

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

JERISNALDO MATOS LOPES

ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS

São Leopoldo

2011

JERISNALDO MATOS LOPES

ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Valério Guilherme Schaper

Segundo Avaliador: Enio Ronald Mueller

São Leopoldo

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L864e Lopes, Jerisnaldo Matos

Ética na gestão de pessoas / Jerisnaldo Matos Lopes ; orientador Valério Guilherme Schaper ; co-orientador Enio Ronald Mueller . – São Leopoldo : EST/PPG, 2011.

53 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2011.

1. Administração de pessoal. 2. Administração – Aspectos morais e éticos. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. Ética. I. Schaper, Valério Guilherme. II. Mueller, Enio Ronald. III. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

JERISNALDO MATOS LOPES

ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação.
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Valério Guilherme Schaper - Doutor em Teologia - Escola Superior de Teologia

Enio Ronald Mueller - Doutor em Teologia - Escola Superior de Teologia

*“As boas intenções nem sempre são
responsáveis socialmente”.*
(Peter Drucker)

*“Devemos procurar uma Ética não apenas
para conhecermos o Bem, mas para nos
tornarmos Bons”.*
(Henrique Vaz)

RESUMO

No presente trabalho pretendemos analisar a gestão de pessoas em administração na área de responsabilidade social empresarial e a sua conseqüente relação com a ética contemporânea. Para tanto, realizaremos uma breve elaboração dos aspectos históricos e conceituais que envolvem os dilemas e as necessidades da gestão administrativa de pessoal, considerando-se as questões éticas a partir dos vários elementos que compõem uma determinada atmosfera empresarial. Parte da vida saudável de uma empresa está ligada à inteligência administrativa concernente aos aspectos de responsabilidade social, isto é, à sua capacidade de responder às necessidades dos muitos elementos que compõem seu sistema organizacional e seu sistema local, nos quais fundamenta suas bases de ação. Isso inclui suas ligações com o contexto imediato e com o contexto maior, os próprios consumidores de seus produtos. Uma boa relação com esse sistema permite que empresas se sobressaiam diante das problemáticas, muitas vezes, surgidas da própria atuação e local da empresa como, por exemplo, o meio ambiente, as questões trabalhistas ou certos investimentos estranhos à sua natureza própria. Avaliar esse conjunto de situações e suas implicações éticas é o objetivo deste estudo.

Palavras-chave: Gestão de pessoal. Ética. Gestão.

ABSTRACT

In this paper we intend to analyze the management of people in business in the area of corporate social responsibility and its consequent relationship to contemporary ethics. We made a brief elaboration of the conceptual and historical aspects involving the dilemmas and the needs of administrative staff, considering ethical issues from the various elements that comprise a particular business atmosphere. Part of the healthy life of an enterprise is linked to intelligence concerning the administrative aspects of social responsibility, that is, their ability to meet the needs of many elements that make up their organizational system and its local system, where it based its action. This includes links with the immediate context and the wider context, consumers themselves of their products. A good relationship with this system allows companies to excel on the issues, often, arising from own performance and place of business, e.g., the environment, labor issues or certain foreign investments to their own nature. Evaluate this set of situations and their ethical implications is the purpose of this study.

Keywords: Management of people. Ethics. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 ASPECTOS HISTÓRICOS.....	10
1.1 Contexto histórico evolutivo da Administração/Gestão	10
2 CULTURA, CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1 O conselho de Jetro.....	17
2.2 Cultura organizacional	20
2.3 Clima organizacional	24
2.4 Comportamento organizacional	28
2.5 Método decisório	31
2.6 Estilos de liderança.....	33
3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL ..	35
3.1 Conceitos e tendências.....	35
3.2 A quem iremos prestar conta?	35
3.3 Tendências	40
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	49

INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre a gestão em empresas e a ética está em fase de conceituação. São muitas as propostas de definição teórica e conceitual. Por todo o século XX, as proposições se configuraram a partir das colaborações dos economistas e sociólogos. Milton Friedman foi um dos que deram ao termo *responsabilidade social* sua dosagem de conotação, ou seja, sua conotação conceitual. Nesta pesquisa, aqui apresentada, intentaremos analisar alguns pontos que são apresentados na atual conjuntura social e nas colaborações monográficas. A estrutura que será utilizada percorrerá a temática proposta ressaltando apenas alguns aspectos teóricos, sem querer exaurir ou ficar muito aquém do cabedal teórico-prático. A metodologia usada foi a pesquisa de caráter bibliográfico e o tipo de análise o dedutivo-analítico.

No primeiro momento, partiremos do contexto histórico evolutivo da ideia de gestão, para então identificar quais as tomadas de decisões éticas, referentes à gestão, na atualidade. Algumas organizações utilizam as teorias administrativas e se centram em seis variáveis básicas, as quais são as seguintes: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente, e competitividade. A partir daí, conhecendo a evolução histórica, será possível pontuar as principais teorias ligadas ao tema e seus precursores. No entanto, não é a pretensão deste estudo estabelecer um padrão, uma verdade aplicável em qualquer situação, e sim discutir sobre ferramentas aplicadas em cada tomada de decisão, respeitando suas particularidades.

No segundo momento, faremos um breve esboço sobre a compreensão de cultura, clima e comportamento organizacional que, na visão de alguns autores, fazem uma junção entre gestão e o emprego da ética nesse cenário de negócios, é imprescindível que empresas tenham comportamento *inteligente* ante as muitas situações do contexto em que elas estão inseridas.

No terceiro momento, buscaremos referenciar as devidas conotações sobre os fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial, confrontando e comparando o que determinada compreensão de ética orienta a fazer em tomadas de decisões. Esse processo exige que tais decisões sejam feitas a partir de

princípios e valores aprendidos e apreendidos, correndo-se o risco de que a não tomada de decisão se efetivado, o mercado – competitivo – exerceria um empuxo violento nestas empresas, obrigando-as a agir de tal maneira sem outra opção.

Por fim, o último ponto a ser abordado é com respeito à visão que possuem as organizações sobre a ética na gestão de pessoas. A própria situação local e social concentra em si as necessárias condições de diálogo e resolução de possíveis conflitos entre os *stakeholders*, uma atmosfera de situações e pessoas com interesses específicos, as quais se influenciam mutuamente em conformidade aos desenvolvimentos que giram em torno da empresa. Sendo assim, a ética que será desenvolvida em contextos dessa natureza só pode se encaminhar pela reflexão crítica que percebe cada situação e contexto com suas necessidades e urgências próprias. Não caberia em situações variadas a aplicação ética de princípios válidos para qualquer lugar. Trata-se de avaliar os vários fatores envolventes tais como: lugar, espaço, ambiente, pessoal, objetivos das empresas e interesses dos *stakeholders*, etc.

1 ASPECTOS HISTÓRICOS

1.1 Contexto histórico evolutivo da Administração/Gestão

A transformação da sociedade tem acontecido de forma progressiva, desde a pré-história até a *Era o Conhecimento*. No primeiro período, a relação social era quase inexistente; passando para o atual momento, as pessoas se organizam e dependem da sociedade para sobreviverem e viverem em associações (interdependência). Essa evolução vem acontecendo de forma mais e mais veloz, tendo a inovação como consequência de um dinâmico mundo do conhecimento. As formas de transmissão deste conhecimento vêm exigindo das pessoas maior integração e adaptação.

A transição social aconteceu e a economia se tornou mais forte, ambas são consequências da disseminação do conhecimento. “O conhecimento adotou um caráter diferenciado ao longo dos anos. Na antiguidade clássica, o conhecimento foi trabalhado sobre o pensamento individualista, objetivando a ampliação tanto da satisfação, como da ciência individual”.¹ As descobertas científicas possibilitaram uma maior longevidade aos seres humanos através das descobertas na área da medicina, das tecnologias de pesquisas biológicas e de sofisticação de aparelhos que auxiliam pessoas com necessidades especiais, tais como produtos que se ligam ao corpo de maneira externa (próteses ou aparelhos de deslocamentos motorizados) e de maneira interna (partes do corpo produzidas artificialmente ou marcapassos cardíacos, dentre outros).

Outro aspecto fundamental que a ciência moderna trouxe foi a qualidade de vida relacionada ao lazer. Muitas realizações científicas podem ser aproveitadas em muitas áreas. Não se restringem a uma única área as descobertas, por exemplo, na área de remédios ou na área automobilística. As aplicações são variadas. As realizações relacionadas a pesquisas espaciais também são outro exemplo de amplitude científica e prática. Destas, são aproveitadas desde a elaboração de espumas para produção de travesseiros para os astronautas até a elaboração de

¹ DRUCKER, Peter. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

equipamentos para uso bélico, como satélites e blindagens. Na área da administração, essas descobertas estão presentes também, pois a tecnologia na segunda metade do século XX ganhou impressionantes impulsos através dos conflitos entre norte-americanos e soviéticos, na chamada Guerra Fria. Isso desencadeou uma guerra ideológica entre as potências, de modo que todas as áreas se viram afetadas por estes dilemas concorrenciais; ou seja, da batalha tecnológica, as questões de gestão se transpuseram a todas as outras áreas de produção social.

Para uma melhor concepção deste processo evolutivo, faz-se necessário buscar o entendimento sobre o surgimento da ciência administrativa e seu enriquecimento. A administração científica surge com os estudos de Taylor, que percebeu a necessidade de inovação do processo de produção, enfatizando a necessidade de se trabalhar com eficiência, dividindo as tarefas em múltiplas etapas e administrando a operação com “mãos de ferro”, para assim ter-se uma máxima produção com o mínimo de custo. Para Taylor, existia uma grande lacuna entre o planejamento e a execução, pois os trabalhadores não conheciam e nem entendiam a administração científica.

A partir desta fase, também conhecida como taylorismo, vivenciou-se o fordismo, comandado pela genialidade de Henry Ford, que buscou o desenvolvimento do trabalho especializado e da produção repetitiva, produção em série ou padronização da produção. Ford tinha um olhar moderno para a época, explorando estratégias diferenciadas e técnicas de racionalização dos recursos, sobretudo o humano.

