

Gestão Socioambiental

Proposta de um Modelo de Análise dos Mecanismos e Processos que Estimulam e Orientam a prática da Gestão Socioambiental

AUTOR

ANDRÉ COIMBRA FELIX CARDOSO

Universidade de São Paulo

ancfelig@uol.com.br

Resumo: o debate sobre questão Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem crescendo notadamente nas duas últimas décadas. Acompanhando essa tendência, cresce também o número de estudos acadêmicos nessa área, constituindo um verdadeiro programa de pesquisa sobre esse tema, em livros, periódicos e anais especializados em administração, tanto brasileiros como internacionais. Entretanto, quanto às empresas que apresentam o comportamento que tem se dado o nome de Responsabilidade Social Empresarial, embora vejamos os efeitos sensíveis, suas causas ainda são polêmicas e controversas, assim como os meios e modos pelos quais são produzidos. Com a finalidade de entender a complexidade desse fenômeno, o presente estudo teve como objetivo principal construir um modelo teórico de investigação da relação entre a ética e os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática da RSE. Como resultado o presente estudo identifica oito mecanismos e processos, suscetíveis de observação empírica, como possíveis estimuladores e orientadores dessa prática, quais sejam: a ética pessoal; valores éticos na cultura organizacional; liderança baseada em valores; clima organizacional ético; racionalidade predominante; ação social predominante; sistemas organizacionais de ética; e mecanismos institucionais de isomorfismo. Finalmente, a partir dos oito mecanismos e processos identificados, o estudo propõe um modelo de análise desse fenômeno para ser testado e validado empiricamente.

Abstract: About the companies who present behavior we call Company's Social Responsibility (CSR), even so we see sensitive effects, its causes are still unknown, as well as the ways and means for which are produced. With the purpose of understand the complexity of this phenomenon, the present study had as a main objective to delineate a research program to investigate the mechanisms and processes that stimulate and guide the manifestation or the incorporation of this practical in a company. As a result the present study identifies eight mechanisms and processes that stimulate and guide this practical: the personal ethics; ethical values in the organizational culture; leadership based on values; ethical organizational climate; predominantly substantive rationality; predominantly communicative social action; organizational systems of ethics; and institutional mechanisms of isomorphism. Finally, from the eight identified mechanisms and processes, the study it considers a model of analysis of this phenomenon.

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

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da ética nos negócios como campo de estudos, de acordo com alguns autores (Andrioff e McIntosh, 2001; Carroll e Buchholtz, 2000; Korten, 1995; Kreitlon, 2004), está mais intimamente ligado à evolução e conseqüências malélicas do sistema econômico, assim como às mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século. Assim, o debate sobre questão Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem crescendo notadamente nas duas últimas décadas. Acompanhando essa tendência, cresce

também o número de estudos acadêmicos nessa área, constituindo um verdadeiro programa de pesquisa sobre esse tema, em livros, periódicos e anais especializados em administração, tanto brasileiros como internacionais.

Quanto às empresas que possuem uma gestão socioambiental, nas quais, embora vejamos os efeitos sensíveis, suas causas ainda são desconhecidas, assim como os meios e modos pelos quais são produzidos. Não obstante, com base em um levantamento da literatura especializada, grosso modo, podemos considerar que o programa de pesquisa da gestão socioambiental desenvolve-se com base na proposição de que, em sua natureza, pode haver uma conexão com a ética. Fala-se em “probabilidade” de uma relação com a ética porque possivelmente essa ligação escape à verificação direta dos sentidos. Não obstante, tal proposição central pode ser encontrada nas entrelinhas de várias definições conceituais da responsabilidade social e ambiental, na atualidade (NASH, 2001, ASHLEY, 2003; SROUR, 1998, 2000; DAFT, 1999; ETHOS, 1998; MELO NETO e FROES, 2002; MAXIMIANO, 2002). Por outro lado, alguns estudos empíricos recentes sobre tais práticas (Magalhães, 1984; Freitas, 2000; Paula, Pinto, Paiva, 2001; Correia e Medeiros, 2003; Soares, 2004; Belizário, 2004; Ventura, 2003; Fabião; 2003) têm mostrado sérias contradições a essa possibilidade, pois, não raro, surgem evidências revelando, por parte das empresas, mais interesses econômicos de maximização de retornos sobre o investimento em campanhas sociais, do que a preocupação real com o bem-estar das pessoas, com o meio ambiente, com a sociedade, numa perspectiva global e de longo prazo. Naturalmente, a responsabilidade socioambiental é ainda um tema muito controverso e polêmico, e ainda não se chegou a uma conclusão pontual baseada em evidências, todavia, existem estudos suficientemente sugestivos¹ indicando que vale a pena investir em maiores e melhores pesquisas nessa área (ALMEIDA, 2004; XAVIER e SOUZA, 2004; SERVA, 1997). Tendo em vista a complexidade dessa questão, é prudente não se generalizar alguns resultados.

Se há uma relação entre a gestão socioambiental e a ética então não é ilógico deduzir que os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática devem guardar alguma relação com a ética. Partindo dessa suposição, o objetivo do presente estudo é investigar a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da Gestão Socioambiental para delinear um programa de pesquisa no estudo dessa questão.

