

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA

MILENA BAHIENSE ALMEIDA

A INFLUÊNCIA DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL
DO GESTOR: UM ESTUDO DE CASO

São Leopoldo

2012

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA

MILENA BAHIENSE ALMEIDA

A INFLUÊNCIA DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL
DO GESTOR: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado para obtenção
do grau de Mestre em Teologia – Escola
Superior de Teologia – Programa de Pós-
Graduação em Teologia.
Área: Ética e Gestão.

Orientador: Dr. Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2012

MILENA BAHIANSE ALMEIDA

A INFLUÊNCIA DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL
DO GESTOR: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado para obtenção
do grau de Mestre em Teologia – Escola
Superior de Teologia – Programa de Pós-
Graduação em Teologia.
Área: Ética e Gestão

Data: 30 de novembro de 2012.

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia – EST

Júlio César Adam – Doutor em Teologia – EST

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A447i Almeida, Milena Bahiense

A influência dos princípios éticos na atuação profissional do gestor: um estudo de caso / Milena Bahiense Almeida ; orientador Valério Guilherme Schaper. – São Leopoldo : EST/PPG, 2012.
90 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2012.

1. Ética. 2. Administração – Aspectos morais e éticos. 3. Ética do trabalho. I. Schaper, Valério Guilherme. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu amado e adorado Senhor Deus, Pai Maior, pelo dom da vida e pela certeza do acalento e cuidado nos momentos difíceis.

Agradeço ao Professor Dr. Valério Guilherme Schaper pela sua orientação, compromisso e paciência em direcionar. Motivou-me nos momentos tensos e transmitiu confiança e tranquilidade nos momentos temerosos. Um privilégio ter realizado esta caminhada com este magnífico mentor.

Agradeço ao gestor e líder, Marcio Nery Cardoso, pela colaboração e gentileza em atender ao pedido de ser sujeito da pesquisa. Uma honra ter tido a oportunidade de estudar profissional de dignidade admirável.

Agradeço ao Professor Msc. Anderson Brito da Silva pela sua referência e disponibilidade em guiar-me com generosidade, paciência e predisposição.

Minha profunda gratidão a minha mãe, meu filho, minha irmã Najara (minha grande amiga e metade), meu irmão Ricardo, sobrinhos – Marília, Daniel e Milla Maria –, cunhado/irmão Marcos, Tia Mira, Gal (uma irmã por escolha), meus queridos familiares e amigos que torceram, acreditaram, me encorajaram e entenderam a minha ausência nos momentos que eu buscava o conhecimento na vida acadêmica.

Dedico esta pesquisa, em especial, à minha amada mãe, meu farol e meu porto seguro, que me ensinou a amar por meio de seu amor e dedicação, esta vitória é dela. Ao meu filho, razão da minha vida, a sua existência me fez compreender o significado do verdadeiro amor. E aos meus amados irmãos que são minha ligação com o passado e sustento com o futuro, me lembrando de quem sou e os valores ensinados por nossos pais.

RESUMO

Em um novo tempo, em que o mundo passa por profundas transformações, discorrer sobre a ética, em âmbito geral, e a ética a partir dos gestores que são condutores organizacionais, é de grande importância pela proposta de reflexão dos valores numa era globalizada marcada pela competitividade mercadológica no campo da administração. O presente estudo teve como objetivo geral investigar se o perfil ético do gestor tem influência no ambiente onde está inserido. De acordo com os objetivos delineados, este estudo define-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, participante e descritiva, uma vez que deseja aprofundar-se na temática levantada, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Por estar restrita a análise ética a partir do exemplo do gestor em um grupo de empresas de um município do interior da Bahia, trata-se de um estudo de caso. Desta forma, a metodologia de investigação proposta refere-se à pesquisa qualitativa com suporte de entrevista semiestruturada com o gestor, versando sobre a influência dos princípios da Ética do Cuidar na atuação profissional do gestor moderno, cujo instrumento de investigação dos dados coletados foi à análise de conteúdo de Bardin à luz da Teoria das Representações Sociais. Verificou-se, na pesquisa, a importância do perfil e atuação ética do gestor, e sua influência no ambiente organizacional interno e externo, visto que as entidades significativas na existência da empresa tendem a olhar para os gestores como modelos de comportamento. O estudo apresenta ainda o desafio do gestor moderno em vencer as diversas provocações impostas pelas mudanças ocorridas no mundo globalizado, considerando a responsabilidade socioambiental que é originária de uma postura ética.

Palavras-chave: Ética. Administração. Gestão. Gestor Moderno. Ética do Cuidar.

ABSTRACT

In a time when the world is experiencing deep transformations to talk about ethic in a general sense and ethic that starts from the managerial point of view which is the organizational conductor, it is highly important by the proposed reflection of the values in a globalized era characterized by the competitiveness marketing in the field of administration. The general objective of this study is to investigate if the ethical profile of the manager have influence in the environment where is inserted. According to the mentioned objectives this study is defined as a qualitative investigation such as exploratory seeking to consider a better understanding of the problem in order to make it more precise. For the reason that the ethical analysis be restricted in the example of a manager in a company grou located in a state of Bahia, this is a case study. Therefore, the proposed investigative methodology refers to the qualitative study with the support of the semi- structure interview of the manager speaking about the influence of the principles of the Care Ethic in the professional dealings of the modern manager which the investigative instrument of collected data went for Bardin analisis of the content in the light of the Theory of Social Representations. It was identified in this study the importance of the profile and ethic role of the manager and his influence in the internal and external organizational environment since that the relevant entities in the existence of the company tends to look to the managers as role models. The study also presents the challenge of the modern manager to overcome the many situations imposed by the changes in the trends of the globalized world considering the responsibilities of the socio-environment which is originated by the ethical standard.

Key Words: Ethic. Administration. Management. Modern Manager. Care Ethic.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. ÉTICA E GESTÃO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS	13
1.1 Considerações iniciais acerca da ética e da gestão	13
1.2 Ética e moral – os termos e suas distinções	13
1.3 Antecedentes históricos e conceituais da ética	14
1.4 Das origens da administração à noção contemporânea de gestão	18
1.5 Ética na gestão: análise dos valores, da conduta e da postura/atitude ética do gestor.....	25
2. PRESSUPOSTOS E CAMINHO METODOLÓGICOS	30
2.1 Tipologia e identidade metodológica	30
2.2 Cenário da pesquisa: o contexto regional do Médio Rio das Contas	30
2.3 Sujeito da pesquisa	34
2.4 Questões éticas da pesquisa	35
2.5 Técnica de coleta de dados	36
2.6 Métodos de análise dos dados.....	37
3. DISCUSSÕES ACERCA DOS ASPECTOS ÉTICOS NA GESTÃO E VIVÊNCIA DE UM GESTOR	42
3.1 Perfil socioeconômico educacional do gestor/ator social.....	42
3.2 Perfil de liderança ética do gestor/ator social	44
3.3 Desafios do gestor/ator social na condução ética	48
3.4 Sistema de crenças e princípios éticos do gestor/ator social.....	51
3.5 Ética e impacto da ação social do gestor.....	55
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada	65
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre E Esclarecido	67
ANEXO B – Slogan e estrutura do Comitê de Responsabilidade Social dos Supermercados Cardoso	70
ANEXO C – Slogan, troféus e objetivo, segundo o gestor, da Corrida e Caminhada Solidária dos Supermercados Cardoso	71
ANEXO D – Projeto de Sensibilização dos Supermercados Cardoso	72

ANEXO E – Projeto de Sensibilização dos Supermercados Cardoso - Outdoor .	73
ANEXO F – Projeto de Sensibilização dos Supermercados Cardoso - Outdoor .	74
ANEXO G – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Foco no Público Interno e construção de uma área específica para material reciclável.....	75
ANEXO H – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Foco no Público Externo e Cupons.....	76
ANEXO I – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Outdoor.	77
ANEXO J – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Panfletos e Cartões de crédito.....	78
ANEXO L – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Resultados (COOPEJE)	79
ANEXO M – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Adoção de sacolas de papel para as padarias	80
ANEXO N – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Adoção Sacolas Recicláveis	81
ANEXO O – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Educação ambiental por meio da fixação e Banners.....	82
ANEXO P – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Outdoor e Faixas de rua	83
ANEXO Q – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Caixas ecológicas e coletores de pilhas, baterias e lâmpadas	84
ANEXO R – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Brindes e substituição de fardamento	85
ANEXO S – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Cartilha verde e caneta permanente.....	86
ANEXO T – Projeto “Produto da Terra” dos Supermercados Cardoso (para os fornecedores loco regional) – Selos e Outdoor.....	87
ANEXO U – Reconhecimento dos Supermercados Cardoso	88
ANEXO V – Reconhecimento dos Supermercados Cardoso.....	89
ANEXO X – Carta Aberta a Comunidade Jequeense, Colaboradores, Consumidores, Fornecedores, Amigos E Demais Parceiros do Grupo Cardoso (Arrendamento)	90

INTRODUÇÃO

Em um novo tempo, em que o mundo passa por profundas transformações, discorrer sobre a ética, em âmbito geral, e a ética a partir dos gestores que são condutores organizacionais, é de grande importância pela proposta de reflexão sobre os valores numa era globalizada, marcada pela competitividade mercadológica.

Nesta perspectiva, acredita-se no princípio norteador que a ética pode proporcionar na direção deste mercado competitivo universal, fazendo-se fundamental devido ao envolvimento de diversas culturas, e, por conseguinte, da diferença de valores em cada cultura. Interessa, portanto, pesquisar e discutir sobre a vivência prática de organizações frente às ferramentas de gestão utilizadas para gerir as pessoas em que a ética entra como premissa fundamental nas relações interpessoais dentro do seu ambiente.

Fica claro, o ponto de partida, que esta nova realidade apresenta a necessidade de um modelo de gestão que seja capaz de agir com compromisso ético consigo mesmo e de forma respeitosa com os valores de todos que o rodeiam, vez que a gestão não se constitui em um ato isolado.

Baseada nesta premissa surge o interesse pelo estudo da ética a partir do exemplo do gestor, tendo assim necessidade da análise dos princípios, valores, conduta e postura profissional do líder, e o reflexo desta conduta no comportamento do grupo, que vê neste líder um exemplo a ser seguido.

Sabe-se que, toda organização é constituída, primordialmente, por pessoas e essas são encarregadas de executar suas atividades operacionais, a fim de estabelecer ênfase na qualidade das relações entre os seus variados públicos, o que nem sempre ocorre. Quando um sistema de gestão é desenvolvido apenas para responder à competitividade mercadológica, esta poderá comprometer os valores (o certo e o errado) e as relações que ocorrem dentro da organização.

Pode-se tentar justificar que isso se deve ao simples fato do mercado gerar mudanças no mundo dos negócios, e por consequência, as mudanças nas diversas formas de relacionamento. Pode-se ainda tentar argumentar que a perda dos valores morais provém da revolução tecnológica e da globalização, que

consequentemente, propicia um fértil campo para condutas antiéticas. Porém, estas explicações não condizem com a realidade moral e não passam de tentativas pírias de justificar a falta de princípios pautados na ética.

Lussier defende a seguinte tese: “A ética de uma organização baseia-se num comportamento coletivo de seus funcionários. Se cada indivíduo for ético, a organização assim será”.¹ Nesta perspectiva, o fator primordial para a ética das organizações no ambiente externo reside na conduta ética individual dos membros que compõem a organização, tendo como ponto de partida que a ética inicia na pessoa. Assim, uma vez que a ética de uma organização tem como base a conduta dos indivíduos que a compõem, se cada sujeito for ético, a organização também será ética com o sujeito que a compõe.

Entretanto, em função de sua posição no conjunto das relações organizacionais, o líder constitui um referencial ético fundamental para o grupo que compõem o ambiente organizacional. Repousa sobre ele a responsabilidade de promover adesão, obter cooperação e estimular o comprometimento espontâneo dos seus liderados para a realização do que foi planejado, segundo valores que julga estarem em consonância com sua ética e com os princípios da organização. Portanto, defende-se aqui a hipótese de que, respeitando a afirmação de Lussier (2010), cabe ao líder um papel preponderante na conformação da ética organizacional.

Diante do exposto, surgiram as questões norteadoras desta pesquisa: Qual a influência dos princípios éticos do profissional do gestor? De que maneira o perfil ético do gestor tem reflexo na postura ética dos seus colaboradores?

O interesse desta pesquisa é a tentativa de identificar até que ponto o perfil ético do gestor influencia e se torna exemplo para os seus liderados, que o vêem com admiração e como um referencial digno de ser seguido. Desta forma, pode ocorrer o incentivo na postura dos liderados, impactando no uso, na internalização e adoção da ética para integridade do ambiente organizacional. Em síntese, é objetivo desta pesquisa apresentar uma proposta de abordagem contemporânea da ética, enfocando sua importância no ambiente organizacional por meio da referência ao gestor e sua influência nas relações interpessoais.

¹ LUSSIER, Robert N, *et. al.* **Fundamentos de Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Os três capítulos que se seguem consistem numa narrativa da ética, da administração, da gestão, do gestor moderno e de uma gestão ética pautada na responsabilidade e no cuidar, dando subsídio à investigação como o perfil ético do gestor tem influência no ambiente onde está inserido. Para embasar a pesquisa foi necessário discutir desde os fundamentos da ética até a ética contemporânea, os valores éticos do gestor e a sua influência nas relações pessoais dentro do ambiente organizacional, e também, seu impacto no ambiente externo da organização.

No primeiro capítulo narra-se sobre a ética e a gestão com seus aspectos históricos e conceituais, numa definição geral relata a cronologia, origens, descobertas, condutas e manifestações da destes dois conceitos.

O segundo capítulo descreve os pressupostos e caminhos metodológicos utilizados na pesquisa, com os objetivos delineados o estudo realizado definiu-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, participante e descritiva uma vez que se aprofundou na temática levantada – A influência dos princípios éticos na atuação profissional do gestor – proporcionando maior familiaridade com o problema restringindo-se na análise ética a partir do exemplo do gestor.

No terceiro capítulo discorre acerca dos aspectos éticos na gestão e vivência de um gestor. Corroborando assim como o líder gestor tem a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas para atingir os objetivos organizacionais, dentro dos princípios éticos que determinam a direção de uma organização ética. A pesquisa foi feita a partir de um estudo de caso no qual o depoente (gestor/ator) relata a sua trajetória acadêmica e profissional dando a esta pesquisa um caráter auto biográfico do conhecimento.

E o meio sugerido, parte da necessidade de apresentar através de pesquisas e estudos a ética como premissa balizadora nas relações pessoais dentro do ambiente organizacional.

1. ÉTICA E GESTÃO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

1.1 Considerações iniciais acerca da ética e da gestão

O filósofo pré-socrático Heráclito de Éfeso (540 - 470 a.C) afirma numa das suas mais famosas frases que “não se pode entrar duas vezes no mesmo rio”², em seu entendimento o mundo está em constante transformação. Baseado nesta premissa pode-se, mudando o foco para o âmbito social, afirmar que os princípios éticos evoluem, pela ação natural do processo de mudança que compõe a história. Pressupõe-se ainda, que o desenvolvimento dos princípios éticos é essencial para o acompanhamento das transformações sociais, por permitir novos conceitos éticos sem desconsiderar a ideia da ética apoiada na igualdade fundamental entre os homens.

As doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedade como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre homem, e, em particular, pelo seu comportamento moral efetivo.³

A partir da afirmação do autor acima citado, é apropriado ressaltar que o homem, ser dotado de inteligência, capaz de adequar-se às mudanças históricas, de valores e comportamento, percebe-se a necessidade de buscar uma ética além do tempo, e numa proposta universal, uma ética além das fronteiras.

1.2 Ética e moral – os termos e suas distinções

Cabe mencionar que Ética e Moral são termos que se confundem. Ao explorar a etimologia destas duas palavras tem-se como *moral* oriundo do latim *mos* ou *mores*, que significa “costume” ou “costumes”; e *ética*, procedente do grego *ethos*, que significa analogamente “modo de ser” ou “caráter”, e ambas estabelecem um

² LUSSIER, Robert N, *et. al.* **Fundamentos de Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 212.

³ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Ética**. 31. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010. p. 23.

modo de comportamento adquirido. Todavia, enquanto a moral tem o discurso normativo e imperativo, considerando os valores como absolutos, a ética tem o discurso normativo, mas não imperativo, considerando os valores simplesmente relativos.

Portanto, pode-se considerar que “Ética é a teoria do comportamento moral dos homens em sociedade”⁴, ou seja, o estudo da conduta humana que é essencial numa vida em comunidade, seja no aspecto pessoal, familiar, social ou profissional. Desta forma, numa definição geral, ao analisar a ética, é possível refleti-la como princípios e valores morais que norteiam a conduta humana. Uma conduta ética proporciona um equilíbrio e um funcionamento social apropriado, entretanto, vale salientar, que a ética não deve ser entendida como leis, mas como a capacidade de refletir sobre a moralidade levando a uma sociedade mais justa. Neste contexto, ainda segundo o autor acima citado, a ética e a moral estão relacionadas como uma ciência específica e seu objeto. Desta forma, referenciando o teórico, entende-se como ética a reflexão filosófica da moral, que proporciona a análise dos princípios determinados pelos valores morais.

1.3 Antecedentes históricos e conceituais da ética

A ética pode ser definida como o estudo de juízos de apreciação referentes à conduta humana. Implica no entendimento do que deve ser socialmente correto e justo para a geração presente e sustentável, a longo prazo. No campo da filosofia ela é essencial em todas as áreas da existência humana, sua vida pessoal, familiar, social, política e profissional; envolvendo aspectos de aprovação e desaprovação da ação dos homens, considerando-se escalas de valor para essas ações.