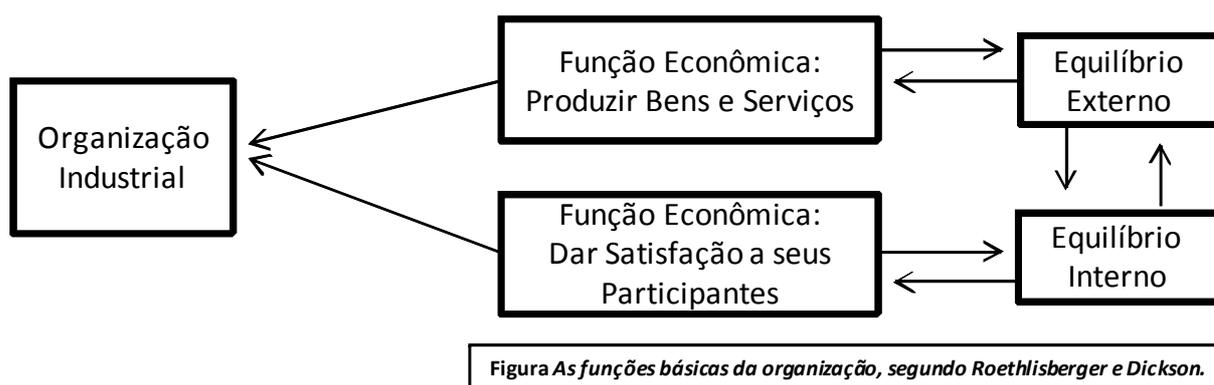
Assim como Taylor e Ford, outro representante da Administração Científica foi Fayol, pensador do processo administrativo, um conjunto de atividades administrativas que tanto exerciam influências, como influenciavam as atividades gerenciais administrativas.

Dentre estas atividades estavam o planejamento, que determinava os objetivos da organização e as ações para alcançá-los, a organização, que buscava distribuir de forma adequada os recursos da organização e mantê-los em alinhados, o comando, que busca fazer cumprir o determinado, e o

controle, que determinam os padrões a serem adotados pela organização para a consecução dos objetivos.²

Além da Escola Clássica da Administração, a sociedade vivenciou o que Ferreira chama de Escola Humanística, cujo principal representante é Elton Mayo, em Hawthorne. Segundo Ferreira, um dos grandes focos desta abordagem foi a motivação dos indivíduos como fonte de consecução dos objetivos da organização. O autor valida ainda a ideia de que a relação de grupo torna a organização mais produtiva e os trabalhadores mais felizes. Além disso, é validado o pensamento participativo, segundo o qual os funcionários participariam do processo de tomada de decisão das empresas, influenciando para que houvesse um maior esforço produtivo e participativo.

Figura 1: Funções básicas da organização



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 14.³

A evolução da teoria organizacional prossegue e, com ela, nasce uma nova visão de administrar. Max Weber, principal representante deste movimento, percebeu a necessidade de pensar um modelo evolutivo que tratasse métodos racionais de gestão. Para tanto, apresentou seu modelo, carregado de

² FERREIRA, Naura Syria C. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 14.

“disciplinaridade e rigidez no trabalho, envolvendo os membros da organização em um processo de adequação dos meios aos fins”.⁴

Na percepção e interpretação das ideias dos autores, Weber afirmava que as empresas não dependiam de pessoas específicas para funcionarem, já que eram peças móveis, substituíveis. Neste modelo, a autoridade do administrador é a medida necessária da ação dos subordinados.

A Teoria dos Sistemas foi mais uma escola que influenciou o pensamento administrativo, já que com os estudos de Bertalanffy, mesmo preconizados por outros autores como Taylor e Fayol, desenvolveu a necessidade de conexão e síntese das teorias anteriores. Segundo o autor, “nesta escola percebe-se que a preocupação está na junção das partes para a formação do todo organizacional, sendo visto o sistema administrativo da mesma forma que um sistema biológico”.⁵

Tabela 1: Características das abordagens⁶

Abordagem Clássica		Abordagem Sistêmica
Reduccionismo	—————▶	Expansionismo
Pensamento analítico	—————▶	Pensamento sintético
Mecanicismo	—————▶	Teleologia

Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 17.

A evolução de algumas escolas administrativas conduz à ideia de novas configurações organizacionais. O foco está no conhecimento e no desenvolvimento aprendiz. Pode-se conjecturar a administração nas mais diversas visões e probabilidades evolutivas:

Se refletida como arte, a administração é entendida como algo divino, um dom, algo que o indivíduo traz inerente ao seu conhecimento, aprendizado e vocação, já que temos diversos casos de indivíduos bem sucedidos que jamais “pisaram” em uma escola de administração. Já, se refletida como

⁴ MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1991. p. 31.

⁵ MOTTA; PEREIRA, 1991, p. 45.

⁶ CHIAVENATO, 2003, p. 14.

ciência, pode-se perceber que o indivíduo estará sempre engajado em uma conjuntura social de busca por diferencial competitivo, lucratividade e conseqüentemente centralização de renda.⁷

Para se chegar ao atual estágio, a humanidade passou por processos evolutivos os quais são chamados de “eras”. Segundo Sveiby, o primeiro estágio foi chamado de *era da agricultura*, que durou cerca de 200 anos, dando posteriormente espaço ao que se convencionou chamar de *era industrial*, caracterizada por um grande desenvolvimento da força de trabalho e das máquinas. Foram desenvolvidas técnicas que permitiam um melhor desempenho da produção humana e das máquinas. Tudo o que se conceituava acerca da administração na *era industrial* possuía um entendimento baseado nas riquezas do mundo econômico, como produto, bens e trabalho humano.

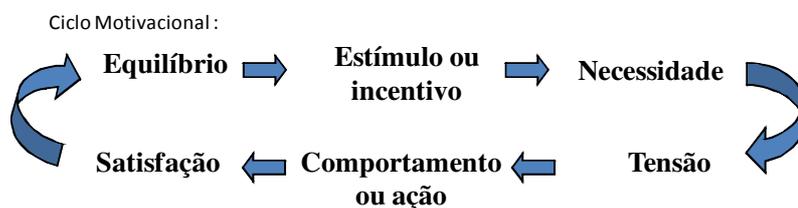
As teorias utilizadas há algum tempo visavam apenas às técnicas de formação do produto e do mercado de atuação, dando pouca importância à formação da cultura organizacional e da relação desenvolvida dentro dessas organizações.⁸

Hoje se vive a *era do conhecimento e das relações humanas*, na qual a mudança passou a ser a única certeza e firmamento necessária para a sobrevivência das organizações, demandando inovações que permitam acelerar, com inteligência, as atividades produtivas, de *marketing* e financeiras, dentre outras, gerando um melhor condicionamento econômico nas organizações. Desta forma, as organizações partem incessantemente em uma busca do “mapa da mina”, capaz de promover as mudanças necessárias que lhes permita destaque e segurança diante da volatilidade do mercado. Este mapa chama-se conhecimento, pessoas e a aprendizagem e os caminhos apontados por ele.

As organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem três condições: (1) interação entre duas ou mais pessoas; (2) desejo e disposição para a cooperação; e (3) finalidade de alcançar um objetivo comum.

⁷ VASCONCELLOS FILHO, P. de. Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento. São Paulo: Livros Técnicos Científicos, 1985. p. 87.

⁸ SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 42.

Figura 2: Ciclo motivacional

Fonte: SVEIBY, 1998, p. 42.

As pessoas não atuam isoladamente, mas através de interações com outras pessoas para poder alcançar da melhor maneira os seus objetivos. A organização oferece uma variedade de incentivos: salários; benefícios sociais; oportunidades de crescimento; consideração; prestígio ou poder pessoal; condições físicas adequadas de trabalho para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos. A função do executivo, isto é, de cada administrador dentro da organização, é criar e manter um sistema de esforços cooperativos, atividade essencial para a sobrevivência das organizações.

Percebemos que a administração das organizações em geral, e das empresas privadas em particular, está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem dentro delas o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro das organizações. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho e as atividades são planejadas e organizadas. McGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar, que denominou de Teoria X e Teoria Y.

Tabela 2: Características das Teorias X e Y⁹

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
Pessoas preguiçosas e indolentes	Pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
Pessoas evitam o trabalho	Trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar ou descansar
Pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras	Pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
Pessoas precisam ser controladas e dirigidas	Pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
Pessoas são ingênuas e sem iniciativa	Pessoas são criativas e competentes

Fonte: HEIL; BENNIS; ATEPHENS, 2002, p. 90.

A teoria Y é geralmente aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre as quais salienta as seguintes: descentralização das decisões e delegação de responsabilidades; ampliação do cargo para maior significado do trabalho; participação nas decisões mais altas e administração consultiva; e auto-avaliação do desempenho.¹⁰

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

⁹ HEIL, Gary; BENNIS, Warren; ATEPHENS, Deborah C. *Douglas Mcgregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 90.

¹⁰ HEIL; BENNIS; ATEPHENS, 2002, p. 93.

2 CULTURA, CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ÉTICA NA GESTÃO DE PESSOAS

O enfoque de alguns autores sobre o tema cultura, clima e comportamento organizacional e sua evolução e consequências serve para análise e pesquisa do tema proposto, utilizando como recurso a pesquisa bibliográfica. Para isso, é preciso englobar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados “sintomas culturais”: o perfil dos líderes e funcionários (comportamento), os ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação, a filosofia que orienta a política de gestão, o clima organizacional, a consistência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes e, por fim, alguns fatores expressivos para a visualização da cultura organizacional.

