Cadeia de Valor	- Iniciativas preliminares de multiplicação dos valores e práticas da empresa para fornecedores e clientes: convites para palestras, parcerias no Dia da Cidadania, entre outras ações ainda isoladas.

Tabela 10: Caso Comfloresta – Análise conforme modelo de Melo Neto e Brennand (2004)

Para Melo Neto e Brennand (2004), o nível mais alto de congruência entre a cultura e a responsabilidade social corporativa acontece quando a empresa inicia a multiplicação de seus valores e práticas junto as suas cadeias de valor, momento em que a empresa começa a exercer a sua cidadania empresarial plena, tornando-se um agente de transformação em sua comunidade ou setor de atividade. Para os autores, “este é o caminho a ser perseguido por uma empresa socialmente responsável que deseja transformar-se em uma empresa verdadeiramente cidadã” (Melo Neto e Brennand, 2004, p. 21).

No caso da Comfloresta, foi possível classificar muitas de suas preocupações, programas e projetos dentro dos quatro “degraus” deste modelo – há exemplos claros de compromisso social, de práticas de gestão responsáveis, de ações de âmbito interno e externo e da incorporação de novos valores e práticas sociais em sua cultura. Também foi possível identificar algumas Iniciativas preliminares de multiplicação dos valores e práticas da empresa para fornecedores e clientes. Esta é uma dimensão que ainda carece de formalização e desenvolvimento. Mas a empresa já começa a perceber sua importância na disseminação dos conceitos de responsabilidade social, ambiental, de sustentabilidade, de ética. Vem realizando algumas palestras para *stakeholders*, parcerias no Dia da Cidadania (um evento regional), entre outras ações ainda isoladas.

#### **5.4.2 Aplicação do modelo de Lyon e D. Little (2004) no estudo de caso**

Para Lyon e D. Little (2004), a cultura se relaciona com a responsabilidade social corporativa na medida em que ela dá suporte a um processo de mudança da forma como as empresas vêem o seu negócio e tomam decisões – mudança esta necessária para que as organizações efetivamente alcancem o desenvolvimento sustentável nas esferas social e ambiental. Os autores apontam traços comuns às empresas que efetivamente gerenciam a sua responsabilidade corporativa com suporte da cultura organizacional. Tais organizações teriam foco em premiação e reconhecimento; em aprendizado e gestão da mudança; na consciência e no envolvimento das equipes; no questionamento e na resolução de problemas; na flexibilidade e no compartilhamento da cultura. Tais características foram identificadas na cultura da Comfloresta e podem ser exemplificados da seguinte forma:

*Foco na Premiação e Reconhecimento* – O sistema de premiação foi instituído a partir do alcance dos resultados positivos e, agora que a empresa tem lucro, seus funcionários recebem uma parcela dele ao final do ano. A divulgação das iniciativas de responsabilidade social é feita principalmente por meio de e-mails ou reuniões. Há reconhecimento das iniciativas bem sucedidas dos empregados:

*“Reconhecimento geralmente é através de algum elogio em um e-mail, perante as pessoas que estão sendo copiadas (...). Tem um rapaz que mexeu no projeto do 5S, o Márcio. E na festa de final de ano o Vicente fez vários comentários, agradeceu à equipe e fez uma menção especial para o Márcio, agradecendo a colaboração dele, que foi muito significativa aqui dentro.”*

*Aprendizado e Gestão da Mudança* – A cultura da Comfloresta incentiva o aprendizado, há tolerância ao erro, aceitação do risco e abertura a idéias

externas. É comum funcionários jovens, que cursam faculdade ou pós-graduação, trazerem projetos acadêmicos para serem desenvolvidos na empresa. Também não há registro de demissão por falha, a não ser de caráter.