Para Moreira (2002)⁵, a ética seria a educação, pela racionalidade, do caráter do ser humano, de seu temperamento ou vontade; e, busca uma vida justa, bela e feliz. A ética enquanto um processo consciente de escolhas entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal. Uma predisposição habitual, motivada pela vontade de fazer o bem, o que é correto, justo, prática essa promotora da felicidade, seja individual ou

⁴ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Ética**. 31. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010. p 267.

⁵ MOREIRA, Joaquim Manhães. **Ética Empresarial no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

coletiva, sempre dentro de norma comportamentais estabelecidas pelas práticas e costumes da sociedade em que o indivíduo atua.

O homem, por natureza, vive em sociedade. Daí vem à importância de atitudes éticas no comportamento humano como uma forma de normatização pelo agrupamento humano. A preocupação com os atos, valores e intenções do ser humano, parte de uma apreensão desde o período da era grega. Os filósofos do século V, VI a.C. como Sócrates, Platão e Aristóteles desenvolviam uma linha de construção de conhecimento acerca da conduta dos homens na sociedade, contribuindo para a reflexão sobre os costumes e ações humanas.

Desta forma, nasce na Grécia antiga a proposta de reflexão filosófica do meio de agir do homem. O filósofo Sócrates trouxe o conceito sobre o conhecimento humano, e com isto, a reflexão sobre a busca da essência e a verdade dos fatos, e o real valor das relações. Esta consciência do homem em si, sugerida por Sócrates: “conhece-te a ti mesmo”, dar-se o início a ética pautada na busca do certo e do errado a partir de si mesmo, do autoconhecimento.

Platão, discípulo de Sócrates, pode ser considerado um sistematizador das ideias socráticas. Ao vivenciar seu mestre condenado a beber cicuta, levando-o a morte, pela acusação de corromper os costumes, decide seguir as ideias políticas do mestre, porém, utilizando a estratégia da educação dos cidadãos, e por meio desta, ocorreria à justiça e a ordem no estado, tese defendida por Platão em *A república*, obra que questiona assuntos da organização social numa utópica república fictícia. Neste contexto, a ética platônica relaciona-se com a filosofia política, atribuindo o fundamento ético a ideia da virtude, do bem, da justiça, do valor da pessoa e da sociedade justa. Sendo que para Platão o fundamento do universo é a justiça, pois nela, na *polis* – modelo das antigas cidades gregas – haverá reflexo da ordem e da harmonia.

Aristóteles, discípulo de Platão, seguiu o princípio de seu mestre, tendo a ética relacionada com a filosofia política, e a justiça como base para ética, porém pondera a utopia platônica. Possivelmente foi à primeira proposta da ética racionalista – o comportamento humano baseado nos princípios da sociedade – e a existência da consequência dos atos.

Para Aristóteles, a ideia de justiça é muito mais simples e cabe em duas palavras: justiça é obediência à lei; justiça é a virtude da cidadania que comanda as relações justas e equitativas dos cidadãos.⁶

A construção ética a partir de normas, necessária para ordem social que estabelece a harmonia, considerando os valores universais presentes no ser humano necessário na vida em sociedade. Esta proposta ética será resgatada na idade moderna nos princípios filosóficos de Kant.

A ética cristã baseia-se na relação do homem com o divino, fundamentada em Deus, centro do universo – teocêntrica – tendo como raiz a ética religiosa na qual os valores morais são revelados por Deus, criador do homem, através da Bíblia e dos mandamentos, não podendo ser contestados pela racionalidade. A cristianização da ética propõe o amor a Deus, e seus ensinamentos, como meio para o bem. Ressalta-se que a ética cristã diferencia-se da ética grega por abandonar a racionalidade e ascender à subjetividade religiosa.

A ética moderna consolida o rompimento entre a fé, da ética teocêntrica, e a razão, da ética antropocêntrica. Baseada nesta premissa de uma ética racional, de valor universal, que busca uma moral igual para todos, a ética moderna tem como um dos seus principais idealizadores o filósofo Immanuel Kant, alemão do século XVIII, que descreve a racionalidade como a maior característica humana, pois é o que diferencia os seres humanos dos animais irracionais.

A ética kantiana propõe que o homem deve se comportar conforme princípios universais. Esta ética se baseia na natureza humana pautada na racionalidade e não está fundamentada na ideia do bem, mas sim na do dever. Partindo deste pressuposto, para se ter de fato uma integridade na ação ou conduta ética, é imprescindível o ser consciente, para assim diferenciar o comportamento ético do antiético baseado no dever. Neste contexto, vale refletir a problemática de encontrar um consenso de quais seriam os princípios universais, sem desconsiderar os valores de cada região e/ou religião, apenas o conceito mínimo necessário de valores, normas e atitudes básicas humanas comuns.

⁶ PEGORARO, Olinto. **Ética dos maiores mestres através da história**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 21.

A ética contemporânea reage à postura kantiana do racionalismo e do dever como norma universal, por pressupor que impede o desenvolvimento da liberdade humana. A proposta desta ética surge da importância de avaliar sobre como estabelecer princípios éticos nos dias atuais marcados por rápidas mudanças proporcionadas pelos avanços científicos e tecnológicos.

Estes novos desafios, em face a recentes realidades, impõe ao homem reavaliar os costumes, as normas e valores, dada ameaças de destruição que tais avanços podem acarretar. Sendo imprescindível que as mudanças sejam estabelecidas de forma racional e cuidadosa, possibilitando nessa junção a criação de uma nova história para humanidade, a partir de uma ética pautada no respeito, justiça social e cuidado para com a sociedade e o meio ambiente que inserida.

Vale destacar neste cenário a proposta ética do economista Amartya Sen, prêmio Nobel de Economia de 1998. Ele é defensor da ideia de que para que uma economia nacional tenha sucesso no cenário do sistema econômico mundial, deve-se atuar dentro da ética, sugerindo deste modo à relação da economia com o bem-estar. Assim, propõe o economista Sen, o desenvolvimento como meio para transformar a vida das pessoas, não apenas a economia.

O desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos⁷.

A atual economia no processo devastador de apartação no mercado globalizado, e de progresso tecnológico, ignora o “bem” e os direitos humanos básicos, produzindo resultados negativos, onde o cidadão é excluído e são conhecidos como “zeros econômicos”, ou seja, cidadãos que vivem à margem da sociedade. Neste contexto, a ética configura-se um dos grandes desafios na contemporaneidade, visto que o homem é obrigado a se isolar e defender-se enquanto sujeito e espécie. Analisando esta conjuntura, ética contemporânea sugere que mudanças sejam estabelecidas de forma racional e cuidadosa, reconstruindo o

⁷ SEN, Amartya. **Desenvolvimento com liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. p.16.

homem e suas relações, garantindo dessa forma o respeito à vida, a liberdade e a vivência em sociedade.

1.4 Das origens da administração à noção contemporânea de gestão

A Administração acompanha a história humana desde o princípio, vez que o homem associa-se a outro(s) para conseguir alcançar objetivos. Desde a pré-história o homem pratica a Administração, a exemplo da divisão de tarefas, o homem caça e pesca, e as mulheres comprometem-se com afazeres do lar, um modo de organizar-se.

Seguindo a história, encontra-se a existência de planos formais, organização de trabalho e lideranças que evidenciam a Administração, como por exemplo, as construções das pirâmides egípcias, indicando uma prática eficiente envolvendo as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle.

Ainda pode-se encontrar a Administração na Grécia antiga, cenário dos grandes filósofos, que discutiram a ética, Sócrates, Platão e Aristóteles. Todas as *polis* – modelo das antigas cidades gregas – tinham seus *oikonómos* – administradores – indivíduos com habilidades gerenciais, autoridade e responsabilidade de colocar a lei, por um intuito de uma sociedade organizada, esta ordem é Administração.

É possível também abordar a Administração nas escrituras sagradas da Bíblia. Ao ler a Bíblia, numa ótica de administrador, encontram-se citações que indicam gestão, a exemplo da passagem de José ao interpretar o sonho do Faraó, sete anos de abundância seguido de sete anos de escassez (Gênese 41: 14-31)⁸, passagem bíblica que pode ser considerada como um dos primeiros modelos de planejamento, armazenagem e distribuição, tendo em vista que o Faraó nomeou “administradores” para as terras, estes recolhiam a quinta parte dos produtos do Egito nos sete anos de fartura, para armazenar e posteriormente, nos sete anos de escassez, distribuir.

⁸ BIBLIA. Português. **Bíblia sagrada**. Tradução: Centro Bíblico Católico. 34. ed. rev. São Paulo: Ave Maria, 1982. Gênese 41: 14-31.

Na Idade Média a organização social se caracterizava pelos feudos – grandes propriedades de terras – que pertenciam à nobreza. A estrutura econômica feudal baseava-se principalmente na agricultura, com baixa produção pelos recursos rudimentares, na troca de mercadorias e no artesanato. Sendo a Administração elementar e baseada em experiências, sem qualquer técnica científica.

Acompanhando o princípio que o mundo está em constante mudança, vale salientar que a Revolução Industrial trouxe importantes alterações na história da humanidade. Neste contexto, a Administração passou por um processo de evolução e desenvolvimento influenciado pela Revolução Industrial, século XVIII, devido a transformações tecnológicas, econômicas e sociais, resultantes das instalações do sistema fabril e modo de produção capitalista. A partir destes fatos, surgiu a sistematização da Administração com os processos científicos da produção, substituindo o artesanal pela indústria de produção.

A Revolução Industrial estabelece a revisão do sistema político, pela necessidade da gestão de uma sociedade industrializada, e não mais comunidades agrícolas. Pressupõe por trás desta revisão do sistema político o Liberalismo, com sua proposta de autonomia do indivíduo no campo econômico, a liberdade do indivíduo a lutar pelo seu interesse.

Destaca-se neste contexto histórico o economista e filósofo escocês Adam Smith, defensor dos valores econômicos do capitalismo liberal. Smith intercede pelo individualismo, por considerar que a liberdade individual levaria ao desenvolvimento harmonioso do mercado e resultaria no bem-estar coletivo, sendo importante o livre-arbítrio, livre-mercado e a livre-concorrência, destarte a economia como a natureza física, regida por uma ordem natural, leis universais.

Os colonizadores de uma nação civilizada que toma posse de um país, seja este desabitado ou tão pouco habitado que os nativos facilmente dão lugar aos novos colonizadores, progredem no caminho da riqueza e da grandeza com rapidez maior do que qualquer outra sociedade humana.⁹

⁹ SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas [An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations (Inglês)]. BARAÚNA, Luiz João de. (trad.) São Paulo: Nova Cultural, 1996. p.64. v. II – (Série – Os Economistas)

A ideia do liberalismo em considerar natural dominar as nações apresentadas como subdesenvolvidas e produzir riqueza nestas para serem distribuídas, desconsiderando os valores das sociedades locais, o valor é medido pela geração do capital, é a ética do capital liberal baseada na produtividade e na riqueza.

Reconhece ainda, Adam Smith, o importante papel da indústria, por avaliar que todas as atividades que produzem mercadorias dão valor, fatores que conduzem ao aumento da riqueza da comunidade. Vale refletir nesta conjunção do liberalismo um paradigma – para se viver em sociedade a luta pelos interesses individuais devem ter limites, tendo o Estado e os indivíduos deveres e obrigações, um acordo implícito de ambos – um Estado constitucional, no qual se ressalta a cautela do poder dado ao Estado, pois este pode abusar destes poderes. Cabe mencionar posteriormente a esta conjuntura o Neoliberalismo, uma adaptação dos princípios liberais ao capitalismo moderno na defesa da não participação do estado na economia – o livre mercado, motivando contradições sociais.

Mediante as grandes transformações procedentes da Revolução Industrial, aumento da produtividade na indústria, no final do século XIX e início do século XX, nasce o pensamento da Ciência da Administração.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro norte-americano, foi o pioneiro na Administração Científica, teve como sua maior contribuição a sistematização do estudo da organização. A partir dos estudos de Taylor a improvisação cedeu lugar ao planejamento e o empirismo à ciência, centrando o estudo no tempo necessário à execução de cada tarefa determinada, e afirmava que o controle de cada operação fabril (do homem ou da máquina) é fundamental para alcançar a eficiência operacional e, portanto, elevar a produtividade do trabalho. Deste modo desenvolveu a Organização Racional do Trabalho – ORT, análise do trabalho e do estudo do tempo e movimento.

Henry Fayol (1841-1925), engenheiro francês, ponderou que a racionalização do trabalho não deve ser considerada apenas na produção, em um dado instante do processo, mas a toda estruturação da empresa. Fayol ocupou-se, sobretudo, em analisar os princípios e as funções administrativas, idealizou pontos fundamentais da Administração como sendo: Planejar (prever), Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar, e posteriormente estas funções administrativas se tornariam os processos administrativo – Planejamento, Organização, Direção e Controle. Logo,

caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

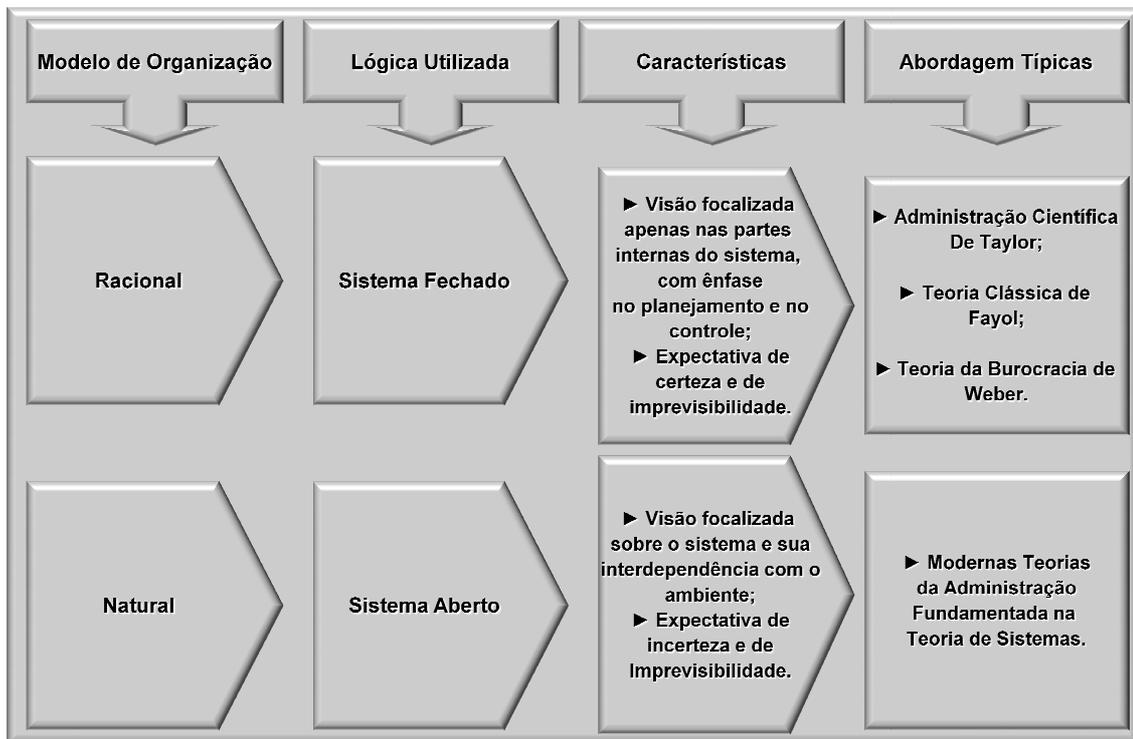
Em contrapartida a Teoria Clássica, de Taylor e Fayol, surgiram teóricos que sustentavam que os objetivos organizacionais só poderiam ser alcançados por meio de ação coordenada de grupos de pessoas, logo, o principal motivo para a existência das organizações são as pessoas, e estas não devem ser tratadas apenas como agentes produtivos.

George Elton Mayo (1880-1949), médico e sociólogo australiano, considerado como fundador do movimento humanístico na Administração, coordenou uma experiência numa fábrica, Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, e por consequência desta experiência às relações humanas demonstrou-se uma importante variável no contexto das organizações. Porquanto concluiu Mayo, que a produtividade dos trabalhadores variava conforme a atitude deles em relação à empresa, logo, o ser humano não é totalmente previsível e controlável. Criou-se deste modo novas perspectivas para a administração que a partir deste momento passa-se a considerar os funcionários como parte importante da empresa, iniciando a humanização nas organizações.

Ainda no processo evolutivo da administração, estudiosos buscaram nas obras do economista e sociólogo Max Weber inspiração para uma nova teoria da organização, a Teoria da Burocracia, que desenvolveu-se em função das críticas à teoria clássica com seu mecanicismo, e à teoria das relações humanas com seu romantismo ingênuo, assim havia uma falta de uma teoria sólida e abrangente. Apresenta assim, uma nova metodologia de gestão baseada na racionalidade, mas, considerando as ciências sociais que orienta a compreensão do sentido da ação humana.

Neste processo evolutivo das teorias da Administração, é importante salientar uma nova dimensão com a abordagem estruturalista, pela proposição de não limitar-se apenas ao aspecto intraorganizacional, mas ir além, ao aspecto interorganizacional. O estruturalismo avaliando o todo e a relação das partes na constituição do todo. Esta abordagem dar início a considerar a organização como um sistema aberto, e sua interdependência com o ambiente.