2 ESTRUTURA TEÓRICA

2.1 ÉTICA

Existem proposições éticas não-religiosas no campo da filosofia acadêmica com suposições que procuram refutar a corrente do relativismo ético, separando-se em duas grandes classes: os racionalistas ou aprioristas, que se encontra entre os sistemas éticos deontológicos (‘deon’ = dever), destacando-se principalmente o sistema de Immanuel Kant (1724-1804) – e os sistemas éticos consequencialistas ou teleológicos (‘telos’= objetivo, fim), destacando-se o utilitarismo, que encontra raízes em Locke, mas só foi desenvolvido mais

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

explicitamente por Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873) (CHIBENI, 1999; COSTA, 2002).

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

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

Além do utilitarismo, há mais dois outros tipos de consequencialismo: o egoísmo ético e o altruísmo ético. No caso do egoísmo ético, seu princípio é: “uma ação é moralmente correta quando ela tem consequências boas para o agente que a realiza, independentemente do que ela possa trazer para as outras pessoas” (COSTA, 2002, p. 155). Em contrapartida, o paradoxo do egoísmo ético seria o altruísmo ético, cujo princípio é: “uma ação é moralmente correta quando produz um bem maior para os outros, independentemente do bem ou mal que ela possa trazer para o agente que a realiza” (COSTA, 2002, p. 155). Finalmente, considerando agora a forma mais plausível de consequencialismo – o utilitarismo – assume-se que uma ação moralmente correta é aquela que tem como consequência um bem maior para todos, inclusive para o agente que a executa.

Uma outra sistematização interessante é evocada a partir de Weber, em que se costuma fazer a distinção entre dois tipos de ética: a ética da convicção e a ética da responsabilidade (ENRIQUEZ, 1997, p. 14; SROUR, 2000; SOUZA e XAVIER, 2004; WEBER, 1959). Nas palavras de Weber:

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

Porém, antes de discutir os dois tipos de ética acima, que podem também ser situados éticas deontológicas e teleológicas, é necessário introduzir dois pares conceituais utilizados por Weber para distinguir as formas de racionalidade humana ou de motivações para a ação social, de vez que a ética possui na razão o seu pilar fundamental de sustentação (SERAFIM, 2001). Sob abordagens distintas e opostas – somente do ponto de vista heurístico – Weber concebeu dois conceitos importantes: a racionalidade formal e instrumental (funcional) (*Zweckrationalität*) e a racionalidade substantiva ou de valor (*Wertrationalität*). Em linhas gerais, a primeira razão motiva as ações orientadas pelo cálculo, pelos fins, pelo desempenho, pela rentabilidade e pela utilidade, sendo desprovida de quaisquer valores sócio-humanitários. A segunda forma de razão produz ações fundadas no julgamento ético, na

autenticidade, na autonomia, no entendimento, na liberdade e na solidariedade, à luz da intersubjetividade dos atores sociais envolvidos (XAVIER e SOUZA, 2004; RAMOS, 1983; SERVA, 1997; WEBER, 2001).

Sob a influência da teoria weberiana, Ramos (1983, p. 42-3) analisou que a ética da convicção ou do valor absoluto (deontológica) está implícita em toda ação referida a valores, sendo seu critério a racionalidade substantiva. Segundo Enriquez (1997) as duas éticas não são necessariamente antagônicas. Já a ética da responsabilidade, segundo Xavier e Souza (2004) corresponde à ação racional referida a fins, sendo seu critério fundamental a racionalidade funcional ou instrumental. O homem movido por uma ética de responsabilidade “estimarà quê conseqüências são imputáveis à sua própria ação, à condição que ele às poderá prever e, portanto, colocar-se-á na condição de antecipar os resultados prováveis” (ENRIQUEZ, 1997, P. 15). Entretanto, Enriquez (1997), Chanlat (1999) e Srouf (2000) dissertam sobre um outro tipo de “ética da responsabilidade”, a seu turno, orientada a partir da reflexão das conseqüências que os atos terão sobre o outro e sobre a maioria. Srouf (2000), por exemplo, considera que a ética da responsabilidade não se apóia somente na vertente da finalidade, mas também na vertente utilitarista. Analisando com mais cuidado os estudos de Weber, também vamos ver que ele próprio admite isso quando afirma que, embora a ética da responsabilidade seja oposta à da convicção, “não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção.” (WEBER, 1959, p. 172).

A ética da responsabilidade na vertente utilitarista seria bem diferente da ética da responsabilidade dos fins, portanto, sendo a ética da responsabilidade classificada em duas vertentes: a dos fins e a utilitarista (SROUR, 2000). A ética da responsabilidade, quando é referida a fins – sendo motivada pela racionalidade instrumental – afasta-se em muito da concepção de ética utilitarista, a qual considera uma ação moralmente correta quando produz maior bem para a maioria, inclusive, para o agente que a pratica².

Enfim, temos a ética da convicção orientada por uma racionalidade substantiva. E a da responsabilidade, que é subdividida em duas vertentes: a dos fins e a do utilitarismo. Sendo que a dos fins é orientada por uma racionalidade instrumental, e a do utilitarismo, apesar de não depender diretamente das disposições altruístas do ser humano (o que não elimina a possibilidade de uma motivação indiretamente altruísta), está condicionada a um contrato social implícito³. Por outro lado, a existência de qualquer disposição altruísta nesta última denota alguma quantidade de racionalidade substantiva.