*“Eu vejo que (o erro) é tratado como uma forma de aprendizado. É muito valorizado tomar uma atitude. Não se esconder, não se omitir, e sim decidir.”*

*Consciência e Envolvimento* – A consciência e o envolvimento com os temas referentes à responsabilidade social corporativa, assim como o pleno conhecimento dos *stakeholders* e de suas necessidades, são características identificadas na equipe que trabalha em campo, ou seja, que de alguma forma percorre os plantios conhecendo seus impactos e suas comunidades de entorno. Nos funcionários alocados no escritório administrativo em Curitiba, assim como em indivíduos que têm função especificamente administrativa em Campo Alegre, a consciência e o envolvimento com o tema são consideravelmente menores, quase inexistentes. É, entretanto, explícito o compromisso das lideranças com o tema, assim como o direcionamento da cultura da empresa para valores.

*“O trabalho é multidisciplinar. Tem gente de planejamento, tem o pessoal do viveiro, tem a Juliana que sempre vai lá, chamam de tia e tudo. Na semana do meio ambiente, por exemplo, eu fui numa escola fazer palestra. Era 800 no total, mas foi dividido foram 200 crianças, e o pessoal da minha equipe também foi.”*

*“Normalmente quem participa (dos projetos sócio-ambientais) é o pessoal que está lá em Campo Alegre.”*

*Questionamento e Resolução de Problemas* – A partir da implantação da Gestão Participativa na organização, passou a haver encorajamento à equipe para questionar e opinar sobre objetivos e práticas corporativas. A equipe de empregados se sente participante do processo decisório porque pode sugerir, mas reconhece o poder de veto daquele que ocupa a função de líder.

*“Eu considero que todo o funcionário tem a liberdade de participar das decisões da empresa. A empresa dá oportunidades de ele participar. Nós temos reuniões de trabalho, dentro das equipes. Reuniões onde participam todos os funcionários, ou nem todos, mas a maioria.”*

*Cultura Compartilhada e Flexível, Baseada em Respeito* – A cultura da Comfloresta parece ser bem compartilhada pelo grupo, que tem um discurso homogêneo, identifica os mesmos valores, valoriza as mesmas práticas. A análise dos discursos permitiu encontrar traços de lealdade, de coleguismo, de igualdade de tratamento, de respeito entre os membros desta organização. Com exceção da ausência de um plano de carreira, tema levantado por muitos dos entrevistados, os empregados estão satisfeitos com a gestão de recursos humanos da empresa. Sentem-se estimulados a trazer novas idéias, sentem que tem possibilidades de crescimento, acreditam no líder que têm e nas informações que recebem.

O quadro abaixo resume esta análise:

<b>Dimensões da CO</b>	<b>Exemplos da Presença na Comfloresta</b>
Foco na Premiação e no Reconhecimento	Sistema de premiação instituído a partir do alcance de resultados; Divulgação das iniciativas de responsabilidade social por meio de e-mails e reuniões trimestrais; Reconhecimento de iniciativas bem sucedidas dos empregados.
Aprendizado e Gestão de Mudança	Incentivo ao aprendizado; Tolerância ao erro; Aceitação do risco; Abertura a idéias externas.
Consciência e Envolvimento	Consciência e envolvimento latentes nas equipes que trabalham em campo, assim como conhecimento dos <i>stakeholders</i> e de suas necessidades; Há compromisso do líder com o tema, assim como o direcionamento da cultura da empresa para valores.
Questionamento e Resolução de Problemas	Gestão Participativa; Encorajamento à equipe para questionar e opinar sobre objetivos e práticas corporativas.
Cultura Compartilhada e Flexível, Baseada em Respeito	Discurso homogêneo, identificação dos mesmos valores, valorização das mesmas práticas por todo o grupo; Traços de lealdade, coleguismo, igualdade de tratamento, respeito entre os membros da organização; Empregados satisfeitos com a gestão de recursos humanos da empresa.

Tabela 11: Caso Comfloresta – Análise conforme modelo de Lyon e D. Little (2004)

## 6 CONCLUSÕES

Partindo de uma literatura que relaciona a cultura organizacional à responsabilidade corporativa, este estudo tinha como propósito validar se uma organização que tivesse em sua cultura princípios de compromisso e responsabilidade seria capaz de promover projetos capazes de refletir um *caráter ético* (Melo Neto e Brennand, 2004) e *cidadão* (Martinelli, 1997), e não apenas o interesse na realização de negócios e construção de imagem, conforme apontado por outros estudos de caso (Manzolillo, 2005; Peixoto, 2003) já mencionados na apresentação deste trabalho.