Figura 1 - O modelo racional e o modelo natural.



Fonte: Chiavenato, 2003, p. 295.¹⁰

Desta forma, a partir de uma visão mais ampla, surge outro enfoque que auxilia o pensamento administrativo, a Abordagem Comportamental, baseada em novas proposições sobre a motivação humana. Os idealizadores desta proposta são de McGregor, Maslow e Herzberg, que aponta uma teoria fundamentada no comportamento humano nas organizações, segue assim uma posição humanística mantendo a ênfase nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo. Contata que o administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.

Ainda no processo evolutivo do pensamento administrativo, a Teoria dos Sistemas, do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, contribuiu para a Administração. Esta teoria indica a interdisciplinaridade que transcende as questões exclusivas de cada ciência, e proporciona princípios gerais e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de maneira que as descobertas de cada ciência pudessem ser utilizadas pelas demais. Baseada nesta premissa constata-se que as organizações são conjuntos de elementos, integrantes e interdependentes, cada

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 205.

qual com sua função específica, que trabalha em sintonia para atingir determinado objetivo comum preestabelecido. E mais, as funções gerenciais não seguem um processo linear. Os gestores não planejam, depois organizam, depois dirigem e depois controlam, as funções são distintas, porém inter-relacionadas. Eles executam as várias tarefas e funções simultaneamente, cada função depende uma das outras.

Consolidada a percepção das organizações atuarem num sistema aberto, ou seja, num mercado aberto, com suas interferências, surge então uma nova abordagem administrativa, a Contingencial, que determina não existir uma forma única, exclusiva e melhor de administrar, dependerá das circunstâncias, pois as organizações estão inseridas num mercado dinâmico, e o modelo administrativo dependerá das características ambientais relevantes para a organização. Acredita-se nesta nova concepção de Administração, que o funcionamento da organização dependerá da interface com o mercado interno e externo.

Na figura 2, a seguir Lussier¹¹ apresenta resumidamente a comparação das teorias administrativas:

Figura 2 - Quadro Comparativo das Teorias.

Comparação das Teorias			
Teorias Clássicas	Comportamental	Teoria dos Sistemas	Teoria da Contingência
Procura desenvolver a melhor maneira de administrar em todas as organizações ao focar as atividades e nas estruturas da empresa.	Procura desenvolver a melhor forma de administrar em todas as organizações ao focar as pessoas e torná-las produtivas.	A administração deve focar a organização como um todo e no inter-relacionamento de seus departamentos, em vez de nas partes individuais.	Recomenda o uso da teoria ou da combinação de teorias que atendem a determinada situação.

Fonte: LUSSIER, 2010, p. 43.

As novas abordagens administrativas possivelmente sejam uma resposta às novas necessidades desta segunda metade do século XX. Abandonam as receitas e as prescrições que desconsideram do mercado dinâmico, e tomam consciência do mundo onde as organizações se movimentam. A evolução está longe de parar e, hoje, as empresas defrontam-se com a complexidade, a imprevisibilidade e a turbulência de mercado, para as quais não têm resposta.

¹¹ LUSSIER, Robert N, *et. al.* **Fundamentos de Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 43.

A INCERTEZA – NA ECONOMIA, sociedade e política – tornou-se tão predominante a ponto de tornar inútil, quando não contraproducente, o tipo de planejamento feito pela maioria das empresas: a previsão baseada em probabilidades¹².

As incertezas oriundas do comércio globalizado, devido ao dinamismo do mercado, induzem a necessidade de constantes mudanças nas estruturas organizacionais, corroborando deste modo que não existe uma forma única e melhor de administrar, ponderando o ambiente também variado.

Neste contexto evolutivo da Economia e da Administração é a concessão da mudança da sociedade industrial para a sociedade da informação, validando a chamada Era da Informação, tendo como base da riqueza das organizações o homem com seu “capital intelectual”, e não mais o ativo contábil e a produção em massa. O valor humano, e o “saber”, superam a importância do capital ou da massificação da produção, haja vista que a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio de ação coordenada de grupos de pessoas, devendo estas ter um gestor capacitado para acompanhar as mudanças mercadológicas.

Portanto, a evolução da economia mundial tem sido marcada notadamente pela integração dos mercados e queda das barreiras comerciais. Trata-se de uma inserção de uma competição em escala planetária. A gestão empresarial pautada apenas nos interesses dos acionistas, no lucro, não é mais suficiente.

Segundo George (2009) – “A forma como os dirigentes respondem a esses desafios, mesmo que sejam muito dolorosos, fixará o tom ético de toda a organização e estabelecerá os verdadeiros valores da empresa”.¹³ Precisa-se de um modelo de gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessada, todos os colaboradores, funcionários, fornecedores, consumidores, etc. Assim, a atuação baseada em princípios éticos elevados e a busca de qualidade nas relações são manifestações da responsabilidade social empresarial.

¹² DRUKER, Peter Ferdinand. **Administração na era das grandes transformações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 19.

¹³ GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2009. p. 133.

Diante das colocações disponibilizadas nesta seção, cabe mais uma vez referenciar o filósofo Heráclito no qual assegura que “nada é permanente, exceto a mudança”¹⁴, e em face do exposto, é necessário considerar que os administradores e dirigentes das organizações, neste processo evolutivo da Administração, não devem limitar-se a Administração e suas técnicas, necessitam ir além para acompanhar transformações sociais exigidas pelas mudanças mercadológicas.

Segundo Murad (2007) – “(...) em período de rápida mudança estrutural, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudança”¹⁵. Assim os dirigentes devem ser gestores com capacidade de raciocínio abstrato, que em conjunto com o conhecimento técnico é fundamental para se ter inteligência emocional e princípios éticos, no qual são bases para proporcionar melhoria na qualidade de vida das pessoas e nas diversas relações de trabalho.

1.5 Ética na gestão: análise dos valores, da conduta e da postura/atitude ética do gestor

Acrescenta-se às considerações da ética e da administração, a importância de ponderar acerca do estabelecimento de como constituir princípios éticos na gestão nos dias atuais, marcados por rápidas mudanças estruturais. Estes novos desafios em face a recentes realidades impõem reavaliar os costumes, as normas e valores previamente estabelecidos. Fazendo necessário que as mudanças sejam estabelecidas de forma racional e cuidadosa, possibilitando nessa junção a criação de uma nova história para a humanidade, por uma ética a partir do respeito e do cuidado.

Vale mencionar que as organizações são sistemas sociais que possuem teorias e técnicas pré-estabelecidas para o alcance dos objetivos de modo eficiente e eficaz. A constituição organizacional é composta de valores influenciados pelo contexto onde a empresa está inserida, seguir tais valores faz parte, a princípio, da finalidade organizacional que é o desenvolvimento econômico e social. Tendo todas

¹⁴ LUSSIER, Robert N, *et. al.* **Fundamentos de Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 212.

¹⁵ MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 26.

as organizações sua própria filosofia, orientações que darão a direção que a organização deve seguir, seu propósito e a sua razão de existir, descrita geralmente em sua missão, originada dos valores que definirão as regras de conduta e as ações que serão seguidas pela empresa.

Em muitas definições sobre ética empresarial, Cortina¹⁶, seguindo as concepções de Echevarría, destaca que a empresa é primeiramente um sistema de valores com potencialidades que podem aflorar na cultura organizacional. Enquanto instituições, as empresas precisam definir suas finalidades a partir dos valores que as identificam. Dessa forma, ética empresarial, ou organizacional, pode ser entendida como o descobrimento e a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da empresa ou organização, especificamente, no processo de tomada de decisões a fim de aumentar sua qualidade.

O florescimento da ética nos negócios ocorre nos anos 80 nos Estados Unidos, sobretudo aos ataques a Escola Clássica da Administração, aos fundamentos de Taylor e Fayol. A linha de montagem, a produção em massa já não eram as únicas premissas. Saiu-se em defesa dos direitos dos consumidores, da qualidade dos produtos e serviços, da proteção ao meio ambiente, e, também, dos direitos dos trabalhadores. Mas questionou-se, sobretudo, o comportamento dos homens de negócios, isso implica questionar os valores que impregnam esse mundo tão cheio de estigmas. O que é permitido fazer por um “bom” negócio? E o que é esse bom negócio? Quem ganha com esse bom negócio: os empresários, os consumidores, a sociedade?

Nesse sentido, pode-se colocar que uma organização atua de forma eticamente adequada quanto persegue suas metas e respeita os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual esta inserida. Bem como os valores e princípios dos indivíduos que nela atuam, ou seja, no âmbito das relações interpessoais. Essas acontecem na medida em que as pessoas, por dividirem o mesmo ambiente de trabalho, estabelecem contato físico e emocional, seja de forma negativa ou positiva, baseados em preceitos éticos ou não.

¹⁶ CORTINA, Adela. **Ética de la empresa**: claves para una nueva cultura empresarial. Madrid: Trotta, 1994.

A ética não se limita ao individual, mas é corporativa e comunitária. No mundo dos negócios os indivíduos são eticamente responsáveis, mas também o são proporcionalmente enquanto colaboradores e enquanto empresa. Isto é, os indivíduos são eticamente responsáveis isoladamente, dentro de suas especificidades humanas que incluem personalidade, ambiente familiar, formação acadêmica, opção religiosa, dentre outros. São eticamente responsáveis dentro dos grupos que se formam nas instituições seja de maneira formal – por departamentalização, hierarquia, projetos, etc. – ou informal, por afinidades. E todos esses fatores determinam como e quanto eticamente responsável será uma empresa.

No mercado, que é provido de forças e fraquezas mercadológicas, as organizações vivem num ambiente de competitividade, impondo a estas organizações, que compõem o mercado, e nas relações organizacionais, entre os sujeitos que compõem a organização, uma corrida exacerbada pela ascensão empresarial e profissional, podendo comprometer as relações mercadológicas, no âmbito do mercado, e o relacionamento interpessoal, na esfera organizacional, devido à ausência de atitudes éticas, erroneamente justificadas pela necessidade de alcançar a excelência e manter-se competitivo. Contrariando esta tendência, surgem gestores com perfil ético que mediante sua forma de gerenciar contagiam o seu grupo de liderados.

Com essa compreensão, no plano organizacional, uma conduta humana ética é fundamental para a construção de uma organização ética, possibilitando um clima organizacional harmonioso e responsável, assim como um posicionamento ético para com a comunidade em que a empresa está inserida. Neste contexto, o gestor pode influenciar seus liderados pelo seu perfil ético, pois tal perfil poderá levar a atitudes e posturas respeitadas, justas e responsáveis, gerando admiração e exemplo ao grupo que fazem parte do ambiente organizacional.

Segundo Sócrates, “o ser humano é um ser que sente, pensa e age. Ele é o produto, do meio em que vive, e produtor do meio em que se encontra inserido”. A partir do exposto, percebe-se que o ser humano pode desenvolver ações comportamentais de acordo com a conduta do gestor, por tê-lo como referência de sujeito ético.

Diante do exposto, vale ressaltar a importância e o papel do gestor no contexto organizacional. Este líder tem a função de atingir os objetivos organizacionais por meio do uso eficiente e eficaz dos recursos. O ofício do gestor perpassa ainda pelo controle, gerência, supervisão e direção, nas organizações formais. Sendo que tal função não se limita aos altos funcionários, mas sim por todos que se encontra em posição de controle.

E partindo do pressuposto que as organizações são compostas por pessoas, é importante compreender o comportamento humano, vez que os gestores têm como base de suas ações fundamentada no comportamento humano. Destaca-se ainda nesta busca da compreensão que para o sucesso das propostas emanadas pelas organizações deve-se levar em consideração que os interesses individuais não podem contrapor aos interesses organizacionais, e os organizacionais não podem ter primazia aos individuais. E mais, a cooperação entre os membros deve perdurar, que, por conseguinte, levará ao alcance dos objetivos comuns.

Como se pode depreender na exposição realizada, a pessoa do gestor é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto vale salientar a importância do gestor ser um líder, pois o gestor pode ser apenas um dirigente de pessoas e recursos com poderes adquiridos pelo cargo, porém o líder não é definido pelo cargo, e sim pela habilidade de influenciar pessoas.

Segundo Hunter (2004) – “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.¹⁷ Logo, o ideal é que os gestores tenham ou desenvolvam características de liderança, pois estes líderes, devido a sua influência, têm um efeito significativo no desempenho das pessoas, e por consequência, da empresa.

Acrescenta-se, também, às funções do gestor as de validar o senso de ética e moral, considerando a pluralidade cultural (valores distintos) dos seus liderados, trabalhar considerando a informalidade que está inserida num ambiente organizacional formal, ter capacidade de tomar decisão, sendo que esta muitas vezes está ligada aos valores morais e a credibilidade, e também à experiência como apoio para transmitir esta credibilidade. Desta forma, numa definição geral,

¹⁷ HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004 p. 25.

consideram-se as relações humanas como sendo uma variável essencial no contexto das organizações formais. Mesmo porque, as organizações são compostas por pessoas, e situações de trabalho que devem ser compartilhadas por estas, sendo recomendada a cooperação.

Neste contexto, num ambiente organizacional a pessoa do administrador é de grande importância, desde que é o gestor que tem a responsabilidade, e deva ter a liderança, capaz de conduzir os planejamentos estratégicos e táticos da organização, superando todas as dificuldades para cumprir os objetivos estabelecidos previamente. Para tanto, o administrador deve além de gerar recursos e riquezas, deve viabilizar o trabalho, e preservar o bem estar dos indivíduos que com ele colabora, e/ou coopera. Vale ressaltar que, também compete ao administrador influenciar e motivar os indivíduos liderados a realizar o trabalho (operacional).

Destaca-se também nesta totalidade da empresa ética, que uma gestão eticamente responsável está intimamente ligada ao fator ambiental. O paradigma atual de desenvolvimento visa o lucro máximo; no qual o meio ambiente é apenas um bem privado, no que se refere à produção e descarte dos seus resíduos, como matéria-prima dentro do processo produtivo, mas que não é sustentável a longo prazo. Assume-se, assim, que as reservas naturais são finitas e que as soluções ocorrem através de tecnologias mais adequadas que impacte o mínimo possível o meio ambiente.

Para Almeida¹⁸, neste novo paradigma da sustentabilidade, a ideia central é de integração e interação, ao propor uma nova maneira de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. No mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não mais pode ser pensada ou praticada em separado do impacto na sociedade e no meio ambiente, pois tudo está inter-relacionado. Não basta as empresas buscarem o lucro como objetivo principal, é imprescindível uma conscientização empresarial de como deve o lucro ser concebido no contexto mais amplo da produtividade e da responsabilidade socioambiental.

¹⁸ ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 2002.

2. PRESSUPOSTOS E CAMINHO METODOLÓGICOS

2.1 Tipologia e identidade metodológica

Minayo¹⁹ entende por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ocupando um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas. Pesquisa, por seu lado, a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade.

De acordo com os objetivos delineados, este estudo define-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, participante e descritiva de acordo com as definições de Gil²⁰, uma vez que deseja aprofundar-se na temática levantada, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Por estar restrita a análise ética a partir do exemplo do gestor em um grupo de empresas de um município do interior da Bahia, trata-se de um estudo de caso. Desta forma, a metodologia de investigação proposta refere-se à pesquisa qualitativa com suporte de entrevista semi-estruturada com o gestor, versando sobre “a influência dos princípios da ética do cuidar na atuação profissional do gestor moderno”, cujo instrumental de investigação dos dados coletados foi à análise de conteúdo de Bardin à luz da Teoria das Representações Sociais.

2.2 Cenário da pesquisa: o contexto regional do Médio Rio das Contas

A cidade de Jequié está situada no Sudoeste da Bahia, na zona limítrofe entre a caatinga e a Zona da Mata, a 360 km de Salvador pela BR 116. As BR 330 e BR 101 ligam a cidade ao Sul do Estado. O município possui uma área de 3.227 km² e uma população de 151.895 habitantes, segundo a Contagem da População 2007, do IBGE²¹.

¹⁹ MINAYO, Maria Cecília de Souza, et. al. **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade**. Petrópolis: Vozes: 1994.

²⁰ GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

²¹ IBGE. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 out.2012.

Atualmente, o município conta com os distritos de Oriente Novo, Itajuru, Itaibó, Baixão, Boaçu, Monte Branco e Florestal; além dos povoados de Tamarindo, Campo Largo, Santa Rita, Nova Esperança, Boa Vista, Humaitá, Santa Clara, Barragem de Pedra, Água Vermelha, Rio das Pedras, Morro Verde, Deus Dará, Cachoeira, Rio Preto da Costa e Marcela. Faz limite, na própria região, com os municípios de Jaguaquara, Lafaiete Coutinho, Itiruçu, Maracás, Manoel Vitorino e Boa Nova, e na região do Litoral Sul com os municípios de Aiquara, Apuarema, Ipiaú, Jitaúna e Itagi.

Jequié é cidade Pólo do Território do Médio Rio das Contas congregando 16 municípios conforme nova divisão regional do Estado da Bahia definida pelo atual Governo, atingindo uma área de 27.772,7 km² e uma população de 762.508 habitantes. A posição geográfica privilegiada do município de Jequié coloca-o como o segundo maior centro da região do Sudoeste da Bahia, para onde convergem vários centros menores²².

Possui uma renda per capita de R\$ 140,10 (IBGE, 2003). Em 2000, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de Jequié de 0,694. Segundo a classificação do PNUD²³, o município está entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano (IDH entre 0,5 e 0,799).