2.1 O conselho de Jetro

A Escritura traz uma história interessantíssima sobre uma forma de gerir a administração em tempos antigos que se tornou muito conhecida. Trata-se da história de Moisés e do conselho recebido de seu sogro, Jetro. Diz a história bíblica o seguinte:

E aconteceu que, no outro dia, Moisés assentou-se para julgar o povo; e o povo estava em pé diante de Moisés desde a manhã até à tarde. Vendo, pois, o sogro de Moisés tudo o que ele fazia ao povo, disse: Que é isto, que tu fazes ao povo? Por que te assentas só, e todo o povo está em pé diante de ti, desde a manhã até à tarde? Então disse Moisés a seu sogro: É porque este povo vem a mim, para consultar a Deus; Quando tem algum negócio vem a mim, para que eu julgue entre um e outro e lhes declare os estatutos de Deus e as suas leis. O sogro de Moisés, porém, lhe disse: Não é bom o que fazes. Totalmente desfalecerás, assim tu como este povo que está contigo; porque este negócio é mui difícil para ti; tu só não o podes fazer. Ouve agora minha voz, eu te aconselharei, e Deus será contigo. Sê tu pelo povo diante de Deus, e leva tu as causas a Deus; E declara-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar, e a obra que devem fazer. E tu dentre todo o povo procura homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que odeiem a avareza; e põe-nos sobre eles por maiores de mil, maiores de cem, maiores de cinquenta, e maiores de dez; Para que julguem este povo em todo o tempo; e seja que todo o negócio grave tragam a ti, mas todo o negócio pequeno eles o julguem; assim a ti mesmo te aliviarás da carga, e eles a levarão contigo. Se isto fizeres, e Deus to mandar, poderás então subsistir; assim também todo este povo em paz irá ao seu lugar. E Moisés deu ouvidos à voz de seu sogro, e fez tudo quanto tinha dito; E escolheu Moisés homens capazes, de todo o Israel, e os pôs por cabeças sobre o povo; maiores de mil, maiores

de cem, maiores de cinquenta e maiores de dez. E eles julgaram o povo em todo o tempo; o negócio árduo trouxeram a Moisés, e todo o negócio pequeno julgaram eles. Então despediu Moisés o seu sogro, o qual se foi à sua terra (Ex 18.13-27).

A história conta que Moisés estava estafado com o número enorme de pessoas que o solicitavam diariamente. Vendo o sofrimento do genro, o sogro resolve chamá-lo e dar o seguinte conselho administrativo: racionalização dos processos, ou seja, delegar e descentralizar as decisões menores para outras pessoas que se mostrem capazes. Assim, Moisés conseguiu se desvencilhar das questões mais fáceis e concentrou seus esforços nas questões fundamentais.

Percebe-se que não é de hoje a necessidade de elaborar a divisão das responsabilidades. Ela constitui-se em um relevante modo de lidar com os processos de administração, sejam quais forem. A natureza de uma determinada forma administrativa requer um tipo de cuidado que se estende para muitas áreas. No caso da história bíblica, a natureza era de ordem sociorreligiosa, melhor dizendo: a organização de um povo a partir de um grupo legislador. Mais recentemente na história, viu-se surgir com a industrialização novos tipos de racionalização da organização social. Estas novas formas responderam às necessidades do momento.

Quando Fayol e Taylor, nos primórdios da industrialização, apresentaram alguns conceitos novos como divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, disciplina, prevalência dos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa e espírito de equipe, não imaginavam o quanto seriam importantes as suas contribuições. Esses conjuntos de conceitos formam a Teoria Clássica, fornecendo todo o embasamento para os estudos sobre a cultura, clima e comportamento organizacional e, por consequência, uma tentativa ética mais acertada na gestão de pessoas.

Figura 3: Esquema do processo de mudança¹¹



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 47.

A partir da década de 1980, o tema da cultura organizacional ganhou maior ênfase, destacando valores, crenças, comportamentos, símbolos, artefatos e pressupostos básicos, dentre outros.

A cultura corporativa influencia o desempenho da empresa e seus resultados. Para o entendimento, foram utilizados alguns conceitos antropológicos cultural de vários pesquisadores nessa área. Smircich sugere que, a partir destes pressupostos, há duas linhas de pesquisas para o estudo da cultura organizacional:

1. **Cultura como variável.** É algo que a organização possui, estando ligado ao modo sistêmico da organização. Tem a cultura como objetivo normativo e deriva de características externas à organização (a cultura que é trazida pelos membros da organização), e internas (resultado do desempenho e de representações de seus membros);
2. **Cultura como metáfora.** Indica como a organização é. É a essência da própria organização, ideológica e simbolicamente. É um modo de pensá-la como um fenômeno social.¹²

¹¹ INSTITUTO CHIAVENATO DE EDUCAÇÃO LTDA. 2004. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/material-de-apoio.html>>. Acesso em: 23 out. 2010.

¹² SMIRCICH *apud* FREITAS, Maria Éster de; FLEURY Maria Tereza Lemes de. *Cultura organizacional: formação tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991. p. 2.

Smircich identificou três correntes antropológicas que embasariam as pesquisas sobre cultura organizacional:

1. Cognitivista: cultura é definida como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados. É importante determinar quais as regras existentes em uma determinada cultura e como seus membros veem o mundo.
2. Estruturalista: a cultura se constitui de signos e símbolos. É convencional, arbitrária e estruturada. É constitutiva da ação social sendo, portanto, indissociável desta.
3. Simbólica: define cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que necessita ser decifrado e interpretado. As pessoas procuram decifrar a organização em termos de pautar e adequar o seu próprio comportamento.¹³

O processo de verificação da cultura organizacional e seus conjuntos de pressupostos básicos, com o passar do tempo, fez com que algumas organizações descobrissem, desenvolvessem e adquirissem conhecimento para lidar com os problemas de adaptação externa e interna, ou uma tentativa na ação correta.

2.2 Cultura organizacional

É evidente a importância do ambiente em que se insere a organização, na complexidade das suas pressuposições, crenças, comportamentos, histórias e mitos, os quais representam o modo particular do funcionamento e desenvolvimento de tarefas da organização.

Chiavenato aborda a cultura organizacional englobando aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, diretrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e tecnologias existentes.¹⁴ E, aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, caracterizados por um “iceberg”, aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto os segundos, invisíveis ou ocultos, relacionados com as questões afetivas, emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar. Para Schein, a cultura

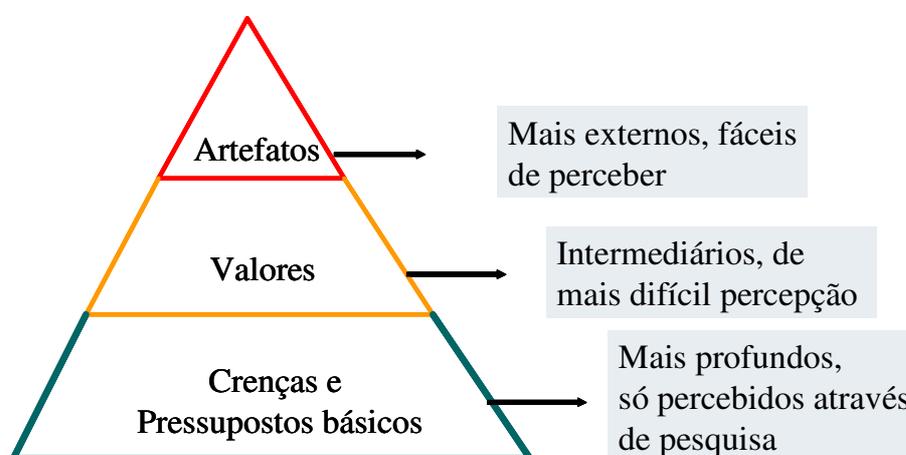
¹³ SMIRCICH *apud* FREITAS, 1991, p. 2.

¹⁴ CHIAVENATO, 2003, p. 274.

organizacional tem três níveis subjacentes: artefatos, valores e pressupostos básicos, que podem ser assim descritos:

- a) Os *artefatos* correspondem a tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias; o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira como as pessoas se vestem, documentos públicos;
- b) Os *valores compartilhados* correspondem aos valores relevantes, que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas. Servem como justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validado pelo meio físico ou pela partilha social do grupo, valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- c) Finalmente, os *pressupostos básicos* (inconscientes), associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, que definem a quem prestar atenção, o que significam as coisas, que ações se deve tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, identificando a identidade da organização.¹⁵

Figura 4: Ilustração da cultura organizacional



Fonte: SMIRCICH *apud* FREITAS, 1991, p. 3.

Este conceito de cultura organizacional foi considerado como *estático* por não integrar uma característica essencial à cultura, qual seja, a sua *dinâmica*, tal como não faz a interligação entre os seus níveis.¹⁶ Por tal motivo, o modelo foi dotado com um quarto nível, designado por *símbolos*. Os símbolos diferenciam-se

¹⁵ SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. *Stoan Managements Review*, v. 18, n. 3, 1984. p. 34.

dos artefatos pelo significado que podem assumir, ou seja, a forma como o significado é produzido e utilizado pelas pessoas da organização. Como exemplo, pode ser utilizado o “vaso de plantas”: como artefato, é apenas um conjunto de várias plantas, por exemplo, espada-de-São-Jorge, e como símbolo pode assumir diferentes significados subjetivos, significativos de apreço, admiração, simpatia ou outro.

Chiavenato afirma que se pode verificar a existência de duas vertentes básicas na cultura das organizações.¹⁷ A vertente “formal” firma-se nos múltiplos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos (organograma), os objetivos, as estruturas e tecnologias postas à disposição na organização. A vertente “informal”, por sua vez, está assentada nos grupos informais que se desenvolvem no seu seio, com interesses similares ou opostos, com atitudes e comportamentos assumidos, manifestando percepções favoráveis ou desfavoráveis, as normas de trabalho que diferentes grupos podem assumir, independentemente das definidas institucionalmente, as quais também poderão favorecer ou não a organização como um todo e, por último, os padrões de liderança, conferindo autoridade por vezes informal e como contra-poder. Estas poderão ou não colidir com o poder e liderança formal.

A cultura organizacional representa a identidade dos seus membros, o comprometimento de um grupo pertencente à organização em detrimento do interesse individual de cada um. Essa cultura organizacional traduz os padrões comportamentais dos indivíduos do meio. A cultura da organização, segundo Robbins, “traduz o sentido e o controle que guia as atitudes e comportamentos dos empregados”.¹⁸ De acordo com Schein,

[a] cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados suficientemente válidos e

¹⁶ HATCH, Mary Jo. Schein's model of organizational culture. *Academy of Management Review*, oct. 1993. p. 73.

¹⁷ CHIAVENATO, 2003, p. 142.