A pesquisa identificou, em primeiro lugar, que a cultura da Comfloresta é uma cultura em transformação. E a responsabilidade social corporativa parece ser tratada com um dos alicerces deste processo de mudança. Até cinco anos atrás, a Comfloresta dava prejuízos recorrentes e demonstrava pouco respeito pelos seus *stakeholders* e pelo meio-ambiente. Conseqüentemente, a companhia era mal vista pela sociedade e mantinha uma relação ruim com o seu entorno – governos, imprensa, universidades, vizinhos. Perdia causas na Justiça regularmente, sofria ataques da mídia, era freqüentemente foco de campanhas ambientalistas, não conseguia estabelecer parcerias regionais. O processo de mudança, iniciado em 2002, transformou do *layout* dos escritórios à hierarquia da empresa, passando pela forma de gestão e pelas exigências feitas aos empreiteiros que realizam as atividades de campo. A maior parte das dimensões identificadas no discurso sobre a responsabilidade social corporativa – os projetos sócio-ambientais; o respeito pelo ambiente; as parcerias empresa-comunidade; a preocupação com a multiplicação na cadeia; a implementação do código de ética; o envolvimento dos empregados; o foco na certificação e na sustentabilidade do negócio – emergiram na cultura desta

organização também a partir de 2002, acompanhando todo o processo de mudança. A responsabilidade social corporativa, neste caso, foi usada não apenas para o fortalecimento de uma nova imagem nesta organização, mas principalmente na alavancagem de uma nova cultura.

Esta nova cultura valoriza a aproximação e a igualdade entre os membros do grupo e as diferentes áreas, o comprometimento, a lealdade e o coleguismo. Na Comfloresta, o erro é tratado como oportunidade de aprendizado, há reconhecimento público dos sucessos, há possibilidades de crescimento e o histórico de muitos empregados que construíram suas carreiras nesta organização. Trata-se de uma empresa extremamente orientada para resultados, mas que não deixa de se preocupar com pessoas – na medida em que investe na melhoria da qualidade de seus empregados, especialmente aqueles de baixa renda. Na empresa começa a emergir um foco em clientes, agora compreendido como aquele capaz de levá-la aos resultados esperados.

Todas as iniciativas desta mudança cultural na Comfloresta são atribuídas a um líder, o diretor-presidente apontado como ‘herói’ por grande parte dos entrevistados. As características deste ‘líder-herói’ são muito valorizadas pelo grupo, servindo de modelo de comportamento, dentro e fora da organização. A forte relação de troca entre cultura e liderança é referenciada pela literatura (Bass e Avolio, 1993; Hofstede *et al.*, 1990; Schein, 1992; Sarros, Gray e Densten, 2002; Trice e Beyer, 1993), havendo concordância entre muitos autores quanto ao seguinte ponto: são os líderes que criam os mecanismos para o desenvolvimento da cultura e reforço das normas e comportamentos desejados (Bass e Avolio 1993). O problema está,

naturalmente, na dependência em alto-grau que a organização cria para com o seu líder-herói e nas conseqüentes dificuldades de continuidade e de sucessão que pode enfrentar.

A atribuição de um papel de herói ao líder da organização parece fortemente relacionada ao *personalismo* (Caldas e Motta, 1997) e à *lógica relacional* (DaMatta, 1997) características da cultura brasileira. Para os autores, a cultura organizacional no contexto brasileiro é marcada pela fundamentação da sociedade em relações culturais, pela busca constante de inclusão, de proximidade e afeto nas relações, pelo paternalismo com domínio moral e econômico. Conforme já mencionado, em um cenário organizacional relacional e protecionista, os heróis – reais ou imaginários, vivos ou não – têm suas características muito valorizadas, servindo de modelo de comportamento para o grupo (Wilkins, 1984, *apud* Hofstede, 1998).

O ‘líder-herói’ da Comfloresta vem fazendo uso dos conceitos da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade para criar uma outra realidade nesta organização. Os discursos já são marcados pelo princípio do *triple bottom line* – um tripé de gestão que considera as dimensões econômica, social e ambiental do negócio.