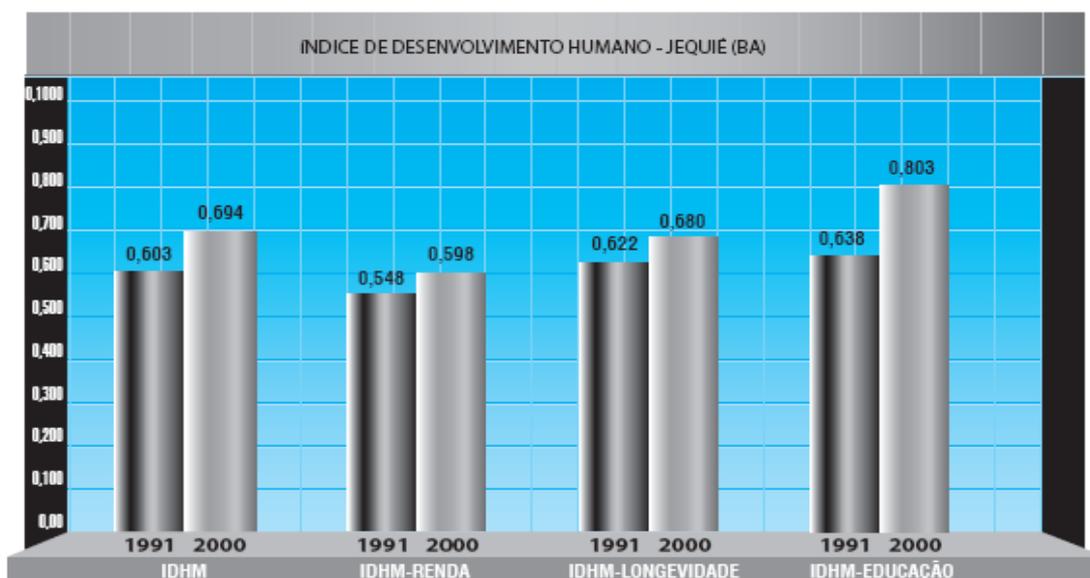
Em relação aos outros municípios do Brasil, Jequié apresenta uma situação intermediária: ocupa a 3083^a posição, sendo que 3082 municípios (56,0%) estão em situação melhor e 2424 municípios (44,0%) estão em situação pior ou igual.

Em relação aos outros municípios do Estado da Bahia, Jequié apresenta uma situação favorável: ocupa a 31^a posição, sendo que 30 municípios (7,2%) estão em situação melhor e 384 municípios (92,8%) estão em situação pior ou igual.

²² ARAÚJO, Émerson Pinto de. **Capítulos da História de Jequié**. Salvador: EGB, 1997.

²³ PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2000). Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)>. Acessado em 14 nov. 2012.

Figura 3 – Índice de Desenvolvimento Humano do município de Jequié-BA.



Fonte: IBGE 2000.

Em relação aos principais municípios das regiões Sul e Sudoeste da Bahia, Jequié está na frente, como mostra a tabela abaixo.

Figura 4 - IDH-M - Comparativo entre os principais municípios das regiões Sul e Sudoeste do Estado da Bahia

IDHM - COMPARATIVO ENTRE OS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS DAS REGIÕES SUL E SUDOESTE									
ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - MUNICIPAL 1991 E 2000									
CÓDIGO	Município	IDHM	IDHM	IDHM	IDHM	IDHM	IDHM	IDHM	IDHM
		1999	2000	Renda	Renda	Longevidade	Longevidade	Educação	Educação
		1991	2000	1991	2000	1991	2000	1991	2000
291800	Jequié	0,603	0,694	0,548	0,598	0,622	0,680	0,638	0,803
291360	Ilhéus	0,610	0,703	0,549	0,630	0,660	0,685	0,621	0,795
293330	Vitória da Conquista	0,601	0,708	0,598	0,661	0,555	0,663	0,65	0,801
291480	Itabuna	0,654	0,748	0,627	0,663	0,607	0,733	0,727	0,848

Fonte: PNUD, 2000.²⁴

²⁴ PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2000). Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)>. Acessado em 14 nov. 2012.

Os arranjos produtivos locais se caracterizam pela diversificação de áreas produtivas, com destaque na agropecuária, indústria, comércio e serviços, formando uma sólida e promissora base de desenvolvimento econômico local e regional.

O município tem uma diversidade produtiva no que se refere à agricultura permanente, destacando-se o cacau com 7.037 hectares plantados, gerando uma produção de 2.174 toneladas e uma renda em torno de R\$ 3.350.000,00 por ano. Em segundo lugar, destaca-se o café com uma área de 307 hectares plantada, gerando uma renda de R\$ 239.000,00 (IBGE, 2000)²⁵; além de produzir outras culturas em menor proporção como: coco da baía, laranja, banana e chá-da-índia.

A agricultura temporária é também bastante diversificada, destacando as seguintes culturas: algodão, batata-doce, cana-de-açúcar, feijão, mandioca, milho, melancia e abacaxi. Ainda, o município se apresenta com potencial para se transformar em um Pólo produtor de biodiesel, através dos investimentos dos governos: federal, estadual e municipal no incentivo a expansão da agricultura familiar, estimulando a plantação de mamona, dendê e pinhão manso, gerando esperança para a população do campo de toda a região.

No setor pecuário, a economia do município se concentra principalmente na bovinocultura, galináceos e caprinocultura. Além da produção de carne, destaca-se a produção de leite e ovos, somando-se ainda a criação de abelhas que produz 1.920kg de mel, resultando numa renda de 9.600 reais/ano. O município de Jequié conta com uma agropecuária bastante diversificada, contribuindo para o atendimento a diversidades de consumidores locais e regionais, bem como, para geração de renda, para pequenos e médios criadores.

O parque industrial de Jequié é formado por 24 empresas consolidadas que empregam em todo distrito aproximadamente 2.500 pessoas. Essas indústrias estão voltadas para a produção de alimentos, calçados e confecções, destacando-se o Frigorífico Bahia Carnes, responsável pelo fornecimento de carnes para Jequié e região, e o Fricapri, especializado no abate de ovino e caprino.

O referido parque industrial tem-se ampliado em decorrência de alguns fatores, como o aproveitamento de matéria-prima local, possibilitando novos empreendimentos como a fábrica de calçados Ramarim e outras, o que tem

²⁵ IBGE. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2012.

contribuído para o fortalecimento das indústrias já existentes, como o pólo industrial de confecções. Além das empresas instaladas no parque industrial, há um número significativo de empresas instaladas em todo município, somando-se um total de 2.290 com CNPJ (IBGE, 1999)²⁶.

Outro fator importante na economia do Município é o Poliduto de derivados de petróleo e álcool, que proporcionou a implantação das bases de distribuição das maiores empresas do setor tais como: Petrobrás, Esso, Ypiranga/Atlantic, Shell, Gás Butano e Minasgás. Tendo Jequié a condição de principal centro de distribuição de derivados de petróleo indo até parte de Minas Gerais e Espírito Santo.

Diante do cenário explicitado, é imperativo mencionar o aquecimento e crescimento do comércio local, com instalação de grandes lojas de departamentos, tais como: Lojas Americanas, Casas Bahia, Magazine Luiza, Lojas Insinuante, Ricardo Eletro e a instalação da multinacional varejista, Cenconsud.

2.3 Sujeito da pesquisa

O sujeito dessa pesquisa, o informante desse estudo, é o gestor administrativo do Grupo Cardoso, que tem o cargo de Diretor do Grupo supracitado. No plano de coleta de dados, pelo caráter exploratório que essa pesquisa possui, foi utilizado a técnica de observação participante e como instrumento de coleta de informações a entrevista com suporte de um roteiro semiestruturado.

Originalmente como empresa familiar, o Grupo Cardoso iniciou as suas atividades no início dos anos 60 com uma pequena padaria, criada pelo seu fundador, Armando Santos Cardoso, presente presidente do grupo. E hoje, gerenciada pelo Administrador Marcio Nery Cardoso, conta com duas lojas de Supermercados, um Hipermercado, um Hotel (San Remo), uma livraria (franquia da Nobel), uma cafeteria (franquia do Rei do Mate) e um centro empresarial Armando Cardoso (CEMAC), gerando emprego direto uma média de 500 pessoas. O varejo constitui-se na vocação e principal atividade empresarial do Grupo, contando com a

²⁶ IBGE. **Banco de Dados Agregados**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2012.

parceria de quase mil fornecedores e aproximadamente 30.000 (trinta mil) itens comercializados.

2.4 Questões éticas da pesquisa

O intuito da Resolução CNS 196/96 é resguardar os direitos e a autonomia dos sujeitos das pesquisas científicas conduzidas no Brasil, as quais devem obrigatoriamente submeter seus protocolos de pesquisa a um Comitê de Ética de Pesquisa devidamente cadastrados junto ao Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).²⁷

Antes de se iniciar a coleta de dados mediante aplicação da entrevista, considerando os princípios éticos que envolvem a pesquisa com seres humanos, buscou-se informações junto ao Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) Institucional no intuito de atender aos ritos e trâmites ainda na fase de Projeto de Pesquisa.

Atendendo à Resolução 196/96²⁸ o protocolo de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) da Escola Superior de Teologia (EST), localizada em São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, juntamente com a folha de rosto e demais ofícios para serem avaliados.

Após a análise e aprovação pelo Comitê, foi iniciado o contato com o Diretor do Grupo Empresarial Cardoso, no sentido de realizar a entrevista para coleta de dados, mediante consentimento prévio e aplicação do termo pertinente.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é um documento preconizado pela Resolução 196/96, no qual o sujeito pesquisado concede ao pesquisador a autorização para participar de forma voluntária e consciente da pesquisa (conforme anexo A).

Antes de se iniciar a entrevista foi explicado ao informante, de forma clara e precisa, o objetivo e a natureza do estudo, garantido seus direitos fundamentais,

²⁷ BARBOSA, A. S. *et al.* **A Resolução 196/96 e o sistema brasileiro de revisão ética de pesquisas envolvendo seres humanos.** *Rev. Bioét.*, v. 19, n. 2, p. 523-542, 2011.

²⁸ BRASIL. **Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996.** Conselho Nacional de Saúde. Disponível: <<http://www.conselho.saude.gov.br/docs/Reso196.doc>>. Acesso em: 20 set. 2008.

sendo facultado ao mesmo, liberdade para recusar ou retirar seu consentimento a qualquer momento sem acarretar prejuízos à pesquisa e sem nenhuma penalidade.

Tendo concordado, procedeu-se à coleta de dados mediante processo de entrevista com suporte de gravação. O referido estudo buscou respeitar os valores culturais e religiosos do entrevistado, visando não causar-lhe quaisquer transtornos, riscos ou constrangimento desnecessários, nem à Corporação da qual é dirigente.

2.5 Técnica de coleta de dados

Optou-se pelo uso da entrevista semiestruturada, pois que, segundo Triviños²⁹ (1997) permite questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, podendo ainda oferecer amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que recebem as respostas do informante.

Nesta técnica de coleta de dados o uso da gravação cria um ambiente de espontaneidade e aproximação, permitindo ao entrevistado expressar-se livremente em sua linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador.³⁰

De acordo com Minayo³¹ as perguntas fundamentais que constituem o roteiro de entrevista são resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, como também, de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno que o interessa.

Desta forma, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas ideias dentro do foco gerado intencionalmente pelo investigador, produz e elabora o conteúdo da pesquisa, do qual deverá emergir o

²⁹ TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

³⁰ NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BOGUS, Cláudia Maria. **Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde**. *Saúde soc.*, v.13, n. 3, p. 44-57, 2004.

³¹ MINAYO, Maria Cecília de Souza, et. al. **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade**. Petrópolis: Vozes: 1994.

corpus a ser analisado e discutido pela pesquisadora segundo a metodologia de Laurence Bardin.³²

2.6 Métodos de análise dos dados

Análise é uma comparação entre um fato e outras manifestações. Para Lakatos e Marconi³³ refere-se a um processo de leitura apurada e sistemática dos dados à luz de métodos precisos e acurados. Seguindo este preceito, analisar compreende decompor em partes o que se pretende estudar, nesta pesquisa o *corpus* da entrevista realizada com o Administrador e Gestor Marcio Cardoso.

Para tanto, optou-se pela análise de dados da entrevista utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin, que afirma que:

Análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação³⁴.

O procedimento descrito por Bardin utiliza três pólos cronológicos para compreensão da análise. O primeiro, designado pré-análise, o segundo exploração do material e terceiro o tratamento dos resultados e interpretação.

A **Fase de Pré-análise** foi o período de organização do material investigado. Constituiu-se na leitura flutuante dos documentos colhidos na entrevista e na observação livre de cenários, sob a orientação das regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, para a constituição do *corpus*, que é composto por todos os documentos selecionados para análise durante o período de tempo estabelecido para a coleta de informações, como – falas do informante-chave, relatórios, regimentos, normas e rotinas, registros, ofícios – todos observados criteriosamente pela investigadora-pesquisadora, com total consentimento do sujeito da pesquisa.

³² MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

³³ LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

³⁴ BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. p. 24.

Durante a realização da **pré-análise** buscou-se seguir as regras de **exaustividade**, a qual se refere à deferência de todos os componentes constitutivos do *corpus*. A **regra da representatividade** baseia-se no fato de que o procedimento amostral da investigação é representativo ao inferir com rigor o universo de investigação. No caso da amostra ser uma parte representativa do universo, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo, compreendendo que o todo tem como inferência a realidade empírica pesquisada.

A **regra de homogeneidade** prescreve que a documentação esteja sujeita aos critérios definidos de escolha sem fugacidade. Considerando que as regras se inter-relacionam, a homogeneidade pretendida decorre do direcionamento da pesquisa para o cumprimento dos critérios de seleção da amostra. Finalmente, a **regra de pertinência** se atém à fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise, ou seja, esteja concernente com o que se propõem o estudo, desvelar imagens empíricas da realidade da comunicação.

Na **Fase de Exploração do Material** houve a construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros (semânticas: temas; linguísticas: palavras e frases/discursos), a escolha das regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas. Bardin³⁵ define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. Para o termo categorização, ela diz tratar-se de uma operação classificatória de elementos agrupados por uma mesma taxonomia.

Deve-se ressaltar que durante esta fase e da subsequente houve suporte da ferramenta computacional *Wordsmith Tools 6.0* desenvolvida pela Universidade de Oxford³⁶.

Na **Fase de Tratamento dos Resultados e Interpretação** os resultados receberam um tratamento analítico, para que se tornem significantes e válidos (de acordo com Bardin³⁷). Em termos operacionais, as informações foram organizadas em forma de categorias de análise empíricas, abstraídas de meios de comunicação

³⁵ BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

³⁶ SCOTT, Michael. **Wordsmith Tools 6.0**. Londres: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <http://www.lexically.net/wordsmith/version6/index.html>. Acessado em: 11 de out. 2012.

³⁷ BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

e enriquecidas, muitas vezes, com observações livres dos cenários. O organograma presente na Figura 5 ilustra, mais claramente, estes três pólos cronológicos da análise.

Ressalta-se que antes da fase de exploração do material, conforme o modelo de Bardin há uma fase intermediária, denominada *fase de preparação do material*, durante a qual ocorreu a reunião de todo material para tratar das informações coletadas (gravações, observações, etc.), com vistas à preparação formalizada dos textos. Faz-se necessário esclarecer que as observações contidas neste trabalho possuíram um cunho enriquecedor quando da análise da entrevista transcrita, considerando que estas também expressam com fidedignidade outros cenários de comunicação.

Em última instância, busca-se o tratamento acurado e minucioso dos resultados obtidos, onde a interpretação por categorização pretendeu garantir à pesquisadora dados fidedignos.

Optou-se pelo uso da ferramenta computacional *Wordsmith Tools 6.0* escrita por Michael Scott³⁸, publicada pela Oxford University Press, para o exame mais minucioso do *corpus*, sobretudo o aplicativo *Wordlist* (SCOTT, 2012).

O campo ideológico simbólico considerado aproxima-se da teoria da ética do cuidado de Nel Noddinds³⁹, em consonância com o pensamento Weber sobre a Ação Social.

³⁸ SCOTT, Michael. *Wordsmith Tools 6.0*. Londres: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <http://www.lexically.net/wordsmith/version6/index.html>. Acessado em: 11 de out. 2012.

³⁹ NODDINDS, Nel. *O cuidado: uma abordagem feminina à ética e à educação moral*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2003.