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

² Talvez, a classificação mais próxima da ética da responsabilidade dos fins, fosse o *egoísmo ético*, que já foi examinado por Costa (2002), donde se considera uma ação moralmente correta quando ela tem conseqüências boas somente para o agente que a realiza, independentemente do que ela possa trazer para as outras pessoas. E a ética da responsabilidade de fins supõe que um bom resultado final para um indivíduo, justifica os meios que ele utiliza para atingí-lo, estando motivado pela razão instrumental – e não com a ética da responsabilidade utilitarista.

³ que é um pressuposto natural de diversos e distintos grupos sociais, posto que a moralidade, quando existe, existe em função da felicidade social. Como vimos, um utilitarista de regras sempre buscará formas de decidir pelo bem do maior número de pessoas envolvidas e afetadas pela ação, considerando o seguimento da regra social envolvida se isso redundar num bem maior para a sociedade. Coso contrário, sugere-se a infração da regra, que se torna justificável.

A vontade formada de modo discursivo pode ser dita 'racional' porque as propriedades formais da discussão e da situação de deliberação garantem suficientemente que um consenso não pode nascer senão sobre interesses universalizáveis, interpretados de modo apropriado, o que entendo como necessidades que são compartilhadas de modo comunicacional. A barreira, representando um tratamento decisionista (autoritário) das questões práticas, é ultrapassada desde que a solicitude à argumentação examina o caráter universalizável de interesses em vez de se resignar diante do pluralismo, e, aparência impenetrável, dos valores últimos (ou dos atos de fé ou das atitudes). (HABERMAS, 1978, p. 150).

A idéia central da ética da discussão é que os indivíduos se comuniquem entre si respeitando as exigências de validade de um discurso que tem um sentido, que exprime a busca da verdade, que é sincero e demonstra justiça normativa, para que desse modo eles tenham condições de chegar a um acordo e de encontrar soluções justas e eficazes (HABERMAS, 1989; ENRIQUEZ, 1997). O que necessariamente passa pela previsão das conseqüências e no imbricamento obrigatório da ética da responsabilidade em sua vertente utilitária⁴. Claro que Habermas não cai na utopia segundo a qual os indivíduos chegarão sempre a formular interesses universalizáveis. O que lhe parece essencial é definir as condições que permitem a todos os seres humanos utilizar sua racionalidade consensual e comunicativa e assim existir enquanto tais. Se esta perspectiva é menos original do que parece ela nos faz, pelo menos, sentir a impossibilidade da formulação de uma ética que não esteja fundada sobre a reciprocidade. Isto nos permite compreender melhor que a participação nas organizações como na sociedade implica considerar as idéias do conjunto dos indivíduos situados em um plano de igualdade. Ela dispensa todos os tipos de manipulação, mas não poderá ser plenamente satisfatória, pois não visualiza os homens em seu aspecto passional nem tão pouco seus interesses totalmente contraditórios (ENRIQUEZ, 1997).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A dificuldade de se chegar a um consenso sobre o conceito de RSE faz com que esta enfrente graves dificuldades teóricas, e para pesquisar esse fenômeno com maiores chances de sucesso é preciso antes conhecer as principais correntes teóricas empenhadas em justificar e fundamentar os conceitos, bem como seus limites e implicações. Fazendo um levantamento da literatura sobre a história da RSE Kreitlon (2004) identifica que os fundamentos teóricos utilizados para justificar os conceitos partem, de uma maneira geral, de três escolas distintas: *Business Ethics*, *Business & Society* e *Social Issues Management*. A escola da **Ética Empresarial** (*Business Ethics*), enquanto ramo da ética aplicada, que propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. A corrente chamada **Mercado e Sociedade** (*Business & Society*) que adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. E a escola da **Gestão de Questões Sociais** (*Social Issues Management*) que é de natureza nitidamente instrumental, e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica (KREITLON, 2004).

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

permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações (KREITLON, 2004).

Não obstante, grande parte das afirmações em RSE são calcadas na suposição de que, em sua natureza, existe uma relação intrínseca com a ética⁵. Tal proposição básica pode ser encontrada nas entrelinhas de várias definições conceituais da RSE, na atualidade. Daft (1999), nesse sentido, afirma que RSE é uma forma de gestão que busca tomar decisões e executar ações éticas. Há autores que têm se pronunciado de forma mais progressista (ASHLEY, 2003; NETO e FROES, 2002; ETHOS; GRAYSON e RODGES). Ashley (2003, p. 6-7), por exemplo, assinala que a RSE pode ser concebida como o comprometimento que uma empresa deve ter para com a sociedade, demonstrado isso através de atitudes que a influenciem beneficentemente e de forma abrangente, atuando de forma proativa e coerente conforme seu papel na sociedade e segundo a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, “assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos”. Assim, conclui a autora, “numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

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

Segundo Pinto e Faria (2004), em função da necessidade de adaptação às novas exigências profissionais e sociais, as quais são motivadas pelas reflexões éticas do cidadão, da sociedade, muitas empresas vêm buscando se legitimar com base em um código de conduta, materializado no discurso formal, supostamente capaz de corrigir o comportamento dos indivíduos mediante a sugestão de condutas éticas. Assim, vemos uma pesquisa que aponta contradições. O que se verifica empiricamente é que nem sempre tal discurso corresponde à prática administrativa (PINTO e FARIA, 2004, p. 1). Por outro lado, se e havia alguma suposição de que políticas e sistemas formais, explícitos, de empresas – tais como: valores éticos no planejamento estratégico, código de ética, balanços sociais, workshops de ética, investimentos em projetos sociais, etc. – traduzem uma preocupação ética, materializada na RSE, atualmente, essa hipótese já foi rejeitada, pois se sabe que a mera implementação de alguns elementos formais da RSE não operacionaliza nenhuma transformação na realidade organizacional (SOARES, 2004).