Na Comfloresta foi possível identificar as quatro categorias de ‘responsabilidades’ que constituem a responsabilidade social corporativa, segundo a perspectiva de Carroll (1991). Há evidências de *Responsabilidade Econômica, Legal, Ética e Filantrópica* nos valores e práticas desta organização. O caso da Comfloresta atende também as determinantes propostas por Melo Neto e Fróes (1999) quanto à

necessidade do comportamento corporativo ser voltado para o seu ambiente interno e para o seu ambiente externo. Se aplica, ainda, ao Modelo Empresarial de Gestão Social proposto por Melo Neto e Brennand (2004), na medida em que a companhia apresenta, em seus programas e projetos, *Regularidade, Intensidade e Qualidade*, conforme já visto na análise de resultados.

Trata-se de uma *Organização Social* (Martinelli, 1997), que reconhece os *stakeholders* como grupo de interesse e que se entende como um instrumento de desenvolvimento da sociedade. De acordo com a literatura, uma empresa que se enquadra nos parâmetros da responsabilidade social corporativa, mas que ainda precisa dar mais alguns passos para que possa ser classificada como sustentável ou como cidadã.

Em primeiro lugar, é preciso que a Comfloresta dê mais atenção à formalização de suas políticas e que assuma compromissos sócio-ambientais com outros *stakeholders*, além dos vizinhos e empregados (Martinelli, 1997). É preciso que as iniciativas de multiplicação de valores e práticas de responsabilidade sócio-ambiental sejam tratadas de forma estratégica e que sejam trabalhadas de forma um pouco mais abrangente pela sua cadeia de valor (Melo Neto e Brennand, 2004). A falta de consciência e de envolvimento por parte dos funcionários administrativos, especialmente de Curitiba, é um outro aspecto que precisa ser trabalhado pela companhia (Lyon e D. Little, 2004).

A empresa ainda precisa, também, conviver com uma certa fragilidade quanto à sua capacidade de suportar desafios de integridade (Gebler, 2007). A análise dos

discursos apontou que existem dilemas éticos que são inerentes ao tipo de atividade que a Comfloresta realiza, como invasões de grileiros e falecimento de empreiteiros em acidentes na operação de corte. A Comfloresta até vem adotando medidas que minimizem ocorrências, mas a capacidade de suportá-los sem que haja prejuízos ao seu negócio ainda parece depender da cristalização da imagem e da cultura que hoje a empresa está tentando consolidar.

A análise dos resultados, portanto, respondeu às perguntas de pesquisa. Há na Comfloresta uma cultura de compromisso com o entorno e ela se reflete, sim, em conduta responsável conforme a perspectiva teórica. Quanto à fundamentação dos projetos sócio-ambientais pela cultura corporativa, os resultados da pesquisa surpreenderam. Se ao início deste trabalho acreditávamos que a cultura era um dos pilares de sustentação da responsabilidade social de uma organização, concluímos, por fim, que esta relação é ainda mais forte. O estudo de caso demonstrou, acima de tudo, que a responsabilidade social corporativa pode funcionar como um *building block*, como uma ferramenta valiosa na construção de uma cultura organizacional.

A cultura corporativa, no caso da Comfloresta, está se fundamentando na responsabilidade social corporativa. E os conceitos de responsabilidade social corporativa já estão completamente difundidos pela cultura da organização. Cultura e responsabilidade corporativa, neste caso, parecem interagir como dois elos de uma mesma corrente, interdependentes para que o todo faça sentido.

Ao fim deste trabalho emergiram algumas questões, lançadas aqui como sugestões para pesquisas futuras. A primeira delas, que talvez possa ser esclarecida através

de uma pesquisa longitudinal, é como se dá a sustentabilidade da mudança nesta organização? Como tirar toda esta mudança das mãos do líder e permeá-la por todos os níveis da empresa? Na perspectiva da ética e da responsabilidade social corporativa, um acompanhamento da organização por um período de tempo mais longo também poderia apontar aspectos interessantes da incorporação do *ethos* no longo prazo. Uma cultura que se torna ética e responsável precisa de um líder para mantê-la?