ORGANOGRAMA - PLANO DE ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE

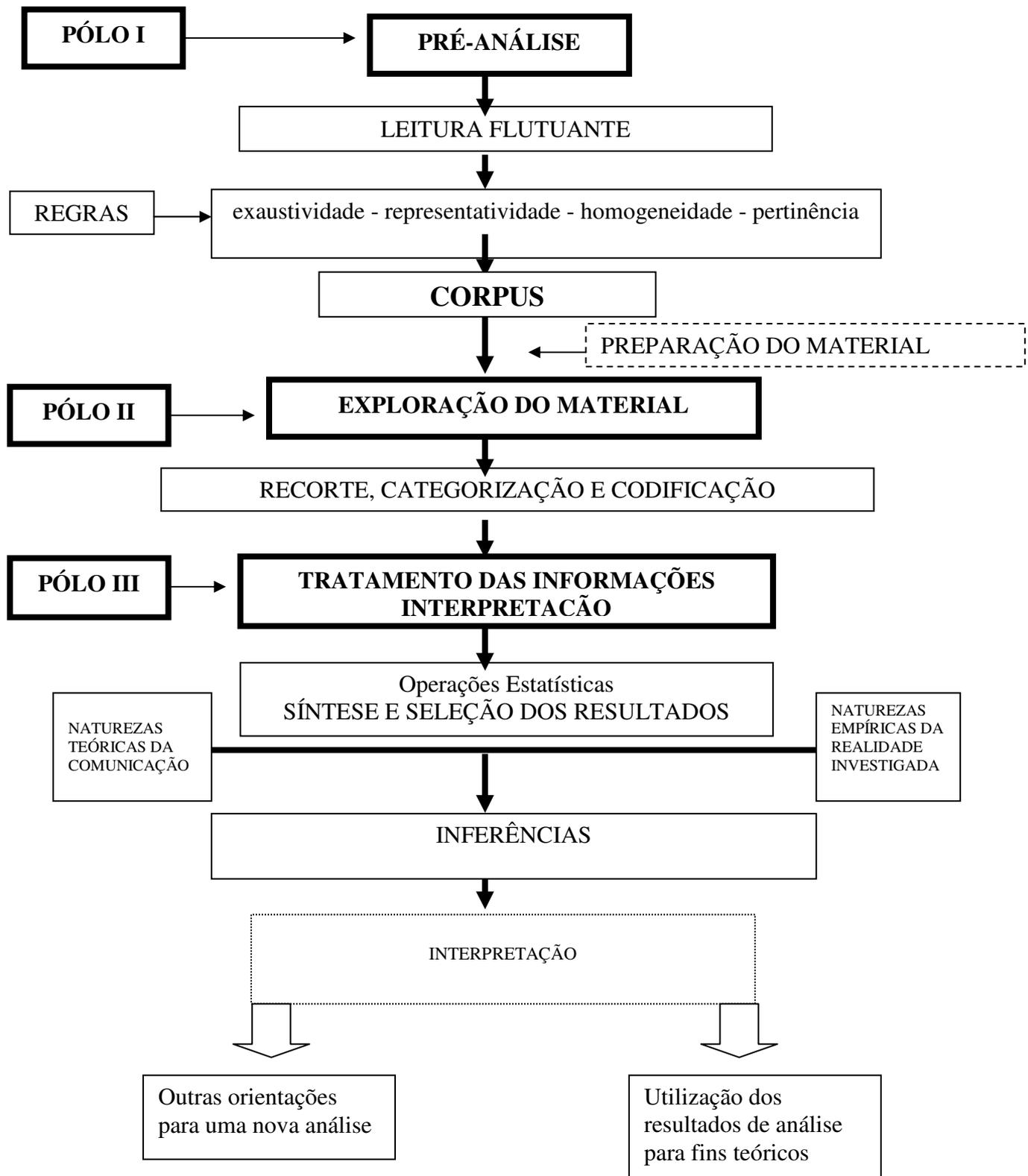


Figura 5 - Diagrama da Análise de Conteúdo Proposta Bardin (2011).

Fonte: Adaptada da Análise de Conteúdo proposta por Laurence Bardin (BARDIN, 2011).

Os discursos e falas foram examinados à luz da Teoria das Representações Sociais por entender que esta teoria mais se harmoniza com as análises qualitativas propostas no estudo.

Essa abordagem foi desencadeada em estudos clássicos de Serge Moscovici⁴⁰, e Denise Jodelet⁴¹, dentre outros, e tem como foco a gênese das representações sociais analisando os processos de sua formação considerando a historicidade e o contexto de produção, conforme Sá⁴².

De acordo com Sá, são estudados dois processos formadores das representações: a objetivação e a ancoragem, que têm uma relação dialética entre si e permitem a construção de um núcleo figurativo que se apresenta com uma estrutura figurativa e simbólica.

Para Leme⁴³, a representação social caracteriza-se como um comportamento observável e registrável, e como um produto, simultaneamente, individual e social, estabelecendo um forte elo conceitual entre a psicologia social e a sociologia.

Dessa forma, o ato de representar não deve ser encarado como processo passivo, refletido num objeto ou conjunto de ideias, mas como processo ativo, uma reconstrução do dado em um contexto de regras, valores, associações e reações em uma sociedade humana complexa e com regras subjetivas, ainda segundo Leme referenciando Jodelet.

Para Moscovici, citado por Sá, (1995), as representações sociais consistem em conjuntos de conceitos, afirmações e explicações, que são verdadeiras teorias do senso comum, pelas quais as pessoas interpretam a sua realidade e também as realidades sociais, constituindo o pensamento em um verdadeiro ambiente onde se desenvolve a vida cotidiana.

⁴⁰ MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In: **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

⁴¹ JODELET, D. Representações Sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). **As Representações Sociais**. ULUP, Lilian (trad.). Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

⁴² SÁ, C. P. **Núcleo Central das Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.

⁴³ LEME, M.A.V.S. O impacto da teoria das representações sociais. In: SPINK, M.T. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 46-57.

3. DISCUSSÕES ACERCA DOS ASPECTOS ÉTICOS NA GESTÃO E VIVÊNCIA DE UM GESTOR

Numa definição geral, o líder gestor é aquele com a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Numa perspectiva contemporânea espera-se que o perfil dos gestores sejam líderes carismáticos, peculiares e transformadores. O carisma essencial para transmitir aos liderados admiração e entusiasmo, a peculiaridade como base da cultura organizacional assegurando e respeitando os valores da empresa, e por fim, a transformação devido às rápidas modificações apresentadas num mercado globalizado que exige o acompanhamento destas mudanças e, também, inovações para estabelecer-se no mercado.

Esses perfis se complementam, propiciando um gestor mais completo, salientando neste contexto, o comprometimento do gestor com a ética, essencial aos liderados e os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa), pois estes tendem a olhar para os gestores como modelos de comportamento na organização. Assim sendo, vale ressaltar que a conduta ética do gestor pode ser determinante na direção de uma organização ética.

A pesquisa realizada buscou encontrar no gestor estudado os perfis necessários para liderança contemporânea, baseados no: carisma, peculiaridade, transformação e em particular o perfil ético.

3.1 Perfil socioeconômico educacional do gestor/ator social

Terceiro filho, caçula, do casal, o Diretor do Grupo Cardoso, Adm. Marcio Nery Cardoso, de 40 anos de idade (20 de julho de 1972), é formado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Salvador – Bahia, e atualmente possui: Mestrado em Administração com ênfase em Responsabilidade Social pela Universidade Federal da Bahia, 03 (três) especializações: Marketing em Comunicação e Negócios pelo Instituto de Educação Superior Unyhana em Salvador, MBA em Finanças Empresariais pela Fundação Getúlio Vargas – FGV em

Salvador e MBA em Gestão Estratégica de Supermercados pela Fundação Getúlio Vargas – FGV em São Paulo, possui também University Extension in Project Management (Gerenciamento de Projetos) pela University of California, Berkeley, sendo esta sua formação acadêmica. Casado e pai de 03 (três) filhas, é diretor, empresário, professor no ensino superior e palestrante.

Sobre a religiosidade, o gestor analisado e sua família são de confissão católica praticante e de forma atuante. Chegando a ser um dos casais da comissão organizadora da maior festa católica da cidade de Jequié, os Festejos do Padroeiro da Cidade Santo Antônio.

Iniciou sua vida profissional no antigo Banco Econômico, banco adquirido pelo atual Banco Bradesco, desligou-se deste banco quando aconteceu à intervenção do Banco Econômico em 1996. Diante do desligamento optou por atuar na área do varejo supermercadista, já que sua família possuía uma empresa neste ramo varejista (supermercados), e assim, adquirir experiência.

Prosseguiu sua vida profissional como *trainee* no mercado varejista, momento que atribuiu ter sido de difícil decisão, por já ter experiência profissional e o recomeço como *trainee* lhe parecia um retrocesso, porém aceitou o desafio e reiniciou como se fosse um estagiário no Grupo Unimar, que meses depois foi adquirido pelo Grupo Bompreço.

Neste novo emprego, que duraram cerca de quatro anos, conseguiu crescer profissionalmente, teve oportunidade de fazer um curso de especialização nos Estados Unidos porque o grupo estava em pleno projeto de logística – construção da central de distribuição – ele trabalhava na área de logística. Porém o Grupo Bompreço comprou uma rede de supermercados no sudoeste da Bahia que concorreria com a empresa da sua família, havendo assim um choque de interesses, e envolvendo nesta situação, cita o gestor, dilemas éticos e o código de conduta ética.

Os códigos de ética, também códigos de conduta, determinam a importância de conduzir os negócios de uma maneira ética e fornecem as diretrizes para o comportamento ético. A maioria das grandes empresas redigiu códigos de ética que são apresentados aos seus funcionários como um guia para que sempre ajam legal e eticamente visando o melhor interesse da empresa⁴⁴.

⁴⁴ LUSSIER, Robert N, *et. al.* **Fundamentos de Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 78.

Vale mencionar neste contexto o respeito à aplicação, pelo gestor, o Adm. Marcio Nery Cardoso, ao Código de Conduta Ética que determina e orienta os valores éticos que uma empresa e seus componentes devem seguir, e para tanto, o código de ética necessita ser amplamente divulgado aos seus colaboradores com intuito de assegurar as ações legais e éticas.

Devido ao respeito pelo código de conduta ética, houve uma decisão consensual de desligamento, e assim, o Adm. Marcio Nery Cardoso retornou a cidade de Jequié para assumir a empresa – Supermercados Cardoso – de sua família, a qual na época passava por dificuldades financeiras, que com um trabalho em conjunto com seu pai, reergueu e retomou o crescimento a empresa.

Após 10 anos atuando como diretor do Grupo Cardoso em Jequié, por um processo de tomada de gestão, as lojas de supermercados – Supermercados Cardoso – foram arrendadas para um grupo varejista multinacional. Esta conjunção confirma a tendência do varejo com ritmo da globalização – o processo natural das transformações varejista nas próximas décadas, que são as fusões, aquisições ou arrendamento.

Assim, o Adm. Marcio Nery Cardoso atualmente reside em Salvador, e no momento está no processo de tomada de gestão das novas empresas adquiridas por ele – Petit Bernard e Baby Beef Express, ambas do seguimento de varejo alimentar – restaurantes.

3.2 Perfil de liderança ética do gestor/ator social

Segundo GEORGE (2009) – “O dirigente é antes de tudo um ser humano e, como tal, não pode dissociar seus sentimentos, modo de pensar e atitudes na vida da sua ocupação social. Em outras palavras, o dirigente reflete em sua atividade social o que ele é como indivíduo”.⁴⁵ A citação do autor corrobora que os valores de uma organização são procedentes dos valores do gestor, por este colocar em prática os seus valores que são construídos na sua própria história e trajetória de vida, e sendo o gestor um líder, este influenciará seus liderados, e por consequência, servirá de inspiração para o meio onde está inserido.

⁴⁵ GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2009. p. 15.

Diante a nova realidade mercadológica, apresenta-se a necessidade de gestores líderes capazes de agir com o compromisso ético, e moral, consigo mesmo e com todos que lhe rodeiam, posto que a liderança não se constitui a um ato isolado. Sendo assim, esta pesquisa demonstra uma abordagem contemporânea sobre a ética, salientando a sua importância no ambiente organizacional através do efeito da influência nas relações interpessoais por meio da referência do gestor, que utiliza para gerir pessoas a ética como premissa fundamental nas relações interpessoais dentro do seu ambiente.

Ao analisar o dirigente notou-se que se trata de um gestor líder preocupado com uma ética pautada no respeito e afeto para com o outro. Sugere uma proposta ética a partir do cuidado, que leva em consideração a particularidade do outro.

Captar a realidade do outro, sentir da maneira mais próxima possível o que ele sente, é a parte essencial do cuidado do ponto de vista da cuidadora⁴⁶.

O cuidado com o ser humano, e com o ambiente, como base da conduta responsável de um gestor que realiza uma liderança ética pautada na honestidade, responsabilidade, compromisso, profissionalismo e humildade como atitude imprescindível no dirigente, é conferido no perfil do gestor e líder Marcio Nery Cardoso por meio do seu discurso, ações e documentos que demonstram o perfil ético desejado num gestor moderno.

⁴⁶ NODDINDS, Nel. **O cuidado**: uma abordagem feminina à ética e à educação moral. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2003. p. 30.

Tabela 1 - Distribuição das palavras mais frequentes com destaque para aquelas mais significativas que constituem os conteúdos principais.

CONTEÚDO	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA RELATIVA %
Artigos/Conjunções/Preposições	115,00	30,15
EMPRESA	5,00	1,31
ÉTICA	5,00	1,31
LÍDER	5,00	1,31
ISSO	5,00	1,31
COM	4,00	1,05
DECISÃO	4,00	1,05
MUITO	4,00	1,05
QUANDO	4,00	1,05
RELAÇÃO	4,00	1,05
ATITUDE	3,00	0,79
EU	3,00	0,79
TAMBÉM	3,00	0,79
TEM	3,00	0,79
VALORES	3,00	0,79
ACHO	2,00	0,52
AÇÕES	2,00	0,52
ACREDITO	2,00	0,52
BASE	2,00	0,52
COLABORADORES	2,00	0,52
GENTE	2,00	0,52
IMAGEM	2,00	0,52
IMPARCIAL	2,00	0,52
INFLUENCIA	2,00	0,52
LIDERANÇA	2,00	0,52
MAS	2,00	0,52
MORAL	2,00	0,52
NOSSA	2,00	0,52
OPINIÃO	2,00	0,52
PESSOAL	2,00	0,52
RESPONSÁVEL	2,00	0,52
SER	2,00	0,52
SOCIALMENTE	2,00	0,52
TRANSPARENTE	2,00	0,52
Léxicos Coloquiais	-	45,53
TOTAL	-	100,00

Fonte: Dados da pesquisa com suporte do software *WordSmith 6.0* (ALMEIDA M. B., 2012).

No entanto, o achado mais significativo desta aproximação da análise de conteúdo conforme Bardin (2011), com suporte do software *WordSmith 6.0*, foi o agrupamento das unidades de significado Empresa/Ética/Líder/Isso/Com/Decisão (vide Tabela 01), revelando uma inclinação para a compreensão da necessidade de se gerir a corporação com princípios éticos e com uma liderança focada nos valores e no respeito às vidas humanas, como se observa no agrupamento significativo Acredito/Base/Colaboradores/Gente. Sendo assim, é possível verificar uma ética

priorizada na preocupação para com o ser humano e suas relações, por considerar que todos os indivíduos fazem parte e são sujeitos ativos das vivências organizacionais e sociais.

Os conteúdos “Responsável”, “Ética”, “Decisão”, “Empresa” e “Líder”, dão uma compreensão de que o gestor entrevistado realmente acredita e se reveste de uma atitude de constante busca da excelência na liderança baseada no cuidado com os princípios éticos por decisão e por responsabilidade consciente, pois aparecem entre os dez conteúdos mais frequentes na análise com a ferramenta Count Word do software utilizado, conforme se observa na figura abaixo.

Figura 6 - Análise dos Conteúdos mais Frequentes nos Discursos do Sujeito da Pesquisa com relação à Liderança e Condução Ética da Empresa.



Fonte: Dados da pesquisa com suporte do software *WordSmith 6.0* (ALMEIDA M. B., 2012).

3.3 Desafios do gestor/ator social na condução ética

O tema dominante desta categoria de análise foi o processo de arrendamento da rede de supermercados do grupo empresarial administrado pelo gestor sujeito da pesquisa. Embora seja um tema delicado, o gestor mostrou-se muito a vontade para comentar com clareza seu posicionamento.

É imprescindível destacar nesse processo de arrendamento que o Adm. Marcio Nery Cardoso depois da tomada de gestão não teve, e não tem, mais poder de decisão na empresa varejista supermercadista que arrendou os Supermercados Cardoso, mesmo porque com o arredamento ele não faria parte da multinacional.

Porém, segundo o gestor, durante o processo de negociação, e até o último dia de sua gestão e de operação dos Supermercados Cardoso, ele preocupou-se em assegurar o bem estar de todos, pelo seu verdadeiro compromisso com os colaboradores, fornecedores, comunidade e com todos os parceiros com os quais se relacionou durante os anos de gestão dos Supermercados Cardoso.

O agrupamento de léxicos Grande/Processo/Todos/Arrendamento evidencia a preocupação do gestor com a situação de seus “Colaboradores”, incluídos no conteúdo “Todos”, que em sua visão ética de cuidar seria a parte mais sensível caso houvesse demissão pós acordo de arrendamento (vide Tabela 2).

Tabela 2 - Distribuição das palavras mais frequentes com destaque para aquelas mais significativas que constituem os conteúdos principais.

CONTEÚDO	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA RELATIVA %
Artigos/Conjunções/Preposições	117	26,69
COM	8,00	1,83
EMPRESA	8,00	1,83
OS	8,00	1,83
UM	8,00	1,83
ENTÃO	7,00	1,60
PARA	7,00	1,60
NOSSA	5,00	1,14
UMA	5,00	1,14
ESSE	4,00	0,91
GESTÃO	4,00	0,91
GRANDE	4,00	0,91
PROCESSO	4,00	0,91
TODOS	4,00	0,91
ARRENDAMENTO	3,00	0,68
HOUVE	3,00	0,68
PORQUE	3,00	0,68
PRATICAMENTE	3,00	0,68

PROJETOS	3,00	0,68
TRABALHISTA	3,00	0,68
JUSTIÇA	2,00	0,46
ACONTECEU	2,00	0,46
MOMENTO	2,00	0,46
NENHUM	2,00	0,46
COLABORADORES	2,00	0,46
NEGOCIAÇÃO	2,00	0,46
Léxicos Coloquiais	-	49,12
TOTAL	-	100,00

Fonte: Dados da pesquisa com suporte do software *WordSmith 6.0* (ALMEIDA M. B., 2012).