¹⁸ ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1978. p. 317.

serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.¹⁹

A literatura sobre a cultura organizacional pode ser sistematizada em três categorias: *integradora*, *diferenciadora* e *fragmentada*, tal como se pode ver no quadro a seguir:

Figura 5: Caracterização das abordagens da cultura organizacional²⁰

Elementos	Perspectivas de abordagem		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
<i>Essência</i> <i>Consenso</i>	Homogeneidade e harmonia A nível de organização	Diferença e conflito A nível de grupo	Ambiguidade Multiplicidade de visões e ausência de consenso
<i>Manifestações</i> <i>Matriz cultural</i> <i>Ambiguidade</i>	Relações de consistência Uma e única Excluída Organização	Relações de inconsistência Várias e grupais Canalizada para fora das subculturas Grupo	Falta de clareza e complexidade Múltiplas Enfatizada Indivíduo

Fonte: Neves (2000)

Fonte: NEVES, 2000, p. 45.

- A *perspectiva integradora* faz da homogeneidade e harmonia os seus princípios básicos, face aos *benefícios* que a sua concretização propicia aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como um “*cimento social*” que une todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais por todos partilhados;
- A *perspectiva diferenciadora* da cultura organizacional considera a divergência como sua essência, pondo em causa a homogeneidade e o consenso da perspectiva integradora. A divergência de opinião, promotora de conflitos de interesses, pode levar à existência de culturas e subculturas, que tanto conduz ao consenso como à completa exclusão, sendo por tais motivos propiciadoras e condutoras para a harmonia da organização. Esta dependerá não só da coexistência da subcultura na cultura organizacional, como também nas diferenças de poder e nos próprios conflitos de interesse. Considera que a existência de conflitos de interesse e de diferentes visões entre as pessoas, não são causadores desarmonia nas organizações. Fundamental é também a partilha de opiniões das subculturas, caracterizadoras dessa mesma cultura;

¹⁹ SCHEIN, 1984, p. 67.

²⁰ NEVES, José Gonçalves. *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH, 2000. p. 45.

- Na *perspectiva fragmentada*, o indivíduo é o principal foco de análise. Assim, a cultura organizacional é vista como “uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo tênue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo do seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento”. A cultura organizacional é vista de acordo com o momento e com os indivíduos que a integram. Sendo o indivíduo a principal unidade de referência, as suas posições são mutantes, em função dos problemas que se deparam, face as constantes contradições entre situações e pelo fato das organizações serem constituídas por uma diversidade de sistemas sociais e organizacionais, como tal ambígua e sujeita as mudanças.

Figura 6: Valores organizacionais²¹

Valores organizacionais	
Tópicos da Administração Tradicional	Tópicos do Desenvolvimento Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação negativa das pessoas • Visão do homem como um ser definitivo • Não aceitação das diferenças individuais • Ênfase nos cargos e não nas pessoas • Supressão da expressão de sentimentos • Uso de máscara e representação • Uso do status para manter poder e prestígio • Desconfiança em relação às pessoas • Fuga à aceitação de riscos • Ênfase na competição entre as pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão das pessoas como seres humanos • Visão do homem como um ser em crescimento • Aceitação e utilização das diferenças individuais • Visão do indivíduo como uma personalidade • Possibilidade de expressão dos sentimentos • Adoção do comportamento autêntico • Uso do status para atingir objetivos organizacionais • Confiança nas pessoas • Desejo e aceitação de riscos • Ênfase na colaboração entre as pessoas

Fonte: Instituto Chiavenato 2004

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 274.

2.3 Clima organizacional

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica.

Normalmente está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes, podendo ser saudável ou doentio, abrasador ou frígido, contraproducente ou prosaico, suficiente ou insatisfatório.

²¹ INSTITUTO CHIAVENATO DE EDUCAÇÃO LTDA. 2004. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/material-de-apoio.html>>. Acesso em: 23 out. 2010.

Todas essas variações dependem de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Moscovici afirma que “a maneira de lidar com as diferenças individuais cria um ‘certo’ clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade”.²² Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

Flávio de Toledo e Benedito Milioni definem o *Clima Organizacional* como um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.²³ O consultor norte-americano Stanley M. Davis diz que por *Clima Organizacional* compreende-se determinada avaliação sobre até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização.²⁴ Sendo o clima organizacional um conjunto de valores ou atitudes, afeta a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização. É a qualidade do ambiente dentro da organização – aquela que é percebida pelos seus membros como boa ou não – influenciando seu comportamento. Ele resume todo o conflito interno, pontos críticos, pontos fracos e fortes, delineando caminhos para responder questões ligadas ao motivo do *turnover*, do absenteísmo, da desmotivação e da queda de produtividade, dentre outros. É um fator importante para a qualidade de vida disseminada na organização.

Edela argumenta que o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia.²⁵ Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos e expressões dos indivíduos envolvidos no processo; também é resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Influencia profundamente

²² MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. p. 109.

²³ TOLEDO, Flávio; MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

²⁴ DAVIS, Stanley M. *Management 2000: administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 75.

²⁵ EDELA *apud* DAVIS, 1996, p. 76.

a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim, ele deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. O clima terá sua primeira origem dentre os valores e tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxer para dentro da organização. Esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança.

“O clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização”.²⁶ Como verificamos na pesquisa bibliográfica, identificam-se vários tipos e subtipos de clima organizacionais, tendo sido apurado que a classificação de somente alguns deles se deve a fatores simplesmente didáticos e de ordenação. Uma das melhores referências é a de Edela, que os classificou como: a) clima desumano, no qual é dada excessiva importância à tecnologia; b) clima tenso, no qual há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas; c) burocráticas, em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões; e, por último, d) o clima de tranquilidade e confiança, no qual existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de normas e do trabalho.²⁷

Figura 7: Gestão do Clima Organizacional²⁸



Fonte: MEIRA, 2010.

²⁶ EDELA *apud* DAVIS, 1996, p. 151.

²⁷ EDELA *apud* DAVIS, 1996, p. 152.

²⁸ MEIRA, Gedson. *Modelo de análise dos fatores que influenciam o desempenho das empresas de caldeiraria nas paradas programadas de manutenção de unidades da Refinaria Landulpho Alves – RLAM*. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2010.

Investigação: etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização;

Diagnóstico: tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;

Intervenção: elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados;

Comunicação: divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoria da qualidade do clima;

Implementação: concretização do plano de ações no ambiente organizacional;

Monitoramento: acompanhamento e (re)avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.²⁹

Como abordamos, todos os conceitos apresentados têm alguns pontos em comum. O *Clima Organizacional* está ligado diretamente aos pressupostos e à maneira como os indivíduos percebem a organização, com a sua cultura, normas, usos e costumes; está vinculado também ao modo como o indivíduo interpreta tudo isso, e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação. Portanto, o Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa em um determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes. Isto atinge o colaborador diretamente no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Figura 8: Relação entre resultados e Clima Organizacional³⁰

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável ←	mais ou menos	Favorável →
§frustração	§indiferença	§satisfação
§desmotivação	§apatia	§motivação
§falta de integração empresa/funcionários	§baixa integração empresa/funcionários	§alta integração empresa/funcionários
§falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	§baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	§alta credibilidade mútua empresa/funcionários
§falta de retenção de talentos	§baixa retenção de talentos	§alta retenção de talentos
§improdutividade	§baixa produtividade	§alta produtividade
§pouca adaptação às mudanças	§média adaptação às mudanças	§alta adaptação às mudanças
§alta rotatividade	§média rotatividade	§baixa rotatividade
§alta abstenção	§média abstenção	§baixa abstenção

²⁹ MEIRA, 2010.

³⁰ INSTITUTO CHIAVENATO DE EDUCAÇÃO LTDA. 2004. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/material-de-apoio.html>>. Acesso em: 23 out. 2010.

§ pouca dedicação	§ média dedicação	§ alta dedicação
§ baixo comprometimento com a qualidade	§ médio comprometimento com a qualidade	§ alto comprometimento com a qualidade
§ clientes insatisfeitos	§ clientes indiferentes	§ clientes satisfeitos
§ pouco aproveitamento nos treinamentos	§ médio aproveitamento nos treinamentos	§ maior aproveitamento nos treinamentos
§ falta de envolvimento com os negócios	§ baixo envolvimento com os negócios	§ alto envolvimento com os negócios
§ crescimento das doenças psicossomáticas	§ algumas doenças psicossomáticas	§ raras doenças psicossomáticas
§ insucesso nos negócios	§ estagnação nos negócios	§ sucesso nos negócios

Fonte: INSTITUTO CHIAVENATO, 2010.

2.4 Comportamento organizacional

Comportamento é uma palavra composta pelo radical *porto* que, em latim, significa levar; em português, esta palavra passou à forma reflexiva: portar-se. O prefixo *com* denota um modo global de levar-se, portar-se. É o conjunto organizado das operações selecionadas em função das informações recebidas do ambiente através das quais o indivíduo integra as suas tendências.³¹ Em sentido mais geral, comportamento designa a mudança, o movimento ou a reação de qualquer entidade ou sistema em relação a seu ambiente ou situação. Em termos científicos, ele pode ser visto a partir de diferentes enfoques:

Psicologia: o comportamento constitui o seu próprio objeto;

Biologia: o comportamento designa todas as ações e reações dos seres vivos relativamente ao meio;

Antropologia: o comportamento está vinculado a aspectos da cultura necessariamente referíveis ao organismo humano;

Economia: o comportamento está vinculado, além das decisões dos agentes econômicos, a ações previstas pela teoria da racionalidade;

Sociologia: o comportamento refere-se às atividades dos grupos humanos;

Ergonomia: o comportamento diz respeito às atividades dos sistemas homem-máquina.³²

Mudar significa tornar-se diferente do que se era, física e moralmente. A mudança de personalidade é difícil, uma vez que se trata da própria corporeidade. No entanto, em termos de caráter, é possível mudanças. Em termos de pessoa

³¹ ÁVILA, F. B. de. *Pequena enciclopédia de moral e civismo*. Rio de Janeiro: MEC, 1967. p. 87.

³² POLIS. *Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado*. Lisboa: Verbo, 1989. Verbo: ergonomia. p. 342.

humana, a mudança é uma exigência neste meio ligado à gestão administrativa. Mudar a direção é fundamental quando se está indo em direção à bancarrota.