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: Dos arcabouços conceituais às lições Empíricas. In: O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas, vol II. Jean F. Chanlat (org.) Editora Atlas, São Paulo, 1994.

ASHLEY, P. A. (Org.). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P. A.; Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. Anais do Enanpad 2000. Florianópolis, set. 2000. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: 1979, Edições 70.

BASS, B; AVOLIO, B. Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly, Spring 1993, Vol.17 Issue 1, p.112-121.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 73-93.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. Vol. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. Vol.34, No.4, p.39-48, July / August 1991.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. Business and Society Review. No. 100-101, p.1-7, Winter 1998.

CERTO, S.; PETER, J. P. Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo, Makron Books, 1993.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 2003

COX, T. The multicultural organization. University of Michigan. Academy of Management Executive, 1991, Vol.5, No.2.

COX, T. Cultural Diversity in organizations: theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1993.

DAMATTA, R. O que faz o Brasil, Brasil? Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DAMATTA, R. Carnavais, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

DAMATTA, R. A casa & a rua. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate Culture – Reading. MA: Addison –Wesley, 1982.

DENISON, D; MISHRA, A. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organizational Science, 1995, Vol.6, No.2.

DENISON, D. What is the difference between organizational culture and an organizational climate?. Academy of Management Review. 1996, Vol.21, No.3, p.619-654.

FBDS - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. Sustentabilidade Corporativa: A empresa como agente implementador do desenvolvimento sustentável. Apresentação realizada no X Congresso Coppead de Administração - Ética e Responsabilidade nos Negócios. Rio de Janeiro, 7 e 8 de outubro de 2004.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. Ética Empresarial – Dilemas, Tomadas de Decisão e Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2000.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p. 65-88.

FLEURY, M. T. L. O Desvendando a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. Cultura e Poder nas Organizações. Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (org.). Editora Atlas, São Paulo, 1989.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2. Business and Society. Vol.33, No. 2, p.150-164, August 1994.

FREDERICK, W. C. Moving to CSR4: What to pack for the trip. Business and Society. Vol.37, No.1, p.40-59, March 1998.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRENCH, J. R. Jr; RAVEN, B. The bases of social power – In: Cartwright (ed.): Studies in social power - Ann Arbor: University of Michigan, 1959.

FREYRE, G. Casa-grande & senzala. 23. ed. RJ: José Olympio, 1984.

GEBLER, D. Creating an ethical culture. Strategic Finance, p.29-34. May 2006.

GIANNETTI, B; ALMEIDA, C.M.; BONILLA, S.H. Implementação de Eco-Tecnologias Rumo à Ecologia Industrial. RAE-eletrônica, Vol.2, No.1, Janeiro – Julho 2003.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. Organizações – Comportamento, Estrutura, Processos. Editora Atlas, São Paulo, 1981. 2ª edição.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3a. Edição, São Paulo. Atlas, 1991.

GORDON, G., Industry Determinants of Organizational Culture – Academy of Management Review. 1991, Vol.16, No.2, p.396-415.

HANDY, C. Como Compreender as Organizações. Ed. Zahar, 1976.

HARRISON, R. Understanding your organizational character. Harvard Business Review, May-June, 1972.

HENRIQUES, A; RICHARDSON, JULIE. The Triple Bottom Line - does it all add up? Earthscan, 2004.

HESS, D.; DAMATTA, R. The Brazilian Puzzle. Columbia University Press, 1995.

HILAL, A. Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1996. Dissertação de Mestrado.

HILAL, A. Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro: COPPEAD-UFRJ, 2002. Tese de Doutorado.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts. Organization Studies: summer 1998, Vol.19, No.3, p.477.

HOFSTEDE, G. Culture and Organizations. International Studies of Management & organizations. 1981, Vol.X, No.4, p.15-41.

HOFSTEDE, G. Cultures and Organizations - Software of the Mind. London, McGraw-Hill – UK, 1991/1997.

HOFSTEDE, G. Culture's Consequences. Second edition. London : Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. Uncommon sense about organizations: cases, studies and field observations. Thousand Oaks: CA: Sage, 1994.

HOFSTEDE G, NEUJEN B., OHAYV D. e SANDERS G., (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across 20 cases - Administrative Science Quarterly, 1990. Vol.35, Issue 2, p. 286-316.