Uma outra crítica importante, conforme Cheibub e Locke (*apud* Ventura, 2003, p. 3) é a de que não há, em princípio, “base moral e política para que as empresas assumam responsabilidades sociais – no sentido de algo além de suas obrigações legais”. Estes autores consideram que a responsabilidade social não seria uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas, que também envolve riscos políticos (VENTURA, 2003, p. 3). Nessa perspectiva, portanto, haveria interesses instrumentais associados à incorporação da RSE.

Freitas assinala que “sabemos o que as empresas são capazes de fazer quando o econômico é o critério decisivo” (FREITAS, 2000, p. 10), quando a razão instrumental triunfa, quando a RSE é utilizada como mais uma estratégia de manipulação dos seres humanos. Entretanto, há esperança, isto é, não se a RSE for considerada mais uma técnica,

⁵ Entretanto, apesar da maneira de operar da maior parte das empresas que praticam a chamada RSE, nas quais, embora vejamos os efeitos sensíveis, suas causas ainda são desconhecidas, e não percebemos os meios e modos pelos quais são produzidos. Fala-se em “probabilidade” de uma relação causal com a ética porque talvez essa suposta ligação escape à verificação direta dos sentidos, sendo impossível ter-se *conhecimento* propriamente dito acerca do que escapa à verificação direta dos sentidos, já que a certeza é essencial a tudo o que mereça ser chamado conhecimento (LOCKE, 1979).

pois “como técnica é um fracasso. Se puder ser um processo de consciência, de mudança, há esperança” (MAGALHÃES, 1984, pp. 224).

Mas o fato de algumas observações empíricas não se ajustarem à hipótese central da RSE não significa necessariamente que essa hipótese não possa ocorrer. Após a exposição de algumas das principais objeções à teoria da RSE, buscaremos acomodar tais críticas indicadas⁶ introduzindo algumas teorias auxiliares com a finalidade de melhorar a capacidade de absorção das refutações e explicação do fenômeno, delineando um programa de pesquisa para a estrutura teórica da RSE. Após um levantamento da literatura especializada no assunto, selecionamos algumas teorias auxiliares que ajudarão na explicação do fenômeno e de fatos relacionados. Supomos que introduzindo tais teorias, será possível melhorar a adequação empírica entre a hipótese central e as evidências empíricas do programa de pesquisa da RSE.

3 DELINEANDO UM PROGRAMA DE PESQUISA PARA A RSE

Um tal programa teria como ingredientes básicos um núcleo rígido de princípios teóricos fundamentais, complementado por um cinturão protetor de princípios auxiliares, destinado a estabelecer a ligação do núcleo com a realidade empírica. O programa envolve ainda certas regras metodológicas, as heurísticas positiva e negativa. A heurística negativa recomenda a manutenção do núcleo inalterado ao longo do desenvolvimento do programa; os ajustes empíricos que se mostrem necessários devem ser feitos mediante modificações do cinturão protetor. Por outro lado, a heurística positiva consiste de prescrições, nem sempre explícitas, de como se devem efetuar essas modificações nas hipóteses subsidiárias do programa.

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

Núcleo rígido. Todo o programa da RSE desenvolve-se com base na crença de que em sua natureza existe uma relação intrínseca com a ética. No entanto, ao localizar a ética no centro da estrutura teórica da RSE, convém destacar novamente as quatro sistematizações examinadas na seção que tratou desse tema: a) a ética da convicção ou dos princípios (matriz deontológica), que é baseada em uma razão substantiva e, portanto, não se preocupa com as conseqüências; b) a ética da responsabilidade (matriz teleológica), subdividida em duas vertentes: a utilitária⁷, que é motivada pela inclinação da busca do bem social, orientado pela reflexão das conseqüências; e a dos fins, motivada por uma racionalidade instrumental, com vistas aos resultados econômicos da organização somente; e c) a ética da discussão, que busca estabelecer o diálogo entre as partes para o entendimento e o consenso, em bases de justiça, igualdade e crítica de ambas as partes.

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

Heurística positiva. Os estudos críticos sobre a RSE, que têm revelado inconsistências teóricas em seu programa, devem indicar não a refutação das hipóteses nucleares, mas a substituição das teorias auxiliares para melhor acomodação dos impactos de observações empíricas. Assim, após uma revisão da literatura especializada no assunto, foram escolhidas oito teorias auxiliares com o propósito de melhorar o ajuste empírico entre a hipótese central da estrutura teórica da RSE e as evidências empíricas, dando maior consistência ao seu programa. Para além desse foco, pretendemos melhorar a capacidade explicativa e preditiva da estrutura teórica da RSE e, com isso, fazer com que ela absorva algumas anomalias e refutações empíricas. Chamaremos esse conjunto de teorias auxiliares pelo nome de “cinturão

⁶ Tais como: o triunfo da racionalidade instrumental, que tende a fazer dos seres humanos objetos manipuláveis; a RSE como uma forma de adaptação às exigências econômicas, sociais e ecológicas; como uma forma de paternalismo, autoritarismo e inocência.