Atitude, do latim *aptitudinem*, significa uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a grupos, questões de outros seres humanos, ou mais especificamente, a acontecimentos ocorridos em nosso meio circundante.³³ É um dos conceitos fundamentais da psicologia social. Faz junção entre a opinião (comportamento mental e verbal) e a conduta (comportamento ativo) e indica o que interiormente uma pessoa esta disposta a fazer. Jean Meynard, afirma que a atitude “é uma disposição ou ainda uma preparação para agir de uma maneira de preferência a outra. As atitudes de um sujeito dependem da experiência que tem da situação à qual deve fazer face”.³⁴ Pode-se dizer também que é a “predisposição a reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa”.³⁵

A partir da hierarquia das necessidades desenvolvida por Maslow, Richard Barret fez uma extensão do conceito, apresentando o modelo segundo o qual as pessoas são motivadas a fazer as coisas quando são beneficiadas de alguma maneira e as ações que apóiam o bem comum têm um “eu” que amplia a identidade para a família, a empresa e a sociedade, reconhecendo-a como parte de um sistema maior. A realização pessoal acontece quando se consegue satisfazer todas as necessidades.

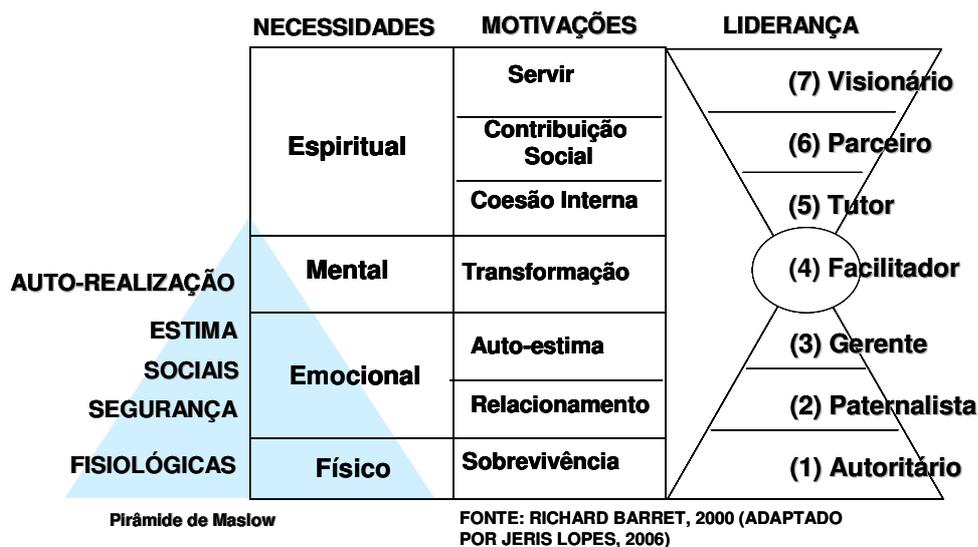
Figura 9: Os sete níveis de consciência humana³⁶

³³ KARDEC. A. *A Obsessão*. 3. Ed., São Paulo, O Clarim, 1978. p. 7.

³⁴ MEYNARD *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006. p. 41.

³⁵ MEYNARD *apud* CHIAVENATO, 2006, p. 42.

³⁶ CHIAVENATO, 2006, p. 42.



Fonte: LOPES, 2006. (Jeris, o fato de vc ter feito uma adaptação não o transforma em uma fonte bibliográfica – a menos que tenha publicado isto em livro ou artigo (mas não consta na bibliografia). Você pode e deve colocar na nota que fez uma adaptação no gráfico. Mas seu nome não pode aparecer como autor.

As cinco primeiras motivações atendem às necessidades como indivíduos e derivam do mundo exterior. As três últimas motivações se relacionam ao eu maior. É quando se faz a diferença e se encontra significado que os esforços são reconhecidos, afetam o mundo de forma positiva, e a autoestima que vem do interior. Isto exige questionamento de antigos valores e busca de outros mais adequados às escolhas de cada pessoal. Começa-se a valorizar mais os relacionamentos, com interesse no desenvolvimento das pessoas e não no controle, devido à expansão da própria identidade.

Para Barret, a alegria é a satisfação das necessidades espirituais, felicidade é a satisfação das demais; e satisfação das necessidades espirituais é a motivação mais forte do ser humano, a que libera profunda criatividade e produtividade, não atingidas com recompensas exteriores.³⁷ Para basear suas conclusões, um dos estudos citados por ele foi o de Michael Cox e Michael Rock, em 1997, chamado de *Seven Pillars of Leadership*, no qual foi demonstrado que empregados com alta motivação são, em empregos de baixa, média e alta complexidade, 52%, 85% e 127% mais produtivos que os de média motivação, respectivamente.³⁸ Todos os indivíduos são criativos, mas infelizmente sofrem o bloqueio desta criatividade na

³⁷ BARRET *apud* LOPES, 2006. (Como disse, seu nome não pode aparecer aqui como autor.

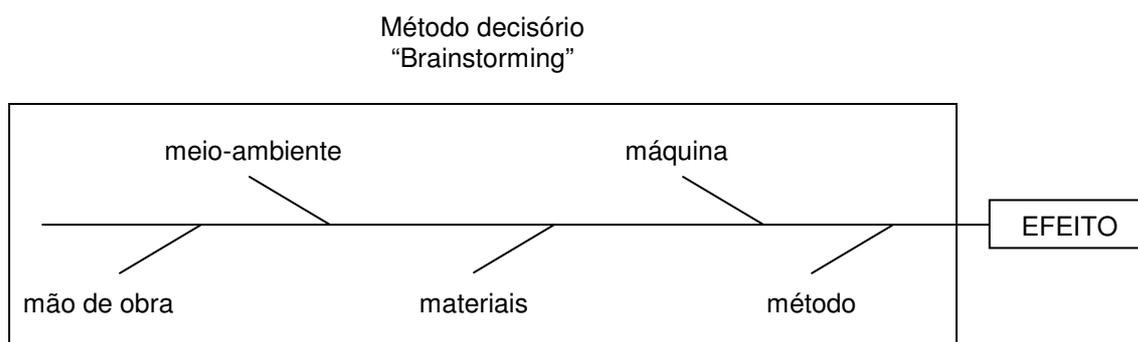
³⁸ BARRET *apud* LOPES, 2006.

infância e durante o processo de formação educacional, e às vezes não podem expressá-la aos líderes.

2.5 Método decisório

A tomada de decisões é de responsabilidade administrativa ou gerencial: decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer, seja ao estabelecer objetivos, alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, sabendo ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. As decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. As decisões envolvem um processo, isto é, uma sequência de passos ou fases que se sucedem.

Figura 10: Etapas da tomada de decisão³⁹



Fonte: CHIAVENATO, 2006, p. 44.

O conhecimento técnico e científico nos orienta a cumprir sequências básicas:

1. Definição e diagnóstico do problema: obtenção dos dados e dos fatos a respeito do problema, suas relações com o contexto mais amplo, suas causas, definição e diagnóstico;
2. Processo de soluções alternativas mais promissoras: busca de cursos alternativos de ação possíveis e que se mostrem mais promissores para a solução do problema, satisfação da necessidade ou alcance do objetivo;

³⁹ DRUCKER, 1997, p. 56.

3. Análise e comparação dessas alternativas de solução: alternativas de cursos de ação são devidamente analisadas, ponderadas e comparadas, no sentido de verificar os custos e os benefícios;
4. Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação: abandono dos demais cursos alternativos.

Em algumas organizações, observa-se tomadas de decisão baseadas, em sua grande maioria, nas experiências. Isso nem sempre produz um resultado favorável para a organização e seus membros (funcionários, colaboradores). Se durante o processo as escolhas são apropriadas para alcançar um determinado objetivo, a decisão é considerada racional. Algumas organizações, na perspectiva mercadológica, estabelecem dois tipos de decisões: *decisões programáveis* (em um plano anual de recursos) e as *decisões não-programáveis*. Programáveis são aquelas decisões tomadas de acordo com métodos e técnicas já estabelecidas; as não-programáveis constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de regras improvisadas, exigindo esforços para definir e diagnosticar o problema ou situação através da obtenção dos fatos e dos dados mercadológicos, utilizando alguns níveis de tomadas de decisão, dentre os quais:

- a) Decisões estratégicas: são decisões relacionadas com o estabelecimento de relações entre a empresa e o ambiente, tomadas no nível institucional;
- b) Decisões administrativas: são decisões relacionadas com o estabelecimento da estrutura e configuração organizacional da empresa, tomadas no nível intermediário da empresa;
- c) Decisões operacionais: são decisões relacionadas com a seleção e orientação dos níveis operacionais da empresa encarregadas de realizar a tarefa técnica;

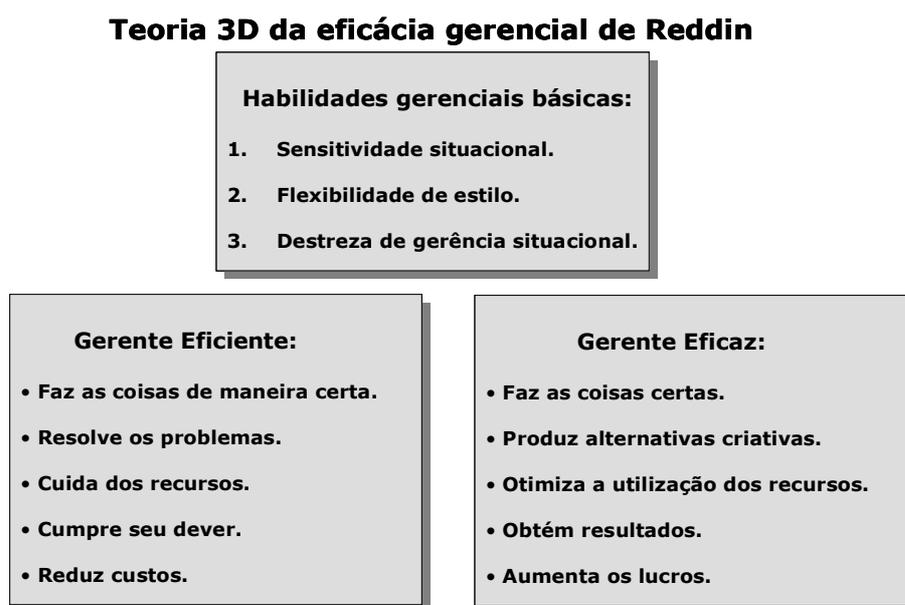
As decisões são tomadas dentro de três condições: incerteza, risco e certeza:

- 1) Incerteza: nas situações de decisão sob incerteza, o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado de natureza ou evento futuro;
- 2) Risco: o tomador de decisões tem informação suficiente para prever os diferentes estados da natureza. Porém, a quantidade dessa informação e sua interpretação pelos diversos administradores pode atribuir diferentes probabilidades conforme sua crença ou intuição, experiência anterior ou opinião;
- 3) Certeza: o administrador tem completo conhecimento das consequências ou resultados das várias alternativas de cursos de ação para resolver o problema.