HOLT, D.; ANTHONY, S. Exploring "Green" Culture in Nortel and Middlesex University. Eco-Management and Auditing. Vol.7, p.143-154, 2000.

Instituto Akatu. Pesquisa 2005: Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro / Textos de Fabián Echegaray, Leonardo Queiroz Athias, Helio Mattar, Aron Belinky. São Paulo: Instituto Akatu, 2005.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Diretoria de Estudos Sociais. A Iniciativa Privada e o Espírito Público: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Julho, 2006.

KANTER, R. M. Power failure in management circuits. Harvard Business Review, n. 57, p.65-75, 1979.

KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Issues in understanding and changing culture California Management Review, 1986, Vol.28, No.2.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social Marketing: An Approach to Planned social Change, Journal of Marketing, Vol. 53, pp. 3-12, 1971.

KOTTER, J. P. What leaders really do. Harvard Business Review, 1990, Vol. 68. p. 103-111.

LOBOS, J. Ética & negócios. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.

LYON, D.; D. LITTLE, A. How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda? Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol.11, No.3, p.133-139, 2004.

MANZOLILLO, M. B. Alinhamento estratégico das ações de responsabilidade social: um estudo exploratório em empresas privadas de petróleo. Rio de Janeiro: FRJ/COPPEAD, 2005. Dissertação de Mestrado.

MARTINELLI, A. C. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1997.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B. Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Ed Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, F. P. de e FROES, C. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F.P; BRENNAND, J.M. Empresas Socialmente Sustentáveis – O Novo Desafio da Gestão Moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MORGAN G. Images of organization. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1996.

MOTTA, F. C.P.; CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, P. T. Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

PAOLI, M.C. Empresas e Responsabilidade Social: os enredos da cidadania no empresarial. In: Santos, B.S. (org). Democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.

PARRY, K; PROCTOR-THOMPSON, S. Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand public sector. Journal of Change Management, 2003, Vol.3, Issue 4, p.376- 399.

PEIXOTO, M. C. Responsabilidade social e impacto no comportamento do consumidor: um caso da indústria de refrigerantes. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2003. Dissertação de Mestrado.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 1979, Vol.24, Issue 4, p.570-581.

PETTIGREW, A. É a Cultura Organizacional administrável? In: FLEURY, M. T. *et. al.* Cultura e Poder nas Organizações. SP: Atlas, 1989.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. &. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Haper & Row Publishers, 1978.

RANSOME, P. Sociology and the future of work: contemporary discourses and debates. Aldershot: Ashgate, 1999.

SAFFOLD, G.S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, 1988, Vol.13, No.4, p. 546-558.

SARROS, J. C; GRAY, J.; DENSTEN, I. Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, v.10, n.2, dec 2002.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 1984, Vol.25, No.1, p.3-16.

SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. (40th Anniversary Issue). *Administrative Science Quarterly*, 1996, Vol.41, No. 2, p.229.

SCHEIN, E. Cultures in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1994, Vol.39, No.2, p.103-128.

SCHEIN E. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, Winter 1993, Vol.34, No.2.

SCHEIN E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985/1992.

SCHEIN, E. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 1983, p.13-28.

SCHEIN E. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 1996, Vol.38, No.1, p.9-22.

SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A., Arriving at four Cultures by Managing the Reward System. In Kilmann et alli. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Josse-Bass, 1985.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*, 1983, Vol.28, p.339-358.

SOARES, R. C. *Empresariedade & Ética – O Exercício da Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SWANSON, D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 1, p.43-64, January 1995.

SROUR, R. H. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000.

TOMEI, P.; BRAUNSTEIN, M. *Cultura Organizacional e Privatização: A Dimensão Humana*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOMEI, P. Os modismos gerenciais e a cultura organizacional. *Revista Arché Interdisciplinar*, 2000, ano IX, No.26. Universidade Cândido Mendes.

TOMEI, P. *Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa. Working paper*.

TRICE, H.; BEYER, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 1984, Vol.9, No.4, p.653-669.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *The cultures of work organizations*. Prentice Hall, 1993.