Fica claro, não apenas pelas falas do gestor, como também foi compreendido nas observações realizadas dias posteriores ao arrendamento que uma parte dos colaboradores permaneceram trabalhando na empresa, demonstrando assim que o processo não gerou demissões imediatas. O agrupamento Aconteceu/Nenhum/Praticamente/Justiça/Trabalhista mostra a preocupação ética do gestor e seu compromisso social em não deixar seus “Colaboradores” em uma situação difícil perante o momento de transição (Tabela 2).

Desta forma, observou-se que o gestor, até o último dia de operação do Supermercado Cardoso, buscou ter cuidado com os colaboradores e com a comunidade onde se está inserido, devido à consciência da sua responsabilidade e comprometimento para com todas as entidades significativas na existência da empresa – os *stakeholders*.

Entre os dez conteúdos mais frequentes na análise com a ferramenta Count Word do programa de análise lexical destacam-se “Os”, “Um”, “Com”, “Empresa”, “Estão”, “Todos” e “Nossa”, remetendo aos discursos frequentes do entrevistado no sentido de sentir-se responsável pela gestão da empresa pensando no bem estar de todos, mesmo em um dilema que envolve o arrendamento de um grande negócio, conforme se observa na figura abaixo.

Figura 7 - Análise dos Conteúdos mais Frequentes nos Discursos do Sujeito da Pesquisa com relação aos Desafios Éticos na Condução de Empresas em Momentos Críticos.



Fonte: Dados da pesquisa com suporte do software *WordSmith 6.0* (ALMEIDA M. B., 2012).

Os desafios organizacionais levam aos gestores a tomada de decisões, e a forma como os dirigentes respondem a estes desafios configura o perfil ético de cada dirigente. No caso estudado foi evidente o cuidado solidário do gestor, até o último dia de operação do Supermercado Cardoso, na busca do bem-estar dos colaboradores e da comunidade no processo de tomada de gestão. Destaca-se também o valor da generosidade do Adm. Marcio Cardoso, pela capacidade de preocupar-se e empenhar-se na tentativa do novo grupo, que assumiu a gestão da rede de supermercados, a continuar o trabalho de respeito pela cultura local.

Em face do exposto, é necessário situar o conceito de generosidade. Para o filósofo francês Comte-Sponville⁴⁷ explicita a distinção e a relação existente entre generosidade e amor. Segundo o autor, “generosidade tende a confundir-se com o amor, mas a questão é que pode existir sem ele. A generosidade depende da vontade, o amor, não”. Uma atitude generosa dar-se pela atitude, o livre-arbítrio do indivíduo, enquanto o amor manifesta-se independente da vontade do sujeito, constituindo-se com uma das mais nobres graças. No gestor analisado nota-se a atitude de respeito, preocupação e cuidado com o próximo.

⁴⁷ SPONVILLE, André Comte. Pequeno Tratado das Grandes Virtudes. São Paulo: Martins Fontes Editora. In: “**Generosidade**”, reprodução parcial do capítulo do livro. BRANDÃO, Eduardo de (trad.). Instituto ETHOS. Disponível em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexao_01.pdf. Acessado em: 29 de nov.2012. p.5.

3.4 Sistema de crenças e princípios éticos do gestor/ator social

Os valores morais conscientes e respeitosos induzem a uma liderança responsável e cuidadora, e despertam admiração e um exemplo a ser seguido. Ou seja, a premissa da ética a partir do exemplo do gestor e o reflexo desta conduta ética no comportamento do grupo, que vê neste líder um exemplo a ser seguido.

Na análise a seguir demonstra a admiração com que o gestor tem para com seu genitor, e como este o influenciou na sua trajetória pessoal e profissional.

Tabela 3 - Distribuição das palavras mais frequentes com destaque para aquelas mais significativas que constituem os conteúdos principais.

CONTEÚDO	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA RELATIVA %
Artigos/Conjunções/Preposições	216,00	29,24
EU	16,00	1,89
COM	14,00	1,89
EMPRESA	12,00	1,62
ENTÃO	11,00	1,49
OS	11,00	1,49
MINHA	8,00	1,08
ESSE	7,00	0,95
PRINCÍPIOS	7,00	0,95
MEU	6,00	0,81
MEUS	6,00	0,81
NOSSA	6,00	0,81
GESTÃO	5,00	0,68
LUCRO	5,00	0,68
ACREDITO	4,00	0,54
ÉTICOS	4,00	0,54
EXEMPLO	4,00	0,54
EXISTE	4,00	0,54
FOI	4,00	0,54
MODELO	4,00	0,54
NO	4,00	0,54
PAI	4,00	0,54
REALMENTE	4,00	0,54
ACREDITA	3,00	0,41
AGENTE	3,00	0,41
PROFISSIONAL	3,00	0,41
SER	3,00	0,41
SOCIALMENTE	3,00	0,41
SOCIEDADE	3,00	0,41
VAI	3,00	0,41
VALORES	3,00	0,41
ACONTECE	2,00	0,27
ADOTA	2,00	0,27
ALGO	2,00	0,27
COMUNIDADE	2,00	0,27
CORRETO	2,00	0,27

EQUIPE	2,00	0,27
ÉTICA	2,00	0,27
PESSOA	2,00	0,27
POSTURA	2,00	0,27
Léxicos Coloquiais	-	43,55
TOTAL	-	100,00

Fonte: Dados da pesquisa com suporte do software *WordSmith 6.0* (ALMEIDA M. B., 2012).

A análise das palavras mais frequentes nos discursos do gestor entrevistado pode desvelar um agrupamento interessante, onde *Eu/Com/Minha/Empresa/Estão Meus/Princípios*, no qual o gestor de forma subjetiva acaba por definir que os princípios da empresa são ditados pelo líder (de acordo com a Tabela 3).

No entanto, o agrupamento *Acredito/Exemplo/Foi/Modelo/Pai* acaba por reforçar a ideia de que o pai do gestor entrevistado, que também foi dirigente do grupo empresarial, é evidenciado como paradigma e modelo e atuação social e ética. Quando interpelado sobre seus valores e sua forma de cuidar das pessoas sob sua liderança, ele define e refere seu genitor como mentor, como se percebe nas falas:

Então isso partiu lá, da minha infância com os princípios morais, com os princípios éticos, com os valores que minha família passou pra mim. Especialmente meu pai porque foi à pessoa que esteve comigo ao longo da minha trajetória profissional... (Gestor/Ator Social)
 Eu acredito que eu pisei nas pegadas de meu pai... (Gestor/Ator Social)
 Então meu pai traz isso desde sempre... (Gestor/Ator Social)

Deve-se ponderar que o aspecto da afetividade paternal embora seja fundamental ao desenvolvimento social, intelectual e psíquico, na formação do ser humano, não é determinante de sua ação social, nem da formação de seus valores éticos e morais. Um bom gestor não é necessariamente aquele que possui um bom exemplo da figura paterna, no entanto, a pedagogia do exemplo pode ser um fator determinante na formação do ser humano, e neste caso do gestor, quer seja mentor, orientador ou professor.

No que tange aos aspectos do sistema de crenças do gestor/ator social, mais uma vez há referência ao seu pai como modelo ético, e isto se traduz nos discursos que se seguem:

De acordo com Bauman⁴⁸ deve-se repensar a lógica de mercado e a ética no mundo consumista em que vivemos, pensando mais nas pessoas e no impacto do consumo sobre a vida e sobre as pessoas. Portanto, na visão do gestor, gerar riqueza é antes de tudo cuidar da empresa na perspectiva humana da empresa, o aspecto mais importante da corporação é “pessoas”, fato que não exime o gestor de viver dilemas éticos, como se observa nos discurso:

Porque quando você adota uma gestão socialmente responsável, começam a surgir os dilemas éticos. A empresa existe, ela precisa dar lucro, mas nem sempre a forma, que você tem disponível no mercado é compatível com o que você acredita que é correto. (Gestor/Ator Social)

Ainda segundo George (2009) “Precisamos de líderes que tenham um senso profundo de objetivo e que sejam fiéis aos seus mais inerentes valores”.⁴⁹ Pois, alcançar níveis de excelência produtiva e financeira é apenas um dos objetivos de uma empresa, contudo a responsabilidade em longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Neste contexto, o gestor evidencia em sua fala que se deve alcançar os objetivos organizacionais, mas considerando os valores que direcionam a ética, e que nenhum empecilho deverá afastar dos valores éticos e morais.

Então por exemplo: ao cadastrar um novo produto pra comercializar em nossas lojas, se esse produtor for algo rentável, que dê lucro realmente pra empresa, mas se for de um fornecedor que não compartilhe conosco os mesmos princípios? Que por exemplo, utilize de mão de obra infantil, que não tenha uma relação transparente, ética e justa com seus colaboradores, na medida em que eu compro esse produto e comercializo esses produtos, eu estou entrando em choque com os meus princípios com meus valores, por outro lado eu preciso daquele produto pra gerar lucro pra minha empresa. E aí surge um grande dilema, vender ou não vender esse produto? E nossa resposta sempre foi não vender. (Gestor/Ator Social)

O gestor deve está reverente à rede social onde está inserido, numa perspectiva de cuidar das relações e do ambiente, e no contexto mais amplo, de retribuir a sociedade os proventos dos objetivos organizacionais alcançados. Baseado nesta premissa, os gestores necessitam proporcionar à sociedade benefícios por meio de ações sociais que possam diminuir a pobreza e a

⁴⁸ BAUMAN, Zygmunt. **A ética é possível num mundo de consumidores?** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

⁴⁹ GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2009. p. 17.

desigualdade social. E como agentes de mudanças que devem ser, buscar uma sociedade solidária e justa, esta construção fundamenta-se na responsabilidade social de um gestor. Vale ressaltar que estas retribuições poderão transformar a realidade social, e por consequência, com uma realidade social melhor, e mais equilibrada, a organização terá mais retorno.

3.5 Ética e impacto da ação social do gestor

Diante de grandes desafios enfrentados pelos gestores para consolidar suas empresas no mercado, como por exemplo – a velocidade da informação proporcionada pela internet, à busca do mercado por inovações exigindo criatividade por parte do gestor e os investimentos maximizados, o gestor ainda tem que ter a habilidades para encontrar soluções dos problemas apresentados pelo mercado. Porém, o perfil do gestor e líder moderno perpassa não exclusivamente pela capacidade de raciocínio lógico, mas também pela importância do raciocínio abstrato, que o levará a reflexão do verdadeiro papel da organização na sociedade, e por consequência, atuar com êxito no que se refere às relações humanas, essencial para o desenvolvimento e consolidação de uma empresa. Observa-se esta ponderação no discurso do gestor Marcio Cardoso:

Se essas empresas esperam perpetuar sua gestão, passar geração por geração, porque nós vamos passar, as empresas precisam continuar, elas precisam olhar para dentro de si e fazer uma reflexão sobre qual o seu verdadeiro papel dentro da sociedade, né?! (Gestor/Ator Social)

Outro ponto observado no discurso do gestor é a responsabilidade com o desenvolvimento sustentável. Ponderando, de forma cautelosa, o interesse direto na lucratividade, pois para o gestor deve-se ter interesse pelo desenvolvimento social, e por consequência, o progresso organizacional por meio do desenvolvimento sustentável.

Meio ambiente não é apenas o espaço ecológico, que deve ser respeitado, e sim o todo, o dirigente que tem noção do todo é o gestor moderno, o antigo apenas enxerga o lucro, o preço, o mercado, a competitividade, ao contrário do contemporâneo que tem uma visão de sustentabilidade do negócio. E mais, a

A Figura 9 destaca os conteúdos principais associados relação à ética e ao impacto da ação social do gestor moderno, com diversos links e vertentes. Podemos evidenciar os conteúdos “sociedade”, “geração” e “precisam”, remetendo à fala do entrevistado que revela sua preocupação em cuidar do “meio” “ambiente”, das pessoas e da corporação como continuidade da comunidade em que encontra-se inserida, valores éticos associados ao “cuidar do outro por princípio”.

E dentro dessa resposta buscar alternativas que de fato possam contribuir para o desenvolvimento sustentável que a gente tanto fala: uma sociedade mais justa, mais igualitária e ambientalmente correta. Então é esse legado que precisamos deixar para as futuras gerações. (Gestor/Ator Social)

É evidente o compromisso, respeito e cuidado do gestor com o desenvolvimento social e econômico loco regional, atuando de modo ativo na comunidade interna e externa, por meio do apoio e realização de diversos projetos sociais, culturais, esportivos, ambientais e comunitários.

Constatou-se a existência de um Comitê de Responsabilidade Social – RSE, como sendo um programa que conta com 77 colaboradores de todas as unidades e setores dos Supermercados Cardoso, este comitê está subdividido em 07 (sete) subgrupo, assim estes têm sob sua responsabilidade, no cuidar, de: colaboradores na saúde e segurança no trabalho, colaboradores na educação e inclusão social, meio-ambiente, comunidade, consumidores, fornecedores, valores e transparência / governo e sociedade.

Citam-se como exemplos do cuidado para com os colaboradores os programas de educação e inclusão social, saúde e segurança no trabalho como: saúde ocupacional, coral da empresa, massoterapia e o clube de corrida Cardoso Cooper. E ainda por meio deste programa de Responsabilidade Socia, propõem desde a contratação de portadores de necessidades especiais, idosos e aprendizes, monitoramento de possíveis situações de discriminação (raça, gênero, idade, religião, orientação sexual e etc.) até o acompanhamento dos filhos dos colaboradores na frequência escolar. Demonstrando assim, o cuidado e respeito aos colaboradores que aderem com compromisso à proposta.

Para a comunidade são notáveis as ações como a caminhada e a corrida solidária, além da motivação para o desenvolvimento de projetos voluntários para

ajudar a comunidade carente (dos quais se destacam o “Projeto Sopão” e “Adote uma Creche”); a utilização dos meios de comunicação para o incentivo à cidadania e disseminação de assuntos de interesse públicos, cujos serviços mais relevantes são o Projeto Doação de Sangue e o Projeto de Educação Ambiental.

O Projeto Coleta Seletiva contava no supermercado mais centralizado de uma área específica para receber da comunidade o material reciclável, o qual era encaminhado à Cooperativa de Catadores Recicla Jequié (COORPEJE); merece especial destaque a campanha “Natal Reciclado”, devido à mobilização e divulgação, tendo registrado 4.380 novos doadores, sendo possível assim aumentar em 286% a produtividade, e inserir mais 14 catadores na cooperativa, proporcionando a inclusão social e gerando trabalho, e por consequente, contribuindo para o desenvolvimento da economia local.

Em sua atuação junto aos fornecedores houve incentivo de parcerias para projetos de ações sociais e desenvolvimento de políticas comerciais diferenciadas de apoio aos pequenos fornecedores e empreendedores locais (por meio do “Selo Produto da Terra”), com o intuito de assim fortalecer e desenvolver a economia *loco* regional.

Para com os consumidores o gestor demonstrou o cuidado em garantir o respeito aos direitos do consumidor e o tratamento sempre próximo e cordial; registra-se o desenvolvimento de estratégias de mobilização e sensibilização com questões ambientais tais como redução do uso das sacolas plásticas, incentivando a reciclagem; a adoção de cuidados especiais para manutenção da integridade dos produtos como, por exemplo, armazenagem adequada e informações de rótulos; e, assegurar que os consumidores recebam retorno sobre reclamações, solicitações ou sugestões.

Tais fatores confirmam posicionamento ético para com a comunidade em que a empresa está inserida, e o reflexo desta postura ética na comunidade em que se encontra a organização, ratificado assim os valores éticos associados ao “cuidar do outro por princípio”, fundamental no gestor moderno consciente e de visão sistêmica. Pois como apresentado pelo gestor em um dos slides de suas palestras – “Por isto, o que acontece à sociedade interessa a organização e o que acontece a organização interessa à sociedade”.

Confirma-se assim, que os gestores mais competentes perceberam que é necessário algo mais para si, para sua organização e para o ambiente em que está inserido. Superaram o modelo que reduziam as pessoas a simples agentes produtivos, e aprenderam a gerenciar em sintonia com as mudanças ocorridas num mundo globalizado, considerando que a realidade social precisa ser repensada, e os gestores como agente de mudança que são, devem reconhecer a sua responsabilidade socioambiental.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa verificou-se a importância do perfil e atuação ética do gestor e sua influência no ambiente organizacional interno e externo, uma vez que as entidades significativas na existência da empresa tendem a olhar para os gestores como modelos de comportamento.

Certificou-se por meio da pesquisa uma postura de gestor responsável para com o outro e meio em que está inserido. A percepção que para ser um dirigente de sucesso não basta criar riquezas que ainda não existem, e por consequência, a criação de novos empregos aumentando assim a prosperidade. O gestor moderno admirado e respeitado tem uma visão ampla de suas responsabilidades, deve ter a consciência do compromisso em proporcionar melhoria na qualidade de vida das pessoas, ser agentes transformadores de vidas. O sucesso de uma gestão vai além de vencer os diversos desafios impostos pelas mudanças ocorridas no mundo globalizado, perpassa pela responsabilidade socioambiental, e esta é originária de uma postura ética.