2.6 Estilos de liderança

Conforme apresentado, para fazer a empresa ou departamento produzir resultados, o gestor desempenha funções ativadoras, dentre as quais se sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação, principalmente na empresa e em cada um de seus departamentos. Ele é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organizacional, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção. Não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. A liderança é a capacidade de influenciar subordinados a fazer aquilo que deve ser feito.

Figura 11: Teoria da Eficácia Gerencial⁴⁰



Fonte: Instituto Chiavenato 2004

Fonte: INSTITUTO CHIAVENATO, 2004.

Observamos que, apesar de vários autores terem conceitos diferentes sobre a cultura, o clima e o comportamento organizacional, todos concordam que há muito mais para ser pesquisado, descoberto e trabalhado do que se imagina. Cada organização possui o seu tipo de cultura organizacional e suas subjetividades, e se

⁴⁰ INSTITUTO CHIAVENATO DE EDUCAÇÃO LTDA. 2004. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/material-de-apoio.html>>. Acesso em: 23 out. 2010.

alinarmos com uma ética, ficará a pergunta: que tipo de ética cada organização deverá desenvolver nesse contexto competitivo?

Expressões formais dos ritos e símbolos são observadas constantemente nas literaturas adotadas para essa pesquisa. Aspectos antropológicos, sociais e tecnológicos mostram que dentro das organizações há muito mais ~~de~~ “pessoas” do que ciência, técnicas, ferramentas ou moldes organizacionais. Essa diversidade que compõe a organização mostra aspectos e fatores fundamentais para a atual era competitiva do mercado. Visando, não apenas, valores atribuídos ao conhecimento que o indivíduo tem sobre determinada função, mas suas habilidades em lidar com situações adversas na economia, conflitos internos organizacionais e o seu posicionamento moral e ético em determinada situação.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

3.1 Conceitos e tendências

O novo cenário econômico mundial trouxe mudanças expressivas para o comportamento humano. A complexidade dos valores associados ao consumismo impulsiona as empresas que querem “manter sua porção” e ampliar o seu negócio a discutir e pensar sobre a responsabilidade social. Desde o ano de 2000, o perfil dos consumidores vem mudando, conforme a informação vai se disseminando. Devemos isso à internet e aos meios de comunicação de massa.

A educação tem um papel essencial nessa nova transformação. Aquele modelo de empresa que possui a doutrina da pós-revolução industrial – embora permaneça até hoje, em que as empresas ambicionam muito mais vantagens do que obrigações – está fadado ao fracasso. Lógico que isso demanda tempo, investimento e posturas dos empresários, diante desse novo perfil de um consumidor mais consciente e exigente.

Quando nos remetemos à história e seus filósofos, percebemos que há alguns equívocos em relação ao capital e à mão de obra. O capital, por si, não consegue produzir riqueza sem uma mão de obra qualificada para gerir. E uma mão de obra sem investimentos (capital) não consegue ser produtiva e próspera. Ao meu juízo, então há um consenso: capital mal gerido gera perdas, e uma mão de obra mal empregada gera desperdício. A associação (nova configuração) então é a gestão do conhecimento: produzir mais com menos recursos (eficiência) e, por consequência dos meus atos, poluir menos (eficácia).

3.2 A quem iremos prestar conta?

A Responsabilidade Social, segundo Friedman, é composta por um esquema de ação estratégica que assume beneficiar outros sujeitos que não são os acionistas. É um tipo de antimaximização de lucros, na qual se objetiva uma

interação inteligente com o meio social em que está localizada a empresa.⁴¹ Thomas Zenisek argumenta que o conceito é amplo e não se restringe a uma única definição. Segundo este autor, a responsabilidade conflui em uma polissemia de interpretações:

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 admitam que a responsabilidade social seja, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não sejam, somente, estes itens isoladamente.⁴²

Figura 12: Esquema dos objetivos estratégicos



Quando falamos sobre responsabilidade social nas empresas, estamos falando de uma reunião de esforços, que implica a união de vários *stakeholders*.⁴³

⁴¹ FRIEDMAN *apud* VIEIRA, Roberto Fonseca. A iniciativa privada no contexto social: exercício de cidadania e responsabilidade social. *RP em Revista*, Salvador, ano 5, n. 22, maio 2007. p. 28. Disponível em: <http://www.rpbahia.com.br/rpemrevista/edicao23/a_iniciativa_privada_no_contexto_social3.pdf>. Acesso em: 10 out. 2010.

⁴² ZENISEK *apud* OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 204, out./dez. 1984.

⁴³ Segundo o Instituto Ethos, *stakeholders* é assim definido: “termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve

As instâncias interessadas no negócio, ao mesmo tempo em que influenciam a sociedade e, direta ou indiretamente, as direções dos negócios, também são influenciadas pelo sucesso ou não da empresa, a qual está ligada ao contexto em que atua. Quando indicamos que esse grupo sofre o impacto pela atuação de uma empresa, sendo alvo de preocupação da responsabilidade social, estamos dizendo que ele é composto por pessoas que estão associadas à organização e que sofrem seus efeitos, direta ou indiretamente.

O cliente é determinante crítico do sucesso da empresa, os *stakeholders* internos devem estar permanentemente engajados no processo de servir ao cliente e atender suas necessidades. Vale ressaltar que a quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização, se ela é por produto ou por serviço.

Em uma pesquisa acerca dos mais assertivos comentários sobre os *stakeholders*, o professor Roberto Fonseca Vieira indica cinco pontos de vista sobre o tema, em relação aos públicos junto aos quais as empresas têm determinada responsabilidade social: os empregados, os acionistas, os fornecedores e distribuidores, os consumidores e a comunidade.⁴⁴

Os *empregados*, por constituírem um dos fatores de produção mais importantes, e por serem ainda um dos melhores portadores de “mensagens preferenciais” da empresa, transformam-se em um dos elementos-chave para o sucesso dos empreendimentos da iniciativa privada. O reconhecimento da importância deste público fez com que a empresa se conscientizasse da necessidade de fornecer boas condições e ambiente agradável de trabalho, salários justos, bem como mecanismos de incentivo e desenvolvimento de pessoal.

Os *acionistas*, que indiretamente financiam grande parte das atividades desenvolvidas pela empresa, desejam, por este mesmo motivo, o pagamento dos dividendos que provêm do capital investido, assim como um amplo esclarecimento

procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos”. INSTITUTO ETHOS. *Conferência Internacional 2005: empresas e responsabilidade social*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresentacoes_10-06/BeatGruningergestaoDeDialogos.pdf>. Acesso em: 3 out. 2010.

⁴⁴ VIEIRA, Roberto Fonseca. *Relações públicas: opção pelo cidadão*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 30.

sobre as aplicações feitas a partir deste capital. Trata-se de um compromisso que a empresa não pode deixar de cumprir, não só por questões econômicas – a necessidade de investimentos – mas também e, sobretudo, em função da consolidação de uma imagem institucional positiva. Da mesma forma, um bom relacionamento com fornecedores e intermediários é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos mercadológicos e institucionais. Eis porque a organização deve procurar desenvolver com estes grupos um sistema de verdadeira “parceria”, não descuidando, entre outras coisas, do fiel cumprimento dos prazos estabelecidos em suas relações comerciais.

Os consumidores, considerados “a razão primeira de todos os esforços da empresa”, num momento em que se tornam mais esclarecidos e conscientes de seus direitos, tendem a exigir desta um comportamento cada vez mais ético e responsável. Questões como qualidade e garantia de produtos, veracidade da propaganda e atenção crescente às necessidades e desejos do consumidor passam a ser prioritárias na nova mentalidade que o empresariado teve que assumir. As inúmeras opções de escolha que o indivíduo tem hoje ao seu alcance, face à diversidade de produtos similares concorrentes, exigiram da empresa uma consciência que transcende o próprio produto que comercializa, assimilando outras variáveis como atendimento, imagem corporativa e maior sensibilidade às necessidades latentes e “reais” deste público.

A *comunidade* consiste em um dos grupos de maior poder de influência sobre as atividades da iniciativa privada. O resultado é uma atenção cada vez maior que as empresas vêm dando às reivindicações comunitárias. Enquanto “cidadã”, a empresa passa a ter um compromisso com o desenvolvimento da coletividade, não podendo prescindir desta preocupação com o bem-esta

A partir desses indicadores, a mais provável consideração sobre a origem da responsabilidade social nas empresas se alinha com o que afirma Arrebola:

A responsabilidade social foi introduzida nos Estados Unidos na década de 30, mas somente na década de 60 as grandes empresas começaram a apresentar relatórios anuais o que chamamos de balanço social, que continham um resumo dos resultados obtidos através sua política social e quem se beneficiava. A partir dessa idéia Ashley (2003) definiu a responsabilidade social, em 1953, como sendo “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.⁴⁶

É óbvio que, por consequência do próprio desenvolvimento da cadeia produtiva, esse conceito evoluiu no que tange ao papel da empresa, pois Srour considera que as organizações devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade, levando em conta a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito do ambiente interno e a implementação de direitos sociais, no âmbito externo.⁴⁷

Quando feita uma análise mais aprofundada, percebemos que para alguns empresários a responsabilidade social cai como uma coação legal, que atribui às empresas uma conduta mais distinta. Luca diz que a empresa, além de um agente econômico com a missão de produzir riqueza, também é um agente social, um componente da sociedade que deve prestar contas aos demais.⁴⁸ Sendo assim, as organizações não podem apenas buscar o lucro, mas devem também se atentar às obrigações inerentes ao seu convívio com a sociedade, tais como a preservação ambiental, a criação e manutenção de empregos, a contribuição para a formação profissional, a qualidade dos bens e serviços, entre outras atividades que não estão legalmente assumidas, mas que são importantíssimas para a continuidade da empresa.