⁷ que pode ser traduzida como “utilitarista de regras”.

protetor” do núcleo teórico do programa de pesquisa da RSE. Consideramos, porém, que as teorias auxiliares não estão separadas umas das outras, mas supomos que estão interconectadas entre si. Assim, não é lógico deduzir somente um mecanismo e/ou processo pelos quais se dá a RSE, mas uma rede complexa e sistêmica de elementos que interagem juntos, de forma dinâmica, convergindo para a manifestação desse fenômeno. Nestes termos, as teorias auxiliares a serem utilizadas na investigação das organizações socialmente responsáveis são: a) a ética pessoal; b) valores éticos na cultura organizacional; c) liderança baseada em valores; d) clima organizacional ético; e) racionalidade predominantemente; f) ação social predominantemente; g) sistemas organizacionais de ética; e h) mecanismos institucionais de isomorfismo.

A maior ou menor proximidade do núcleo, ou seja, seu caráter mais ou menos fundamental, só pode ser determinado pelos investigadores, cientistas organizacionais, que estejam mais familiarizados com as nuances de cada uma das teorias relacionadas. Por essa razão, deve-se alertar para o caráter puramente ilustrativo da estrutura, que será proposta a seguir, para o programa de pesquisa da RSE. Cabe ainda observar que a fronteira entre as proposições do núcleo e as do cinturão protetor não é muito nítida. Da mesma forma, qualquer tratamento inteligente do cinturão protetor deve considerar não somente o caráter interdependente das teorias auxiliares, mas também as características de interconexão que existe entre elas, o que torna as fronteiras ainda menos nítidas. Assim, ao longo do desenvolvimento do programa certas proposições que no princípio eram tidas como secundárias podem eventualmente mostrar-se mais fundamentais, ou vice-versa.

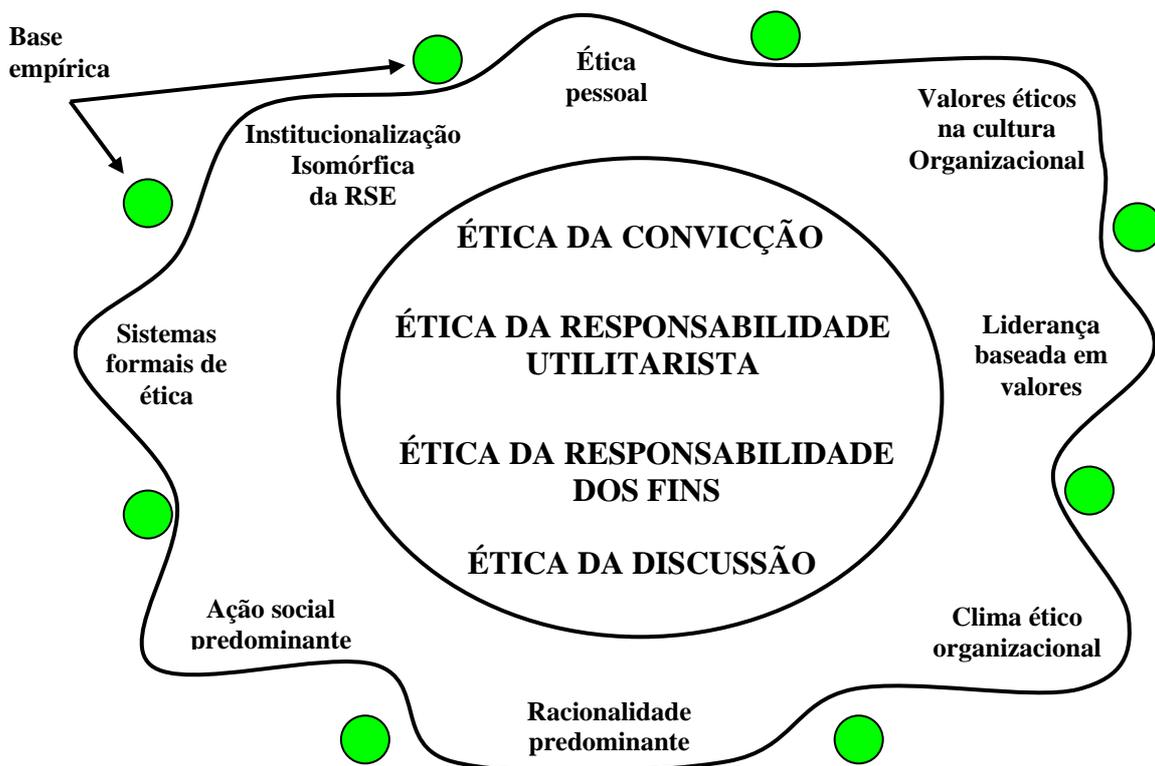


Figura 2 – Gráfico representativo do programa de pesquisa da RSE: a relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática.

Fonte: (CARDOSO, 2005)

Em virtude das restrições espaciais de um artigo, não será possível examinar cada uma das teorias auxiliares que formam o cinturão protetor do núcleo do programa de pesquisa da RSE, com a devida profundidade. Trataremos apenas dos meios pelos quais tais princípios podem ser observados empiricamente.