Na pesquisa, notou-se a partir das observações, discurso, ações e documentos disponibilizados pelo dirigente, o perfil ético desejado num gestor moderno preocupado com o desenvolvimento econômico e social, e mais, com ações capazes de transformar a realidade social onde está inserido, daí o reflexo do gestor ético, responsável e cuidador. Corrobora esta afirmação às ações de comprometimento social empresarial como a iniciativa de criar na organização um Comitê de Responsabilidade Social, que segundo o gestor Marcio Nery Cardoso, este comitê tinha como função propor ações que – “Transformassem a empresa num lugar melhor para se trabalhar, transformassem a cidade num lugar melhor para se morar, transformassem o planeta num lugar melhor para todos, onde houvesse crescimento econômico, com justiça social e sem destruição da natureza”. Evidenciando a importância do respeito do gestor para com seus colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidade. E mais, a compreensão da necessidade de se gerir empresas com princípios éticos e com uma liderança focada nos valores e no respeito às vidas humanas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ARAÚJO, Émerson Pinto de. **Capítulos da História de Jequié**. Salvador: EGB Editora, 1997.

BARBOSA, A. S. *et al.* A Resolução 196/96 e o sistema brasileiro de revisão ética de pesquisas envolvendo seres humanos. *Rev. Bioét.*, v. 19, n. 2, p. 523-542, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **A ética é possível num mundo de consumidores?** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

BIBLIA. Português. **Bíblia sagrada**. Tradução: Centro Bíblico Católico. 34. ed. rev. São Paulo: Ave Maria, 1982. Gênesis 41: 14-31.

BOFF, Leonardo. **Ethos Mundial: um consenso mínimo entre os humanos**. Brasília: Letra Viva, 2000.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano - compaixão pela terra**. Petrópolis: vozes, 2011.

BRASIL. **Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996**. Conselho Nacional de Saúde. Disponível: <<http://www.conselho.saude.gov.br/docs/Reso196.doc>>. Acesso em: 20 set. 2008.

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

CORTINA, Adela. **Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial**. Madrid: Trotta, 1994.

DRUKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Druker: A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **O melhor de Peter Druker: O homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **O melhor de Peter Druker: A sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Administração na era das grandes transformações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GALEGO, José Ricardo. **Breve Histórico da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**. *Revista integração*. A. 9, n. 69, dez. 2006. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano9/12/administrando.htm>. Acesso em: 24 set. 2010.

GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓMEZ, Emílio. **Liderança ética: um desafio do nosso tempo**. 2. ed. São Paulo: Academia, 2008.

HOMANS, G. *As pesquisas na Western Electric*. In: BALCÃO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGE. **Banco de Dados Agregados**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2012.

IBGE. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2012.

JEQUIÉ. **Secretaria do Desenvolvimento Econômico - SDE**. *Jequié: Pólo de Desenvolvimento*. Relatório técnico. Jequié: SDE, 2005.

JODELET, D. Representações Sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). **As Representações Sociais**. ULUP, Lilian (trad.). Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, M.A.V.S. O impacto da teoria das representações sociais. In: SPINK, M.T. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 46-57.

LUSSIER, Robert N, *et. al.* **Fundamentos de Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, *et. al.* **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade**. Petrópolis: Vozes: 1994.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **Ética Empresarial no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In: **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

NODDINDS, Nel. **O cuidado: uma abordagem feminina à ética e à educação moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BOGUS, Cláudia Maria. **Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde**. *Saúde soc.*, v. 13, n. 3, p. 44-57, 2004.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEGORARO, Olinto. **Ética dos maiores mestres através da história**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento** (PNUD) (2000). Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)>. Acessado em 14 nov. 2012.

RUIZ ALONSO, Félix. **Curso de ética em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, C. P. **Núcleo Central das Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Ética**. 31. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SCOTT, Michael. **Wordsmith Tools 6.0. Londres**: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <http://www.lexically.net/wordsmith/version6/index.html>. Acessado em: 11 de out. 2012.

SEN, Amartya; KLIKSBURG, Bernardo. **As pessoas em primeiro lugar: A ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado**. São Paulo: Companhia das letras, 2010.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento com liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas [An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations (Inglês)]. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. II – (Série – Os Economistas), p. 64.

SPONVILLE, André Comte. Pequeno Tratado das Grandes Virtudes. São Paulo: Martins Fontes Editora. In: “**Generosidade**”, reprodução parcial do capítulo do livro. BRANDÃO, Eduardo de (trad.). Instituto ETHOS. Disponível em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexao_01.pdf. Acessado em: 29 de nov.2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada

Título da Pesquisa: **A influência dos princípios éticos na atuação profissional do gestor: Um estudo de caso.**

Nome do (a) Pesquisador (a): **Milena Bahiense Almeida**

Nome do (a) Orientador (a): **Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper**

Metodologia: Conforme os objetivos delineados no projeto, este estudo define-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, participante e descritiva. Nesta metodologia de investigação propõe-se a entrevista semiestruturada com o gestor que permite uma flexibilidade.

Perquntas

1. Inicialmente solicito uma apresentação do senhor, como: nome completo, idade, formação?
2. Como o senhor delinearía uma pequena autobiografia, descrevendo sua trajetória até o momento atual?
3. Fale sobre sua opção profissional, como iniciou sua carreira e hoje como se ver atuando na profissão escolhida?
4. Dentre tantas proposições de modelos de gestão, existe alguma que o senhor se identifica?
5. Como chegou a este modelo de gestão?
6. Na sua gestão você consegue seguir o modelo que se identifica? (se a resposta for negativa, a que atribui à dificuldade).
7. Qual o seu conceito sobre as pessoas que trabalham nas empresas?
8. Como você descrevería a atuação da empresas com os stakeholders?
9. Na sua opinião qual a influencia da liderança na condução ética da empresa? E qual a importância do papel do gestor na organização para realmente fazer a diferença e construir um universo empresarial mais ético?
10. Na sua opinião um líder com forte moral pessoal e profissional implicará numa liderança ética?
11. A melhor forma de um gestor ser ético é ter atitudes impessoais e imparciais perante seus liderados, e também aos problemas apresentados na empresa?

12. Supõe-se que o exemplo ético deve vir do líder. É possível os liderados terem ética mesmo quando não se tem o exemplo da liderança?

13. Num mercado contemporâneo, marcado pela competitividade, é possível uma gestão com compromisso ético da empresa para com seus colaboradores, de forma mais ampla, para com a sociedade na qual a empresa está inserida?

14. É possível criar consciência ética nos colaboradores, ou a ética já é intrínseca do ser humano?

15. Para o senhor qual é a melhor definição para moral e ética?

16. Uma mensagem final para as empresas e pessoas que querem ter ética como um de seus valores?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre E Esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título da Pesquisa: **A influência dos princípios éticos na atuação profissional do gestor: Um estudo de caso.**

Nome do (a) Pesquisador (a): **Milena Bahiense Almeida**

Nome do (a) Orientador (a): **Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper**

1. **Natureza da pesquisa:** O Sr. está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como finalidade investigar se o perfil ético do gestor tem reflexo na postura ética dos seus colaboradores. “A influência dos princípios éticos da atuação profissional do gestor: Um estudo de caso”, é uma pesquisa de mestrado profissional da Faculdade EST (Escola Superior de Teologia) - São Leopoldo-RS. Tem como pesquisador responsável MILENA BAHIENSE ALMEIDA, acadêmica do curso de Mestrado Profissional em Teologia – Linha de Pesquisa: Ética e Gestão, e o Professor Doutor VALÉRIO GUILHERME SCHAPER como orientador. Conforme supracitado faz-se necessário pesquisar e discutir sobre a vivência prática de muitas organizações frente às ferramentas de gestão utilizadas para gerir as pessoas, incluindo a ética como premissa fundamental nas relações interpessoais dentro do seu ambiente. Esta pesquisa parte como justificativa de apresentar uma proposta de trabalho com abordagem contemporânea sobre a ética, salientando a sua importância no ambiente organizacional e um relato sobre a sua influência nas relações interpessoais por meio da referência do gestor.

2. **Participantes da pesquisa:** a metodologia de investigação proposta refere-se à entrevista semiestruturada com o gestor, informações documentais do gestor e da empresa.

3. **Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo o Sr. MARCIO NERY CARDOSO permitirá que a pesquisadora MILENA BAHIENSE ALMEIDA colete dados através de entrevista semiestruturada, sendo que a entrevista em si permite uma respeitante flexibilidade. O Sr. tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a senhor. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a

pesquisa através do telefone da pesquisadora do projeto e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.

4. **Sobre as entrevistas:** De acordo como os objetivos delineados no projeto este estudo define-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, participante e descritiva. Nesta metodologia de investigação propõe-se entrevistas semiestruturadas com o gestor e informações documentais deste profissional e da empresa administrada pelo Sr. Marcio Nery Cardoso.

5. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Salienta-se que será respeitada a sua integridade física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e espiritual. E, após a entrevista, o Sr. poderá solicitar para ler as anotações, e, retirar e/ou acrescentar quaisquer informações. Neste sentido tornam-se mínimos os riscos e os pesquisadores responsáveis estarão obrigados a suspender imediatamente a pesquisa caso percebam algum desconforto ou dano à sua pessoa. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios de Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

6. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo servirão de base para a elaboração da dissertação de Mestrado Profissional em Teologia – Linha de Pesquisa: Ética e Gestão, da acadêmica MILENA BAHIANSE ALMEIDA. A sua identificação será preservada e seu nome ficará no anonimato. Somente a pesquisadora e o orientador terão conhecimento dos dados. Os dados gerados por esta pesquisa serão divulgados em reuniões e publicações científicas e sua identidade será mantida em sigilo.

7. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa o senhor não terá nenhum benefício direto e sua participação será voluntária. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a conduta ética no ambiente organizacional, de forma que o conhecimento que será construído pesquisa possa contribuir na formação de futuros gestores.

8. **Pagamento:** a senhor não terá quaisquer gastos materiais e/ou financeiros, para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

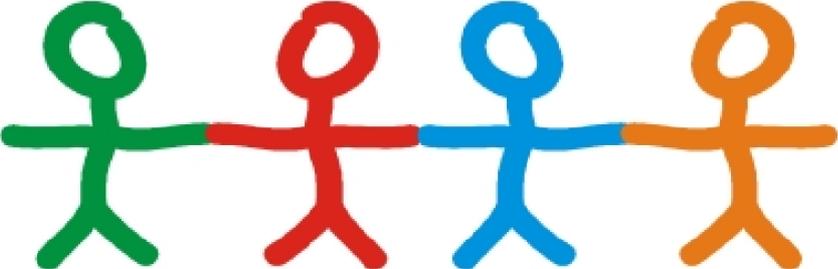
Local e data

ANEXO B – Slogan e estrutura do Comitê de Responsabilidade Social dos Supermercados Cardoso

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL



O COMITÊ DE RSE



Comitê de
Responsabilidade Social

SUPERMERCADOS CARDOSO

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL



ESTRUTURA DO COMITÊ

- *77 pessoas de todas as unidades e setores do Cardoso;*
- *7 Subgrupos para cuidar de:*
 - *Colaboradores: saúde e segurança no trabalho*
 - *Colaboradores: educação e inclusão social*
 - *Meio Ambiente*
 - *Comunidade*
 - *Consumidores*
 - *Fornecedores*
 - *Valores e Transparência / Governo e Sociedade*



Comitê de
Responsabilidade Social
SUPERMERCADOS CARDOSO

ANEXO C – Slogan, troféus e objetivo, segundo o gestor, da Corrida e Caminhada Solidária dos Supermercados Cardoso

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

CORRIDA E CAMINHADA SOLIDÁRIA

- **Objetivos:** *incentivar a prática da atividade física como fator de promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida; promover a integração social entre as comunidades; incentivar a solidariedade por meio do esporte.*



marcio Nery Cardoso

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

CORRIDA E CAMINHADA SOLIDÁRIA



ANEXO D – Projeto de Sensibilização dos Supermercados Cardoso

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

**PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO
PARA DOAÇÃO DE SANGUE**

Anúncio Jornal A Folha 2

Doação de sangue.

Nosso coração bate forte por essa causa.

Enquanto você lê este anúncio, alguém precisa de sangue. Doe sangue. É indolor, não emagrece e não transmite doença.

**SUPERMERCADOS
CARDOSO**
A sua melhor opção
Cardosinho

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

**DOAÇÃO DE SANGUE: UMA CAUSA
ABRAÇADA**

2ª ETAPA

Faça seu sangue circular na vida de outras pessoas.
Doe sangue. Sempre.

**SUPERMERCADOS
CARDOSO**
A sua melhor opção
Cardosinho

ANEXO E – Projeto de Sensibilização dos Supermercados Cardoso - Outdoor



DOAÇÃO DE SANGUE: UMA CAUSA ABRAÇADA – 2ª ETAPA

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

Outdoor

A M O R

Nos bancos de sangue o O também faz falta. Doe sangue.

S SUPERMERCADOS
CARDOSO
A sua melhor opção
Cardosista

3 folhas / 2 unds.



DOAÇÃO DE SANGUE: UMA CAUSA ABRAÇADA – 2ª ETAPA

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

Outdoor

O N D A D E

Nos bancos de sangue o B também faz falta. Doe sangue.

S SUPERMERCADOS
CARDOSO
A sua melhor opção
Cardosista

3 folhas / 1 und.

ANEXO F – Projeto de Sensibilização dos Supermercados Cardoso - Outdoor



DOAÇÃO DE SANGUE: UMA CAUSA ABRAÇADA – 2ª ETAPA

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

Outdoor

C O R  Ç Ã O

Nos bancos de sangue o **A** também faz falta. Doe sangue.

 SUPERMERCADOS
SCARDOSO
A sua melhor opção. *Cardoso*

4 folhas / 2 unds.



DOAÇÃO DE SANGUE: UMA CAUSA ABRAÇADA – 2ª ETAPA

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

Outdoor

 F  Z E R O  E M

Nos bancos de sangue o **AB** também faz falta. Doe sangue.

 SUPERMERCADOS
SCARDOSO
A sua melhor opção. *Cardoso*

6 folhas / 1 und.

ANEXO G – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Foco no Público Interno e construção de uma área específica para material reciclável



PROJETO DA COLETA SELETIVA

1ª ETAPA: FOCO NO PÚBLICO INTERNO

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL






CONSTRUÇÃO DE UMA ÁREA ESPECÍFICA PARA O MATERIAL RECICLÁVEL

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL



ANEXO H – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Foco no Público Externo e Cupons



PROJETO DA COLETA SELETIVA

2ª ETAPA: FOCO NO PÚBLICO EXTERNO

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



Marcio Nery Cardoso



PROJETO DA COLETA SELETIVA

CUPONS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



NESTE NATAL RECICLE O SEU LIXO E CONCORRA A 10 PREMIOS DE R\$ 1.000 EM COMPRAS

SUPERMERCADOS CARDOSO

PONTO DE COLETA

1. Supermercado Cardoso - Praça da Bandeira
2. Ecoponto – Jequitinhô
3. Ecoponto – Mandacaru
4. Ecoponto – Joaquim Romão
5. Ecoponto – São Judas
6. Secretaria – Projeto Recicla Jequiê
7. CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) – Jequitinhô, Av. Dr. João Braga, S/N, em frente a Lapsos (Berba)
8. CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) – Jardim Santa Luz, Pedreira (próximo a Cidade Nova)
9. CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) – Mandacaru
10. Praça Bay Barbosa
- Disk Coleta: 3526-8455

Regulamento: para concorrer ao prêmio de 10 vales-compras de R\$ 1.000,00 (um mil reais) cada, você deverá se cadastrar na Cooperativa de Catadores de Lixo de Jequiê – COOPERJE – e doar o seu lixo para a reciclagem em um dos postos de coleta ou através do Disk Coleta – (73)-3526-8455. A cada R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) em compras no Cardoso ou no Cardosinho você receberá um cupom para concorrer aos 10 vales-compras. O sorteio será no dia 06 de janeiro de 2007, às 18:00hs no Cardoso – Loja 01. Após o sorteio haverá uma conferência dos clientes sorteados em a lista de doadores cadastrados na COOPERJE. Os clientes sorteados que não tiverem enviado o lixo para reciclagem ganharão a metade do prêmio R\$ 500,00 (quinhentos reais). O Supermercado Cardoso terá o prazo de uma semana após o sorteio para entregar os vales-compras.