TRIVIÑOS, A.N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VELOSO, L.H. *Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa*. In: ASHLEY, P. A. (Org.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2004.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press, 1947.

WOOD, D. Corporate Social performance revisited. *Academy of Management Review*. Vol.16, No. 4, p.691-718, 1991.

ZIDANSEK, A. *Future of Sustainable Development Education*. Budapeste, WFSF 19th World Conference, 2005.

## 8 APÊNDICE

### Roteiro para entrevistas

### Perguntas para entrevista em profundidade na empresa em estudo

---

#### PARTE I: PRÁTICAS E VALORES (ANEXO A)

#### Entrevistados: todos os empregados

1. O que identifica os funcionários desta organização? (PRÁTICAS: símbolos)
2. O que distingue os funcionários das unidades de Curitiba (Administrativo) e Campo Alegre (Operação)? (PRÁTICAS: símbolos e rituais)
3. O que determina o status de um funcionário? Exemplifique (PRÁTICAS: símbolos)
4. Qual o tipo de contato entre os funcionários comuns e a alta gerência? (PRÁTICAS: símbolos e rituais)
5. Que tipo de relacionamento você mantém com os seus colegas de trabalho e superiores? Por exemplo: cordiais, formais, amistosas, tensas, pessoais etc. (PRÁTICAS: símbolos e networks)
6. Que tipo de pessoas tem maiores probabilidades de fazer uma carreira de sucesso nesta organização? (PRÁTICAS: heróis)
7. Se tivéssemos que estabelecer o perfil do funcionário “padrão” desta organização, quais as características que você consideraria mais importantes? Por exemplo: reservado/ comunicativo; caloroso/frio; direto/indireto; flexível/rígido; lento/rápido; bem arrumado/desleixado; pessimista/otimista). (PRÁTICAS: heróis)
8. Quem são, ou quem tem sido, as pessoas especialmente importantes ou significativas para esta organização? Exemplifique. (PRÁTICAS: heróis)
9. Como definiria os líderes da organização? Por exemplo: liderança autocrática, paternalista, consultiva, participativa etc. (PRÁTICAS: heróis)
10. De que reuniões periódicas você participa? (PRÁTICAS: rituais)
11. Como se comportam as pessoas durante tais reuniões? As reuniões são formais, há participação independentemente do nível hierárquico? (PRÁTICAS: rituais)

12. Que eventos ou acontecimentos são celebrados ou festejados nesta organização? O que acontece nestes eventos (rituais)? (PRÁTICAS: rituais)
13. Como são tomadas as decisões? A maioria das decisões estratégica é centralizada ou tem a participação da chefia intermediária? E dos empregados? (PRÁTICAS: rituais)
14. De que forma você recebe as informações sobre a organização? Através de a) quadro de avisos, b) comunicação formal (memorando ou e-mail), c) informações dos colegas, d) jornais, TV, rádio, e) jornal interno da empresa, f) de outra forma (especifique).(PRÁTICAS: símbolos e rituais)
15. Você acredita que as pessoas são orientadas para o poder, para a realização de tarefas, para o gerenciamento de pessoas, para resultados ou para o desempenho apenas de papéis? Exemplifique. (PRÁTICAS: símbolos e rituais)
16. Como é o processo de socialização / integração dos novos funcionários? (PRÁTICAS: rituais)
17. Quais são os fatores mais importantes para progredir nesta organização? (VALORES)
18. Quais são as causas mais freqüentes de demissão? (VALORES)
19. Qual é o pior erro que uma pessoa pode cometer nesta organização? (VALORES)
20. Quais são os problemas de trabalho ou os conflitos mais significativos? (VALORES)
21. Que imagem você acha que os clientes têm da empresa? Exemplifique. (VALORES)
22. Que imagem você acha que a concorrência tem da empresa? Exemplifique. (VALORES)
23. Até que ponto os funcionários sentem orgulho em trabalhar para a organização? Qual a imagem que você tem da organização (boa, razoável, ruim) e porque? (VALORES)
24. Qual o comprometimento dos empregados, qual o grau de identificação e de lealdade? (VALORES)
25. Indique as coisas que mais lhe incomodam na organização. Por exemplo: a) falta de valorização dos funcionários, b) salário, c) falta de plano de carreira, d) falta de preparo dos chefes para gerenciar e lidar com as pessoas, e) falta de participação nas decisões relacionadas com o que

you do, f) lack of information about what happens in the company, g) overloading of work, h) lack of dialogue with the boss, i) lack of continuity in actions, projects and programs, j) excess of bureaucracy. (VALUES)