Segundo as pesquisas realizadas, os públicos beneficiados são: sociedade, consumidores, empregados, governos, acionistas, fornecedores e outros com os

⁴⁶ ARREBOLA, Marcelo Correia. Responsabilidade social corporativa: competitividade e desenvolvimento social: a prática do setor supermercadista. In: IV SEMEAD. *Estudo de caso: gestão ambiental*. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA27_Resp_Social_Corporativa_Competitividade.PDF>. Acesso em: 2 dez. 2010.

⁴⁷ SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 43.

⁴⁸ LUCA *apud* ARREBOLA, 2010.

quais a empresa mantém relações. Como essa base, Melo Neto e Froes dizem que “a responsabilidade social engloba o público interno e externo, além de preservação ambiental, sem necessariamente privilegiar uma categoria em particular”.⁴⁹

Nas interpretações de Thomas Zenisek, como já citado, o conceito de responsabilidade social fica entendido, segundo alguns, como uma necessidade de responsabilizar um determinado grupo empresarial de forma legal, ou de implicá-la em obrigações sociais; já para outros, trata-se de um comportamento social e culturalmente responsável, no qual está presente a observação da ética; para outros ainda, a responsabilidade social é entendida como nada além do que contribuições caritativas que uma determinada empresa faz, ou deveria fazer. Há também aqueles que interpretam que a responsabilidade social seja, acima de qualquer coisa, a obrigação patronal para com aos empregados de lhes fornecer as condições mais dignas de tratamento. Com efeito, a responsabilidade social de empresas socialmente envolvidas com a sociedade implica tudo isso sem, no entanto, restringirem-se a estes itens de maneira isolada.⁵⁰

3.3 Tendências

As organizações na década de 1930, nos Estados Unidos, perceberam que a ideia da responsabilidade social era de grande valia, mas só a partir da década de 1960 as empresas começaram a apresentar seu balanço social, que consistia em uma síntese dos resultados obtidos através de sua política social. Harold Koontz e Cyril O'Donnell dizem que responsabilidade social é:

Uma obrigação pessoal de cada um de quando age em seu próprio interesse, garantir que os direitos e legítimos interesses dos outros não sejam prejudicados [...]. O indivíduo, certamente, tem direito de agir e falar em seu próprio interesse, mas precisa sempre ter o devido cuidado para que esta liberdade não impeça os outros de fazerem à mesma coisa.⁵¹

Ashley define a responsabilidade social como sendo “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que

⁴⁹ NETO; FROES *apud* ARREBOLA, 2010.

⁵⁰ ZENISEK *apud* OLIVEIRA, 1984, p. 33.

⁵¹ KOONTZ; O'DONNELL *apud* OLIVEIRA, 1984, p. 28.

sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.⁵² Apoiado neste conceito, Srour considera que as organizações devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade, levando em conta a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito do ambiente interno e a implementação de direitos sociais, no âmbito externo,⁵³ tendo uma influência direta no modo de agir de seus funcionários e sociedade.

A organização legal, responsabilidade, ou mesmo uma obrigação fiduciária, que atribui às empresas uma conduta mais distinta. Por outro lado, há os que percebem como exercício ou função social da empresa. Porém, há a interpretação como sendo este comportamento eticamente responsável ou filantrópico. Vários autores deixam explícito ou concordam que as empresas, além de um agente econômico com a missão de produzir riqueza, também são agentes sociais.

Richard Eells e Clarence Walton dizem que a responsabilidade social está ligada a questões e princípios éticos adotados pela empresa no que diz respeito aos problemas de ordem social que enfrenta. Surge a ideia de empresa como elo entre sociedade, indivíduos e governo, enquanto instrumento capaz de melhorar a qualidade de vida via desenvolvimento econômico.⁵⁴

Na visão de Ferrel, a filantropia pode melhorar a rentabilidade geral da empresa. Com isso, muitas empresas adotam a filantropia estratégica, que é o ato de vincular doações filantrópicas aos objetivos estratégicos da organização. Um bom exemplo disso é a estratégia adotada pela Avon através programa *Avon's Breast Cancer Awareness Crusade* (Cruzada Avon de Conscientização do Câncer de Mama) que ocupa o primeiro lugar na ajuda de empresas à luta contra o câncer. Ferrel cita ainda o exemplo da Intel que, em um único ano, contribuiu com mais de 96 milhões de dólares para estudos de ciências, matemática e tecnologia.⁵⁵

O pano de fundo dessa estratégia “filantrópica” ajusta-se bem à estratégia empresarial da Intel, quando ela passa a se utilizar dos conhecimentos produzidos nestes estudos. Jogo de interesses, mas que a comunidade passa a se beneficiar

⁵² ASHLEY *apud* BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais dos homens de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. p. 6.

⁵³ SROUR, 1998, p. 43.

⁵⁴ EELLS; WALTON *apud* OLIVEIRA, 1984. p. 34.

⁵⁵ FERREL *apud* ARREBOLA, 2010.

dos investimentos. Trata-se de uma estratégia empresarial apropriada para gerar lucratividade à empresa.

Com a conscientização pelo consumo responsável, a empresa foi obrigada a repensar alguns de seus valores, no sentido de constituir mais do que uma realidade econômica, foi sendo incorporado à sua filosofia um contexto social, dentro do qual se estabeleceram responsabilidades. Existem alguns “princípios que apontam ou definem se uma empresa é socialmente responsável. Vamos citar os mandamentos da ONG norte-americana, Business for Social Responsibility – BSR”.⁵⁶ Segundo ela, uma empresa socialmente responsável, tem que ter os seguintes atributos:

- 1) ECOLÓGICA: usa papel reciclado em produtos e embalagens;
- 2) FILANTRÓPICA: permite que os funcionários reservem parte do horário de serviço para a prestação de trabalho voluntário;
- 3) FLEXÍVEL: deixa que os funcionários ajustem sua jornada de trabalho às necessidades pessoais;
- 4) INTERESSADA: faz pesquisas entre os funcionários para conhecer seus problemas e tentar ajudá-los;
- 5) SAUDÁVEL: dá incentivos para funcionários que alcançam metas de saúde como redução de peso e colesterol baixo;
- 6) EDUCATIVA: permite que grupos de estudantes visitem as suas dependências;
- 7) COMUNITÁRIA: cede as suas instalações esportivas para campeonatos de escolas das redondezas;
- 8) ÍNTEGRA: não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e outras práticas de *marketing* desonestas.

Um pouco utópica, mas que nos indica que, apesar de não fazer parte da cultura brasileira, percebe-se uma preocupação em transformar a “cultura da mais valia” ou da lucratividade acima de qualquer coisa, em valores que possam ser refletidos. E mostra a responsabilidade social como algo bem mais complexo do que se costuma pensar, reunindo, portanto, uma série de variáveis. Compreender esse novo aspecto da empresa é perceber a (co)participação na mudança de postura socialmente saudável, como consequência das mudanças nas estruturas organizacionais.

⁵⁶ ALEXANDRE, Maria Duque Caçador. *O papel do profissional de responsabilidade social empresarial: seus referenciais e desafios*. 2008. 284 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

Archie Carrol diz que esta responsabilidade deve ter necessariamente um respaldo econômico, legal e ético, concentrando-se, em princípio, na questão dos custos:

[...] no envolvimento social da empresa, seja com os empregados, com as pessoas que estão ligadas tecnicamente à empresa ou com a sociedade, a grande questão é mesmo quanto custa à adoção de comportamentos socialmente responsáveis e não o simples fato de adotar tais comportamentos.⁵⁷

⁵⁷ CARROL *apud* VACCARIN, Graciela. *Responsabilidade social empresarial: o caso da WEG*. 2009. 83 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Balneário Camboriú, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2009. p. 31.

CONCLUSÃO

A problemática relativa às relações entre empresas, ética e sociedade, como podemos ver, emergiu no início da década de 1960. Segundo Maria Priscilla Kreitlon, a produção acadêmica nesse campo cindiu-se em três tipos de abordagens, ou escolas de pensamento, bastante distintas: a *Business Ethics*, matriz e precursora de todas elas, identificável por sua natureza normativa; a *Business & Society*, de orientação sociopolítica e contratual; e a *Social Issues Management*, abordagem de cunho instrumental, voltada para a gestão estratégica das questões éticas e sociais.⁵⁸

Vê-se nas escolas citadas acima que as perspectivas partem de campos distintos de abordagens quanto aos aspectos relacionados à ética e ao compromisso social que são desenvolvidos em âmbito empresarial. A perspectiva conhecida como ética empresarial (*Business Ethics*) no que diz respeito às suas aplicações específicas, comporta um elemento filosófico normativo, o qual se centra em questões valorativas e em análises morais. Já a corrente conhecida como mercado e sociedade (*Business & Society*) compreende um viés sociopolítico que implica uma abordagem contratual dos problemas surgidos entre determinadas empresas e certos setores da sociedade. Por sua vez, o ramo designado como escola da Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*) caminha pelo utilitarismo, e considera as questões sociais como variáveis que devem ser entendidas dentro das aplicações de gestão e estratégia.

O conhecido ditado, colocado na boca de Benjamin Franklin, “tempo é dinheiro”, tornou-se corrente no século XIX com o taylorismo. A produção foi elevada à fonte máxima de lucratividade. Ainda que discutível, segundo nossa leitura, a produção em massa e a atividade comercial apresentam-se em condições peculiares e sua dinâmica parece algo que mutável e, ao mesmo tempo, resistente às barreiras, criando, concomitantemente, novos padrões de comportamentos sociais.

⁵⁸ KREITLON, Maria Priscilla. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial*. Disponível em: <<http://contemporanea2008.wikispaces.com/file/view/ANPAD+2004+-+Priscilla+Kreitlon.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

Na modernidade, a proposta industrial desencadeou uma ética utilitarista, efetivando a total e absoluta normatização de trabalhadores eficientes para a formação do “processo civilizador”, ou seja, da sociedade de produção em massa. O taylorismo implica a ocupação trabalhista com registro cronometrado, estipulando, assim, a otimização na execução produtiva na obtenção de metas.⁵⁹

O taylorismo representa no século XIX o tipo de organização patronal de controle gerencial com intensificação da produtividade individual, tanto em termos qualitativos quanto em termos quantitativos. Isso significava, de maneira prática, o aproveitamento máximo e acelerado do ritmo dos processos de trabalho na fábrica e, conseqüentemente, a redução do tempo “morto”, isto é, produção máxima e aproveitamento amplo da capacidade de ação de um trabalhador. Como analisou Marx em sua obra máxima, *O Capital*, a produção exigia a aproveitamento completo da força e do vigor das pessoas empregadas, do pai, da mãe e dos filhos.⁶⁰ Eram carne, sangue e nervos aproveitados até a sua obsolescência funcional.