Marcio Nery Cardoso

ANEXO I – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Outdoor



PROJETO DA COLETA SELETIVA OUTDOOR – PAPEL E VIDRO

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

**NESTE NATAL
RECICLE
O SEU LIXO
E CONCORRA A
10 PREMÍOS
DE R\$ 1.000
EM COMPRAS.**

**SUPERMERCADOS
SCARDOSO**

**NATAL RECICLADO
SUPERMERCADOS CARDOSO**

DÚVIDAS? FALE COM A COOPERATIVA DE CATADORES DE JEQUIÊ - COOPERJE 3526-8455

**NESTE NATAL
RECICLE
O SEU LIXO
E CONCORRA A
10 PREMÍOS
DE R\$ 1.000
EM COMPRAS.**

**SUPERMERCADOS
SCARDOSO**

**NATAL RECICLADO
SUPERMERCADOS CARDOSO**

DÚVIDAS? FALE COM A COOPERATIVA DE CATADORES DE JEQUIÊ - COOPERJE 3526-8455



PROJETO DA COLETA SELETIVA OUTDOOR – PLÁSTICO E METAL

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

**NESTE NATAL
RECICLE
O SEU LIXO
E CONCORRA A
10 PREMÍOS
DE R\$ 1.000
EM COMPRAS.**

**SUPERMERCADOS
SCARDOSO**

**NATAL RECICLADO
SUPERMERCADOS CARDOSO**

DÚVIDAS? FALE COM A COOPERATIVA DE CATADORES DE JEQUIÊ - COOPERJE 3526-8455

**NESTE NATAL
RECICLE
O SEU LIXO
E CONCORRA A
10 PREMÍOS
DE R\$ 1.000
EM COMPRAS.**

**SUPERMERCADOS
SCARDOSO**

**NATAL RECICLADO
SUPERMERCADOS CARDOSO**

DÚVIDAS? FALE COM A COOPERATIVA DE CATADORES DE JEQUIÊ - COOPERJE 3526-8455

ANEXO J – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Panfletos e Cartões de crédito



**PROJETO DA COLETA SELETIVA
PANFLETOS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL**



**PARTICIPE.
TODOS SAEM
GANHANDO COM
A RECICLAGEM.**



A promoção Natal Reciclado dos Supermercados Cardoso vai ajudar o meio ambiente. Mas também vai mudar a vida de muita gente. Isso porque muitas famílias dependem diretamente da coleta seletiva para tirar seu sustento. Por isso, reciclado no seu voto dá uma aula de consciência ambiental e amor ao próximo. A cada R\$ 25,00 em compras você ganha um cupom e concorre a 10 valores-compras de R\$ 1.000 cada. Participe.

O QUE PODE SER RECICLADO?

Você pode mandar os materiais recicláveis em um único saco. Veja abaixo o que você pode reciclar.

PAPEL: jornais, revistas, papéis, cartolinas, envelopes, folhas de caderno, caixas, embalagens de ovos de papelão e impressos em geral.

PLÁSTICO: tampas, pots de alimentos, frascos, embalagens, garrafas pet, frascos de xampu e detergentes, sacos plásticos em geral, brinquedos quebrados, balões, esquadros de bebida e isopor.

METAL: Latas de alumínio (cerveja e refrigerantes), latas de conserva, latas de leite, panelas, pregos, fios de arames, sucatas de ferro e cobre.

VIDRO: copos, Garrafas, potes e frascos.

Dúvidas?
Fale com a Cooperativa de Caradores de jequié - COOPERJE
3526-8455 ou cooptradoreseque@yahoo.com.br

PONTOS DE COLETA

1. Supermercado Cardoso - Praça da Bandeira
2. Ecoponto – Jequiézinho
Rua Leônildo Galvão, atrás do Condomínio Alameda Lomanto
3. Ecoponto – Mandacaru
Ao lado do Colégio Municipal João Calmon
4. Ecoponto – Joaquim Romão
Fundo do Colégio Municipal Presidente Médici
5. Ecoponto – Ião Judas
Ao lado do Colégio Municipal Adolfo Ribeiro
6. Secretaria – Projeto Recicla Jequié
Rua Monopólio, nº 415 Jequiézinho.
(Em frente a Sac. parquial da Igreja do Perpétuo Socorro)
7. CRAS (Centro de Referência de Assistência Social)
Jequiézinho, Av. Dr. João Fraga, S/N, em frente a Lápida (Debra)
8. CRAS (Centro de Referência de Assistência Social)
Jardim Santa Luz, Prodeira (próximo a Colônia Nova).
9. CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) – Mandacaru
10. Praça Rui Barbosa

Disk Coleta: 3526-8455

Marcio Nery Cardoso



**PROJETO DA COLETA SELETIVA
CARTÕES DE CRÉDITO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL**



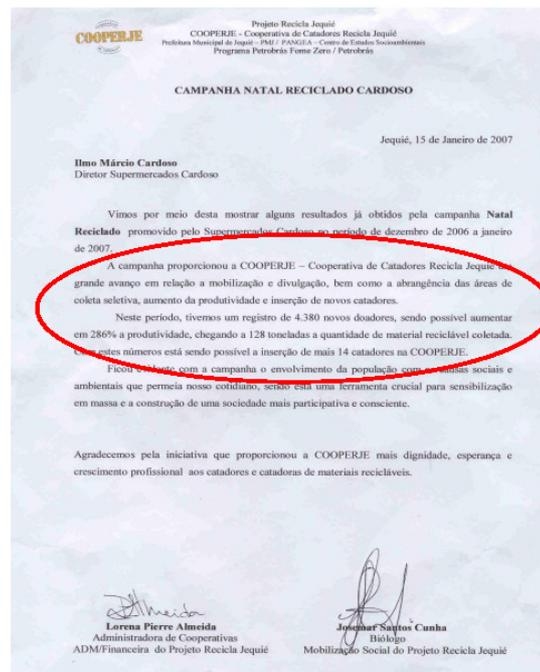
Marcio Nery Cardoso

ANEXO L – Projeto da Coleta Seletiva dos Supermercados Cardoso – Resultados (COOPERJE)



RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

PROJETO DA COLETA SELETIVA RESULTADOS



RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

PROJETO DA COLETA SELETIVA RESULTADOS

A campanha proporcionou a COOPERJE - Cooperativa de Catadores Recicla Jequié um grande avanço em relação a mobilização e divulgação, bem como a abrangência das áreas de coleta seletiva, aumento da produtividade e inserção de novos catadores.

Neste período, tivemos um registro de 4.380 novos doadores, sendo possível aumentar em 286% a produtividade, chegando a 128 toneladas a quantidade de material reciclável coletada. Com estes números está sendo possível a inserção de mais 14 catadores na COOPERJE.

Ficou evidente com a campanha o envolvimento da população com as causas sociais e ambientais que permeia nosso cotidiano, sendo esta uma ferramenta crucial para sensibilização em massa e a construção de uma sociedade mais participativa e consciente.

ANEXO M – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Adoção de sacolas de papel para as padarias

CONSCIÊNCIA VERDE



ADOÇÃO DAS SACOLAS DE PAPEL PARA AS PADARIAS



ANEXO N – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Adoção Sacolas Recicláveis

INCENTIVO AO USO DE SACOLAS RETORNÁVEIS



Faça mais pelo mundo em que vivemos.
Evite sacolas plásticas. UTILIZE SACOLAS RETORNÁVEIS.



www.supermercadoscardoso.com.br

INCENTIVO AO USO DE SACOLAS RETORNÁVEIS



**PARABÉNS POR UTILIZAR SACOLAS RETORNÁVEIS,
VOCÊ E O MEIO AMBIENTE SÓ TÊM A GANHAR COM ESTA AÇÃO.**

Continue utilizando sacolas retornáveis no Cardoso e durante suas compras de ganhar 1 SALÁRIO EM COMPRAS por quinzena!

Nome

Endereço

Telefone

Usando sacolas retornáveis no Cardoso você ganha um cupom para concorrer a vale-compras no valor de 1 salário mínimo (R\$ 465,00) por quinzena, no período de 09/10/2009 a 31/12/2009. Um cliente poderá ser premiado com mais de um cupom. Cada sacola retornável utilizada por um cliente em uma mesma compra vale um cupom. Os clientes que levarem suas compras em caixas de papelão ou sacolas de lona também participarão da campanha. Os sorteios acontecerão nos dias 18/10, 01/11, 15/11, 29/11, 13/12 e 27/12/2009. Os vales-compras poderão ser utilizados até 30/01/2010.



ANEXO O – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Educação ambiental por meio da fixação e Banners

EDUCAÇÃO AMBIENTAL POR MEIO DA FIXAÇÃO



Você trouxe sua SACOLA RETORNÁVEL?

Faça mais pelo mundo em que vivemos.
EVITE SACOLAS PLÁSTICAS.
UTILIZE SACOLAS RETORNÁVEIS.

Minha consciência é verde
SCARDOSO

www.supermercadoscardoso.com.br

RESPONSABILIDADE SOCIAL
UM COMPROMISSO DO CARDOSO

BANNERS



Minha consciência é verde
SCARDOSO

800
SACOLAS PLÁSTICAS
É O QUE UMA PESSOA DEIXA DE CONSUMIR POR ANO UTILIZANDO SACOLAS RETORNÁVEIS.

EVITE SACOLAS PLÁSTICAS.
UTILIZE SACOLAS RETORNÁVEIS.

www.supermercadoscardoso.com.br

Minha consciência é verde
SCARDOSO

CERCA DE 400 ANOS
É O TEMPO DE DECOMPOSIÇÃO DAS SACOLAS PLÁSTICAS NA NATUREZA.

EVITE SACOLAS PLÁSTICAS.
NA PADARIA, UTILIZE SACOLAS DE PAPEL.

www.supermercadoscardoso.com.br

Minha consciência é verde
SCARDOSO

UTILIZE SACOLAS RETORNÁVEIS NO CARDOSO E CONCORRA A 1 SALÁRIO EM COMPRAS POR QUINZENA.*

* Usando sacolas retornáveis no Cardoso você ganha um cupom para concorrer a salários em compras. Faltam apenas R\$ 60,00 por semana, no período de 09/10/2009 a 31/12/2009. Im de até 100 reais por período com mais de um cupom. Cada sacola retornável utilizada por um dia em uma mesma compra vale um cupom. De domingo que houver suas compras em caixa de papelão ou sacolas de boa qualidade participam da campanha. De sábado a domingo nos dias 19/10, 01/11, 15/11, 29/11, 09/12, 13/12, 20/12/2009. De sábado a domingo próximo ao sábado 06/01/2010.

www.supermercadoscardoso.com.br

ANEXO P – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Outdoor e Faixas de rua

OUTDOORS E FAIXAS DE RUA

Utilizar sacolas retornáveis no Cardoso premia você e o meio ambiente.

Leve suas compras em SACOLAS RETORNÁVEIS e concorra a 1 SALÁRIO EM COMPRAS* por quinzena.

Minha consciência é verde

SCARDOSO
Fazendo mais por você desde 1969.

www.supermercadoscardoso.com.br

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EM COMPARAÇÃO AO CARDOSO

RECICLAGE E OUTROS LOGOS SÃO REGISTROS

Fazer mais pelo meio ambiente é também fazer mais por você.

CONSCIÊNCIA VERDE, um conjunto de ações do CARDOSO em benefício do nosso planeta. Pratique você também.

Minha consciência é verde

SCARDOSO
Fazendo mais por você desde 1969.

www.supermercadoscardoso.com.br

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EM COMPARAÇÃO AO CARDOSO

RECICLAGE E OUTROS LOGOS SÃO REGISTROS

OUTDOORS E FAIXAS DE RUA

UTILIZE SACOLAS RETORNÁVEIS NO CARDOSO

E CONCORRA A 1 SALÁRIO EM COMPRAS POR QUINZENA.*

Minha consciência é verde

SCARDOSO
Fazendo mais por você desde 1969.

*Confira o regulamento nas lojas do Cardoso.

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EM COMPARAÇÃO AO CARDOSO

RECICLAGE E OUTROS LOGOS SÃO REGISTROS

Colabore com a reciclagem direto nos caixas do Cardoso.

CAIXAS ECOLÓGICAS CARDOSO. Uma forma prática de descartar as embalagens recicláveis que você não usará em casa.

Minha consciência é verde

SCARDOSO
Fazendo mais por você desde 1969.

www.supermercadoscardoso.com.br

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EM COMPARAÇÃO AO CARDOSO

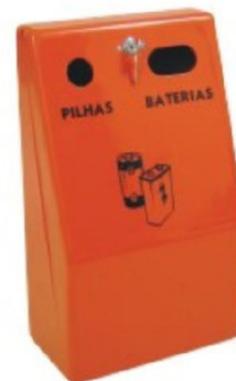
RECICLAGE E OUTROS LOGOS SÃO REGISTROS

ANEXO Q – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Caixas ecológicas e coletores de pilhas, baterias e lâmpadas

CAIXA ECOLÓGICA



COLETORES DE PILHAS, BATERIAS E LÂMPADAS



ANEXO R – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Brindes e substituição de fardamento



BRINDES



LIXEIRAS PARA CARROS



SUBSTITUIÇÃO DO FARDAMENTO



ANEXO S – Projeto Consciência Verde dos Supermercados Cardoso – Cartilha verde e caneta permanente



ANEXO T – Projeto “Produto da Terra” dos Supermercados Cardoso (para os fornecedores loco regional) – Selos e Outdoor

SELO “PRODUTO DA TERRA”

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL**



Marcio Nery Cardoso

CAMPANHA PUBLICITÁRIA - OUTDOOR



**Um selo que garante
a qualidade do produto
e o crescimento da região.**

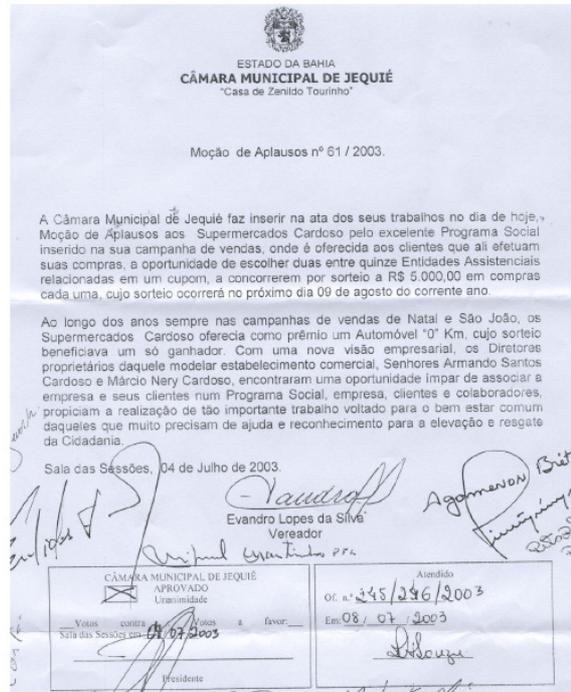
Produtos da Terra.
Bom para você, melhor para Região.

**SUPERMERCADOS
CARDOSO**
Quem é da terra faz mais por você.

ANEXO U – Reconhecimento dos Supermercados Cardoso

RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

O RECONHECIMENTO



RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

O RECONHECIMENTO



ANEXO V – Reconhecimento dos Supermercados Cardoso



RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

O RECONHECIMENTO



O GRUPO ECOLÓGICO RIO DAS CONTAS - GERC, durante o ato comemorativo dos 18 anos de vida, concede aos SUPERMERCADOS CARDOSO o SELO VERDE, em razão de sua contribuição a causa ambiental.

Jequié, Bahia, 31 de maio de 2007.



RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

O RECONHECIMENTO

Amigo do Catador
de Materiais
Recicláveis



CERTIFICADO

O Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis, por meio de seu representante no estado da Bahia, concede ao SUPERMERCADO CARDOSO LTDA. o Selo Amigo do Catador de Materiais Recicláveis pelo apoio dado por essa instituição à organização e fortalecimento dos catadores de Jequié/Bahia.

Salvador, 01 de Setembro de 2005.



Christina Sampaio Bonfante
Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis.

BA/E-56
Válido por 01 ano

ANEXO X – Carta Aberta a Comunidade Jequeense, Colaboradores, Consumidores, Fornecedores, Amigos E Demais Parceiros do Grupo Cardoso (Arrendamento)



CARTA ABERTA À COMUNIDADE JEQUEENSE, COLABORADORES, CONSUMIDORES, FORNECEDORES, AMIGOS E DEMAIS PARCEIROS DO GRUPO CARDOSO

Nós, Armando Cardoso e Marcio Cardoso, respectivamente Presidente e Diretor do Grupo Cardoso, tornamos público um fato de grande relevância para o mercado varejista regional: **a incorporação da nossa empresa ao Grupo Cencosud**, o segundo maior Grupo Varejista da América Latina.

Isto significa dizer que, dentro em breve, as lojas da **Rede Cardoso** passarão a ser controladas pelo **Grupo Cencosud**, ao qual incorporou não apenas os pontos comerciais, mas, sobretudo, a equipe de colaboradores, **confirmando o compromisso social do Cardoso** com aqueles que contribuíram diretamente para a construção da nossa história.

A postura ética do Cardoso, que sempre honrou todas as suas obrigações, e o respeito adquirido juntos aos parceiros, colaboradores, fornecedores, consumidores e toda Comunidade Jequeense, foi ponto decisivo nesse processo de incorporação.

Ao longo de 42 anos o Cardoso esteve presente na vida diária dos Jequeenses e **teve a honra de servir a milhares de consumidores**, mantendo firmes os propósitos de oferecer sempre os melhores produtos e serviços.

O compromisso do Cardoso com o Desenvolvimento Social e Econômico de Jequié e Região, por meio do apoio e realização de diversos projetos sociais, culturais, esportivos, ambientais e comunitários, demonstrou a **importância e a gratidão com sua cidade** e o seu extremo orgulho em ser Jequeense.

Uma história de **confiança e respeito** construída entre a **Família Cardoso** e **milhares de famílias Jequeenses**, consolidada por meio de valores muito claros como **respeito, honestidade e seriedade**, assim como muito **trabalho e perseverança**. Foram 42 anos de **total e completa dedicação e doação** aos propósitos do Cardoso. Uma decisão difícil, mas pensada.

Inicia-se um novo capítulo, marcado por novos personagens e por muitos **momentos felizes**. Chegou a vez do **Grupo Cencosud** viver essa história de cumplicidade na cidade de Jequié e assim, continuar *“fazendo mais por você”*.

Agradecemos a Deus, a cada amigo, colaborador e parceiro, bem como a cada cliente que tivemos a honra e a felicidade de oferecer o nosso melhor em todos esses anos.

Um forte abraço a todos.

Armando Cardoso – Presidente

Marcio Cardoso - Diretor