3.1 BASE EMPÍRICA DO PROGRAMA

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

A) Ética pessoal

A adequação empírica desse princípio passa pela observação de três dimensões: as crenças e valores individuais dos integrantes da empresa (inclusive dos seus diretores e gerentes); o nível de desenvolvimento moral cognitivo; e o referencial ético utilizado por eles (ALMEIDA, 2004; DAFT, 1999; KOHLBERG, 1976, 1984; PINEDO, 2003; MARTINS e BRANCO, 2001). Quanto à primeira dimensão, os respondentes e entrevistados devem ser abordados sobre seus valores morais, buscando-se conhecer os fatores sócio-culturais (crenças, valores, princípios e convicções pessoais) que podem exercer influência significativa na construção desses valores morais, conforme assinalado pela perspectiva sociocultural, que considera necessário investigar a inserção do sujeito na cultura e seus processos de construção de significados pessoais no contexto em que vive, analisando-se as justificativas do sujeito e buscando explorar os significados (MARTINS e BRANCO, 2001, p. 174). Quanto à segunda dimensão, buscou-se conhecer o nível de julgamento moral desses mesmos membros, com o propósito de se aproximar do respectivo nível de desenvolvimento moral, através de um instrumento que foi construído com essa finalidade, a de avaliar o julgamento moral das pessoas. Para operacionalizar a sua teoria, Kohlberg desenvolveu o instrumento de pesquisa denominado *Moral Judgment Interview* (MJI). Não obstante, o instrumento aplicado na presente pesquisa foi outro similar, o *Defining Issues Test* (DIT), que consiste em uma adaptação do modelo desenvolvido por Kohlberg. O DIT foi desenvolvido por Rest (1986), e consiste em um questionário em que são apresentados seis dilemas éticos sobre os quais o inquirido deve manifestar a sua opinião, conferindo um valor absoluto e relativo a diversas frases relacionadas com cada dilema (cada frase representa uma fase diferente de desenvolvimento moral). Para analisar a terceira dimensão, buscou-se descobrir se existe algum tipo de referencial ético⁸ utilizado pelos membros que ocupam cargos de comando, como gerência e diretora, analisando-se as justificativas fornecidas pelos respondentes no DIT.

B) Valores éticos compartilhados na cultura organizacional

Não obstante as diferentes abordagens sobre cultura organizacional, todas elas compartilham a crença de que os valores organizacionais contidos na cultura de uma organização podem oferecer uma estrutura de referência (Motta e Vasconcelos, 2002) – na qual está explícita a preferência e a diferença entre o importante e o secundário, o que tem valor e o que não tem, o certo e o errado, o ético e o não-ético, etc – que norteia o comportamento das pessoas ou pelo menos expressa as expectativas da empresa em relação à conduta dos seus membros (Rokeach, 1968). Assim, considera-se que colher dados sobre os valores contidos na cultura de uma organização não é algo tão fácil, e também pode levar tempo, portanto, deve-se ter paciência. A investigação do presente estudo se propõe a identificar valores éticos na cultura da organização. Conforme assinala Shrivasta (1985), a cultura deve ser interpretada mediante os seguintes elementos: mitos, sagas, sistema de linguagem, metáforas, simbolismo, cerimônias, rituais e o sistema de valores e de normas de comportamento da organização. Da mesma forma, Freitas (1991) considera necessário resgatar elementos, tais como: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e a comunicação. Não obstante, serão acrescentados outros procedimentos metodológicos com a finalidade de decifrar as dimensões mais

⁸ ética da convicção (deontológica) e/ou ética da responsabilidade (teleológica) e/ou ética da discussão.

profundas da cultura organizacional, através dos seguintes métodos: a reconstrução do histórico da empresa; a análise do processo de socialização de novos membros; a análise das políticas de recursos humanos; e a análise do processo de comunicação (FLEURY e FISCHER, 1996). Por fim, serão feitas análises dos incidentes mais críticos, pelos quais, a empresa já passou; das crenças e valores dos fundadores ou portadores da cultura; e, finalmente, a discussão em conjunto, com os membros da organização, sobre os dados e as informações coletadas na pesquisa (SCHEIN, 1985).

C) Liderança baseada em valores

A liderança baseada em valores é uma liderança que considera as ações mais importantes do que as palavras. Ou seja, embora lance mão de artifícios de comunicação e influência – tais como símbolos, cerimônias, palestras e slogans, que estão associados aos valores éticos – ela busca, principalmente, vivenciar esses valores, exemplificando-os no dia-a-dia, por meio de atitudes na própria vida e no relacionamento com os empregados (DAFT, 1999; SCHEIN, 1985; RATTNER, 1998; MOTTA E VASCONCELOS, 2002; NASH, 2001). Assim, para investigar se há liderança baseada em valores, o pesquisador entrevistará não só os membros que exercem funções de comando na empresa, mas de todos os níveis da empresa, inclusive, os mais baixos. Havendo, por parte da diretoria e gerência da empresa, um discurso repleto de valores éticos, a pesquisa deverá verificar se de fato há consistência entre esse discurso e a prática.

D) Clima ético organizacional

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

E) Nível de Desenvolvimento Moral Modal da Organização

O nível de comportamento moral modal da organização é o nível moral que mais frequentemente aparece na conduta da organização e que caracteriza o nível de desenvolvimento moral que permeia sua cultura. Isso é obtido mediante a interpretação da avaliação das respostas de um instrumento, desenvolvido por Licht (1996), que segundo este autor permite obter o nível de comportamento moral que mais frequentemente aparece na conduta da organização, caracterizando seu nível de desenvolvimento moral, o qual permeia sua cultura. Baseado na teoria de Kohlberg, este instrumento foi construído por meio de indicadores de comportamentos morais organizacionais, que por sua vez foram elaborados com a contribuição de diversas fontes – tais como Executivos, Juristas, Ombudsmen, Sindicalistas, Acadêmicos, Religiosos e outros. A intenção do inventor deste instrumento foi construir indicadores objetivos e operacionais que correspondessem a cada um dos seis níveis morais possíveis da filosofia de Kohlberg (LICHT, 1996).