De outra maneira, o fordismo se caracterizava pela aceleração da cadência e o aproveitamento do tempo de trabalho, em termos de coletivo, uma vez que as tarefas eram agora divididas. A estratégia fordista se concentrava na racionalização dos processos de produção. O tipo de divisão era feito de maneira a tornar cada etapa o mais simples possível, visando com isso rapidez na consecução de um conglomerado inter-relacionado pela conseqüente linearidade dos processos de industrialização. A divisão do trabalho conquistou com o fordismo uma etapa revolucionária, pois com a racionalização do trabalho e a divisão como fator estratégico fundamental, a produção em massa conduziu a fase de estranhamento realizada pelo trabalhador ante os processos na fábrica ao limite máximo, ou seja, o fordismo conseguiu realizar de modo espetacular o processo de alienação dos trabalhadores. A linha de montagem retirou do trabalhador os últimos resquícios de entendimento de que a coisa produzida era resultante da sua força de trabalho. A alienação agravada produziu conseqüências catastróficas, em sentido ético, na percepção das pessoas que se envolviam nos processos de produção. Deu-se então

⁵⁹ BÉLENS, Jussara Natália Moreira; MACHADO, José Charliton. *Formação profissional feminina em uma nova configuração ético-social em Campina Grande-PB (1960-1970)*. Disponível em: <www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/.../IQpZKQRK.doc>. Acesso em: 20 nov. 2010.

⁶⁰ MARX, Karl. *O capital: livro primeiro: o processo de produção do capital*. 7. ed. São Paulo: Difel, 1982.

a entrada no período conhecido como cultura das massas, em que todas as coisas passaram a ser avaliadas a partir da noção de mercadoria.

Percebe-se que nas visões tecnicistas e utilitaristas do ser humano, as quais condicionam os comportamentos pelo campo do que funciona e do que vende, a ética e a moral contemplam o entendimento das ações ou dos costumes de determinada época social sob a perspectiva da realização e da racionalização dos objetivos. Tudo acaba por ser reduzido epistemologicamente à normatização da compra e da venda, da mercantilização e da mistificação. A determinação de um tipo de comportamento social e a gestão de pessoas, dentro desta esfera, condiciona o entendimento dos comportamentos na direção dos problemas elencados nas problemáticas das organizações como lugares, eminentemente, gestacionais. O ser humano/trabalhador orienta suas decisões dimensionando “liberdade”, “consciência”, “bem”, “valor”, etc, com os problemas de ética profissional, ética política, ética social ou dos grupos sociais nas organizações. Trata-se de perscrutar as implicações sociais sob um olhar da lógica gestacional.

As práticas filantrópicas e de responsabilidade social efetuadas por empresas, na atualidade, são desenvolvidas pela ótica da gestão. Isso significa literalmente que as ações sociais praticadas por empresas desenlaçam os nós efetivados pelas situações contraditórias que este tipo de empresa traz consigo. As questões levantadas pelos grupos da “sociedade civil” e consideradas problemáticas, como o desmatamento, a poluição, a parasitação social – exploração da mão de obra em um determinado contexto com a isenção fiscal e auxílios vários de origem governamental – e a insalubridade, entre outras coisas, são enfrentadas a partir do viés da gestão administrativa de empresas. Considera-se como responsabilidade social aquele comportamento “antimaximização de lucros” que uma empresa assume para, supostamente, beneficiar pessoas que fazem parte da comunidade e não “diretamente” os acionistas de uma determinada empresa. Essa tradução do que seja responsabilidade social é racionalista e, acima de qualquer coisa, funcional. É uma contradição em si imaginar que de alguma forma uma empresa abrirá mão de parte, por pequena que seja, de seus lucros.

Trata-se de lucrar também com uma propaganda social e politicamente correta. A maximização não é elevada aos últimos níveis, sendo deixada parte de

determinados lucros para o investimento em projetos sociais que beneficiem a sociedade como um todo e diretamente a comunidade na qual está localizada a empresa. O que está em evidência é a estratégia de boa convivência com o meio social em que funciona uma determinada empresa. A ética nestes parâmetros fica à deriva e as circunstâncias geopolíticas e sociais moldam os contornos da atuação. Realiza-se um jogo de atuações em que a empresa, a sociedade e o Estado se relacionam de forma a manter a dinâmica sociometabólica entre as instâncias político-culturais de consciência populacional – a moral estabelecida e vigente entre as pessoas de uma determinada localidade – e as relações de interesse que surgem nos muitos âmbitos, desde a gerência da empresa e do grupo político-partidário no poder do Governo Federal, nos Estados e municípios até às formas mais simples de empreendimentos – prestadores de serviços – atrelados aos processos de propaganda e realização. É uma cadeia de situações e de empresas – grandes, médias e pequenas – sem falar nos prestadores de serviços autônomos, que é envolvida.

A ética em gestão se configura em uma dinâmica social que não pode ser restringida a um aspecto somente da problematização das questões de gestão de empresas. A cada situação vivenciada novas configurações se delineiam e perpassam as muitas situações que são sistêmicas, ou seja, envolvem um número muito grande de atores que estão relacionados em forma de rede e a cada situação corresponde, em grande parte dos casos, a subsistemas que possuem lógicas muito específicas. Na área de gestão de empresas, não é possível compreender uma atuação ética a partir de um único modelo e de um único viés. As situações são cambiantes e se tornam sujeitos dos processos atores diretos e indiretos, sendo enviesadas todas as percepções ingênuas e puritanas de ética.

A ética em gestão, pautada no modelo de processo industrial dominante do século XX, o fordismo, não pode deixar de considerar em momento algum a fator decisório. A decisão se torna, neste processo, um veículo imprescindível na manutenção do sistema, ou seja, decisões precisam ser tomadas; e sempre alguém acaba sofrendo as consequências destas decisões. A empresa fordista e, depois toda e qualquer empresa baseada no sistema de produção e reprodução da vida, é constituída em processos decisórios. A vida diária de uma empresa é marcada pelas decisões de comprar, vender, fornecer, contratar, despedir, processar, intimidar

(dependendo a situação, há níveis de graduação desse tipo de constrangimento, a mais conhecida é o assédio moral) incentivar, otimizar, etc. A decisão é fundamental. Em uma empresa não é possível deixar de tomar uma decisão que implique terceiros; não se permite a decisão de não decidir. À ética em gestão, cumpre o fardo da otimização de pessoal que percorre critérios estabelecidos pela legislação e pela lógica de mercado, ficando a dinâmica da boa gestão à porosidade sociocultural necessária que cabe a uma empresa socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Maria Duque Caçador. *O papel do profissional de responsabilidade social empresarial: seus referenciais e desafios*. 2008. 284 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

ARREBOLA, Marcelo Correia. Responsabilidade social corporativa: competitividade e desenvolvimento social: a prática do setor supermercadista. In: IV SEMEAD. *Estudo de caso: gestão ambiental*. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA27_Resp_Social_Corporativa_Competitividade.PDF>. Acesso em: 2 dez. 2010.

ÁVILA, F. B. de. *Pequena enciclopédia de moral e civismo*. Rio de Janeiro: MEC, 1967.

BÉLENS, Jussara Natália Moreira; MACHADO, José Charliton. *Formação profissional feminina em uma nova configuração ético-social em Campina Grande-PB (1960-1970)*. Disponível em: <www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/.../IQpZKQRK.doc>. Acesso em: 20 nov. 2010.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais dos homens de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIS, Stanley M. *Management 2000: administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

DRUCKER, Pete. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

FERREIRA, Naura Syria C. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

FREITAS, Maria Éster de; FLEURY Maria Tereza Lemes de. *Cultura organizacional: formação tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.

HATCH, Mary Jo. Schein's model of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, oct., p. 657-693, 1993.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren; ATEPHENS, Deborah C. *Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

INSTITUTO CHIAVENATO DE EDUCAÇÃO LTDA. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/material-de-apoio.html>>. Acesso em: 23 out. 2010.

INSTITUTO ETHOS. *Conferência Internacional 2005: empresas e responsabilidade social*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_10-06/BeatGruninger_GestaoDeDialogos.pdf>. Acesso em: 3 out. 2010.

KARDEC. A. *A Obsessão*. 3. Ed., São Paulo, O Clarim, 1978.

KREITLON, Maria Priscilla. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial*. Disponível em: <<http://contemporanea2008.wikispaces.com/file/view/ANPAD+2004+-+Priscilla+Kreitlon.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARX, Karl. *O capital: livro primeiro: o processo de produção do capital*. 7. ed. São Paulo: Difel, 1982.

MEIRA, Gedson. *Modelo de análise dos fatores que influenciam o desempenho das empresas de caldeiraria nas paradas programadas de manutenção de unidades da Refinaria Landulpho Alves – RLAM*. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2010.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NEVES, José Gonçalves. *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH, 2000.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 204, out./dez. 1984.

POLIS. *Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado*. Lisboa: Verbo, 1989.

ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. *Stoan Managements Review* [s.l.] v. 18, n. 3, 1984.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, Flávio; MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VACCARIN, Graciela. *Responsabilidade social empresarial: o caso da WEG*. 2009. 83 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Balneário Camboriú, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2009. p. 31.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. São Paulo: LTC, 1985.

VIEIRA, Roberto Fonseca. A iniciativa privada no contexto social: exercício de cidadania e responsabilidade social. *RP em Revista*, Salvador, ano 5, n. 22, maio 2007. Disponível em: <http://www.rpbahia.com.br/rpemrevista/edicao23/a_iniciativa_privada_no_contexto_social3.pdf>. Acesso em: 10 out. 2010.

_____. *Relações públicas: opção pelo cidadão*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.