26. Indicate the main reasons for which you work in the company. For example: a) interesting work, b) benefits received, c) unfavorable market to change, d) for the salary, e) for the prestige, f) security in employment, g) lack of option, h) for comfort, i) the company is a "mother", j) because I have chances of progressing. (VALUES)
27. What would you change if you could improve the company?
28. Why not? What are the obstacles?

---

## **PARTE II: PRÁTICAS E VALORES NA RESPONSABILIDADE SOCIAL (ANEXO B)**

### **Entrevistados: todos os empregados**

29. Are daily operational practices (use of paper, disposal of residues, cutting of trees etc.) aligned with the company's socio-environmental policy? Exemplify.
30. In what form do you receive orientations and information about responsible conduct and/or about socio-environmental actions of the company?
31. How do you participate in socio-environmental projects? Does your family participate in any way?
32. Do you consider this a ethical company? Exemplify.
33. Do you think the company acts responsibly also with its internal public? Exemplify. (Melo Neto e Fróes, 1999)
34. In relation to the company's behavior with its employees (Lyon e D. Little, 2004). Exemplify.
  - 32.a) How are initiatives and successes of employees treated? (highlight if there is focus on reward and recognition)
  - 32.b) How is error and failure in the organization treated? (highlight if there is tolerance for error, acceptance of risk)

32.c) Quem são seus clientes / fornecedores / ou comunidade de entorno e quais os interesses deles? Como a empresa transmite isso aos empregados?

32.d) Quando você não concorda com objetivos ou práticas da empresa, qual é a sua postura? E como a empresa reage?

35. O que você mudaria se pudesse melhorar a empresa no âmbito de sua responsabilidade corporativa?
36. Por que não faz? Quais os entraves?

---

### **PARTE III: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (ANEXO C)**

#### **Entrevistados: principais gestores**

1. Quando a empresa passou a se preocupar com a questão do entorno? Por que razão? Como agiu?
2. Como os novos valores e práticas foram incorporados à organização? (Melo Neto e Brennand, 2004)
3. Como a organização busca multiplicar suas práticas e valores responsáveis em sua cadeia de valor (parceiros, empregados, clientes)? (Melo Neto e Brennand, 2004)
4. Que abordagem e tratamento são dados à Responsabilidade Social Corporativa? Existem sistemas formais de gestão? As ações tendem ao reativo ou ao pró-ativo? Exemplifique. (Melo Neto e Brennand, 2004; Lyon e D. Little, 2004)
5. Como a organização se relaciona com a comunidade, o governo e as ONGs locais? Há trabalho em parceria? Exemplifique. (Gebler, 2006)
6. A organização já atravessou desafios de integridade? Como se saiu? Exemplifique. (Gebler, 2006)
7. Há um código de ética? Como ele é passado aos empregados? Quais empregados? (Martinelli, 1997)
8. Como estão estruturadas as ações sociais? Existem linhas de ação? Áreas temáticas?

9. Fale um pouco sobre as principais ações, programas ou projetos realizados nos últimos três anos. (Confirmar dados da tabela 3.2.1)
10. Quais os objetivos e metas que a empresa espera alcançar com estas ações? O que já foi alcançado?
11. Quais as principais entidades, grupos ou comunidades beneficiados pelas ações e investimentos sociais da empresa? Como é a relação (parceiros, beneficiários etc.)?
12. Como é a gestão de conflitos entre a empresa e a comunidade?
13. De que forma as ações de Responsabilidade Social afetam as relações de concorrência da empresa?
14. De que forma as relações com os clientes são impactadas por estas ações?
15. Que influencias as ações sócio-ambientais exercem sobre acionistas e investidores?
16. Projeta soluções para o futuro? Quais os passos?

# 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](#)