F) Racionalidade predominante

Para Xavier e Souza (2004) a RSE se manifesta na prática organizacional sob a forma de racionalidades distintas. A racionalidade instrumental sustenta as ações orientadas pelo cálculo, pelos fins, pelo desempenho, pela rentabilidade e pela utilidade. A racionalidade substantiva produz ações fundadas no julgamento ético, na autenticidade, na autonomia, no

entendimento, na liberdade e na solidariedade, à luz da intersubjetividade dos atores sociais envolvidos (WEBER, 1974, 2001; RAMOS, 1983; SERVA, 1997). Descobrir a racionalidade predominante na empresa também não é algo fácil e pode ser um processo longo. Os métodos de coleta de dados mais apropriados talvez sejam a observação participante, que consiste em um esforço etnográfico do pesquisador no cotidiano administrativo da empresa ⁹, e a entrevista semi-estruturada.

G) Ação social predominante

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

H) Sistemas formais de ética

São sistemas ou estruturas organizacionais de influência para incentivar e reforçar as decisões éticas e socialmente responsáveis em uma empresa. Devem aparecer explicitamente na empresa sob diversas formas, tais como políticas, normas, códigos de ética, sistemas de premiação, treinamento, seleção, estruturas e sistemas formais. Portanto, aqui,

⁹ Essa metodologia é a utilizada por Serva (1997), que após identificar os indicadores da racionalidade instrumental – fins, desempenho, estratégia interpessoal, utilidade, rentabilidade, cálculo, maximização de recursos, êxito/resultado – e os indicadores da racionalidade substantiva – entendimento, julgamento ético, autorealização, valores emancipatórios, autonomia, autenticidade – utiliza um quadro de análise, donde cada indicador é analisado mediante a observação dos processos organizacionais. Tais processos são distinguidos, por Serva (1997), entre dois tipos; essenciais e complementares. Os essenciais são: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os complementares são: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica. Após a congregação dos dados, a operacionalização da análise se dá em três fases, a saber: detecção dos indicadores, mapeamento dos indicadores predominantes e identificação da intensidade da racionalidade substantiva.

cabará ao pesquisador a identificação e a caracterização dos sistemas formais que por ventura possam existir na empresa (DAFT, 1999).

I) Institucionalização Isomórfica

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

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da articulação do programa de pesquisa da RSE é possível entrever quatro configurações para o comportamento de uma empresa que pratica a gestão socioambiental. Identificar estas configurações será fundamental para o programa científico de pesquisa da RSE, pois que elas ajudarão a situar as distintas abordagens éticas no âmbito do programa científico de pesquisa da RSE, aumentando assim sua capacidade preditiva e explicativa em relação aos fenômenos relacionados.

1ª) O comportamento socialmente responsável da empresa X é orientado por intenções intrinsecamente boas, desejáveis, na suposição de que conduzirão ao bem comum, e, portanto, um imperativo do ponto de vista moral, independentemente de suas conseqüências, isto é, é fruto de uma racionalidade predominantemente substantiva e tem na ética da convicção (ou na ética dos princípios) sua maior inspiração.

2ª) O comportamento socialmente responsável da empresa Y é orientado pelas reflexões sobre as conseqüências das ações empresariais na suposição de que causarão um bem maior (ou não causarão mal nenhum) às pessoas que nela trabalham e à sociedade, conduzindo a um bem-estar maior da sociedade como um todo, e, portanto, um imperativo do ponto de vista moral sempre condicionado às conseqüências benéficas que possa causar ao maior número de pessoas. É orientada por um contrato social implícito e é motivada por uma racionalidade mista ou convencionada, com elementos de ambas as racionalidades, substantiva e instrumental, contudo, tendo a substantiva em primeiro plano, pois é inspirada pela ética da responsabilidade na vertente utilitarista.

3ª) O comportamento socialmente responsável da empresa Z é presentemente legítimo, e decorre de negociações democráticas, acordos e contratos sociais, explícitos ou implícitos, fundados nas noções de entendimento, justiça, igualdade, ou seja, fruto da ação social comunicativa. Tem sua inspiração fundamental na ética da discussão de Habermas.

4ª) O comportamento dito “socialmente responsável” da empresa M é voltado para fins, é instrumental e estratégico, ou seja, é motivado por uma razão predominantemente instrumental e uma ação social estratégica, convergindo com os mecanismos institucionais de isomorfismo, para a consecução dos objetivos econômicos, e, portanto, uma incorporação parcial e útil apenas enquanto cumprir esta função. É inspirado na ética da responsabilidade dos fins. (ESE)

REFERENCIAL TEÓRICO

ALMEIDA, F. J. R. de. Ética, Desenvolvimento Moral e Desempenho Social das Organizações: um modelo integrado de determinantes culturais e contextuais. In: Anais do **XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia Amélia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. ENANPAD, setembro/2000.

ARRUDA, M. C. C. , NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 25-35, jul-set 2000.

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study**. Washington, 2002. Disponível em: <http://www.worldbank.org/privatesector/csr/>. Acessado em: 10/03/2004.

BELIZÁRIO, F. B. A Deontologia da responsabilidade social: uma proposta de intersecção entre o funcionalismo e o marxismo. **Prêmio Ethos-Valor**, 4ª ed., São Paulo, Peirópolis, 2004.

CAMPOS, **A ética nas organizações**. Instituto Ethos : Reflexão. São Paulo: abril de 2002. Disponível: em <<http://www.ethos.org.br.htm>> Acesso em: 28 out. 2003.

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

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHERQUES, H. R. T. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, ed. especial, 31-50, 2003.

CHIBENI, S. S. “A religião espírita”. **Reformador**, setembro de 1999, pp. 280-282.

COMISSÃO EUROPÉIA. **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. (Livro Verde) Bruxelas: 2001. Disponível em: <http://europa.eu.int/eurlex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf> Acessado em: 15/03/2004.

CORRÊA, F. T. B. S.; MEDEIROS, J. R. **Responsabilidade social corporativa para quem?** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor> Acesso em 27 jun. 2003.

COSTA C. F. Razões para o Utilitarismo: uma avaliação comparativa de pontos de vista éticos. **Revista Ethic@**. Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 155-174, dez 2002.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

CULLEN, J. B., VICTOR, B., STEPHENS, C. An ethical report: assessing the organization's ethical climate. **Organizational Dynamics**, v.18, p. 50-62, 1989.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 2, abr-jun, 2005.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr-jun, 1997.

FABIÃO, M. F. **O Negócio da Ética: um estudo sobre o Terceiro Setor Empresarial**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor> Acesso em 04.mar. 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. ; SHINYASHIKI, G. ; STEVENATO, L. A. Entre A Antropologia e A Psicanálise: Dilemas Metodológicos do Estudo Sobre A Cultura. **Revista de Administração**, v. 32, n. 1, p. 23-38, 1997a.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr-jun, 2000.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1991.

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Vol. I e II. España: Taurus Humanidades, 2001.

_____. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987. 2 vol.

_____. **Consciência moral e agir comunicativo**. Trd. Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **Raison et légitimité**. Paris: Payot, 1978.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Seção: **Perguntas frequentes**. Em: <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>. Acesso 30.03.05.

JAGUARIBE, H. **Um estudo crítico da história**. RJ: Paz e Terra (2 vols.), 2002.

KOHLBERG, L. Moral stages and moralization: The cognitive development approach. Em: T. Lickona (Org.), **Moral development and behavior** (pp.31-53). New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976.

_____. Essays in Model Development, **The Psychology of Moral Development**. NY: Harper & Row, 1984.

KREITLON, M. P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: Anais do **XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

LICHT, R. H. Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais. **Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP**. São Paulo, 1996.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**. v. 24, n. 4, p. 220-225, out./dez. 1984.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú. **Teoria Geral de Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª edição, Editora Atlas, 2002.

MEIRA, F. B. A Ética Empresarial em Movimento: as (De)Limitações do Campo. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

OCDE. **Linhas diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais**. Paris, 2000. Disponível em: < <http://www1.oecd.org/publications/e-book/200201UE5.PDF> > Acessado em: 03/06/2005.

NASH, Laura. **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NETO, Melo e FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PAULA, A. S. A.; PINTO, J. A. R.; PAIVA, K. C. M. Responsabilidade Social e Ética: Avaliando exemplos e redefinindo resultados organizacionais. In: **Anais eletrônicos do V Congresso De Ciências Humanas**, Letras e Artes, 2001, Ouro preto. Disponível em: <<http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT/ogt0802.htm>> Acesso em: 23 jun. 2003.

PINEDO, V. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. **Instituto Ethos: Reflexão**. São Paulo: outubro de 2003. Disponível: em <<http://www.ethos.org.br.htm>>

PINTO, R. S.; FARIA, J. H. O Discurso e a Prática da Ética nas Relações de Trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RATTNER, H. **Liderança para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Nobel, 1998.

_____. Desenvolvimento sustentável tendências e perspectivas. In MAGANHÃES, L. E. (coord.) **A questão ambiental**. São Paulo: Terragraph, 1994.

REGO, A. Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 69-106, 2001.

REST, J. **DIT Manual: Manual for the Defining Issues Test**. Minneapolis: University of Minnesota, 1986.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change**. São Francisco: Jossey-Bass, 1968.

SERAFIM, Maurício Custódio. **A ética no espaço de produção**: contribuições da economia de comunhão. 2003. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 155-175.

SHRIVASTAVA, Paul. "Integrating Satrategy Formulation With Organizational Culture". **The Journal of Business Strategy**, vol. 5, 1985.

SOARES, G. M. de P. Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!? In: Fórum Estudos Críticos em Administração. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2004. Acesso 30.03.05: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2.ed. rev. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Ensaio de sociologia**. 3ª ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1974.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do "Novo Espírito do Capitalismo". In: Anais do **XXVII ENANPAD**, São Paulo, SP, 2003 (CD ROOM)

VICTOR, B., CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 101-125, 1988.

VIZEU, F. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J. Responsabilidade Social Empresarial: um estudo teórico empírico à luz dos instrumentos Ethos. In: Anais do **XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 123-143, mai-ago, 2002.