FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
EBAPE
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos:

Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros

Filipe Jorge Ribeiro de Almeida

Tese de Doutorado em Administração

Rio de Janeiro
2007

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA (CFAP)

Curso de Doutorado em Administração

TESE DE DOUTORADO

Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos:

Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros

Apresentada por

Filipe Jorge Ribeiro de Almeida

Data de aprovação: 23 de Outubro de 2007

Orientador Acadêmico

Professor Paulo Roberto de Mendonça Motta

Rio de Janeiro, 2007

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Almeida, Filipe Jorge Ribeiro de
Responsabilidade social das empresas e valores humanos: um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros / Filipe Jorge Ribeiro de Almeida. – 2007.
466 p.

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.
Tese (doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Inclui bibliografia.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Ética empresarial. 3. Comportamento organizacional. 4. Valores. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.408

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E VALORES HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE A ATITUDE DOS GESTORES BRASILEIROS

TESE DE DOUTORADO APRESENTADO POR:

FILIPE JORGE RIBEIRO DE ALMEIDA

E

APROVADO EM 23 / 10 / 2007

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BIANOR SCELZA CAVALCANTI
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOSÉ ANTONIO PUPPIM DE OLIVEIRA
DOUTOR EM PLANEJAMENTO

ARNALDO FERNANDES DE MATOS COELHO
DOUTOR EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS E EMPRESARIAIS

JOÃO VERÍSSIMO DE OLIVEIRA LISBOA
DOUTOR EM GESTÃO DE OPERAÇÕES

Esta pesquisa foi co-financiada pelo *Fundo Social Europeu* da União Européia e pelo *Programa Operacional Ciência e Inovação 2010* do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Governo da República Portuguesa.

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Programa Operacional Ciência e Inovação 2010
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Agradecimentos

As inquietações que animam a pesquisa científica são sempre íntimas e solitárias, fruto da curiosidade, da dúvida ou do deslumbramento. A procura de respostas, pelo contrário, nunca é. O esforço individual, aqui, apenas se cumpre no sentido dos propósitos comuns. Por isso, agradeço a todos os que contribuíram para a concretização deste projeto pessoal, tornando-o coletivo. A todos, sem exceção, um reconhecido agradecimento que não cabe nas páginas deste texto ou no significado destas palavras.

Em particular, agradeço ao Professor Paulo Motta pela disponibilidade e sabedoria que entregou à orientação acadêmica deste trabalho, pela inspiração do seu pensamento e pela confiança da sua crítica, sem as quais ele não teria sido possível. Ao Diretor da EBAPE, Professor Bianor Cavalcanti, e sua família, pelo acolhimento, simpatia e amizade que me dispensaram, num ensinamento que guardarei para toda a vida. Também a Alcina Gomes pelos inesgotáveis carinhos e atenções. À comunidade EBAPE em geral, onde fixei as memórias afetivas mais importantes desta passagem pelo Brasil e à qual sinto que estarei para sempre ligado, independentemente das distâncias e dos anos. Aos professores que me despertaram dúvidas e desvendaram mistérios, que me mostraram outras formas de olhar e alargaram os meus horizontes. Ao Professor Moisés Balassiano, pelo incentivo à expansão dos limites; ao Professor Puppim de Oliveira, pelo desafio dos seus oportunos e sempre disponíveis questionamentos; ao Professor Paulo Reis, pela generosidade da sua dedicação ao ensino. E ainda ao Professor Hermano Thiry-Cherques, pelas inspirações do seu pensamento certeiro e transgressor.

Na EBAPE, agradeço também aos colegas e amigos, a quem devo a gratificante amizade e os eventuais acertos desta tese, cuja autoria, em certa medida, também partilham. Em especial, à Elaine, ao Roberto, ao Filipe, à Janaina, ao Virgilius, ao Eduardo e ao Manuel. Estendo um sentido agradecimento à Alketa pelas muitas ajudas e pela amizade incondicional que nunca esquecerei e da qual serei sempre um grato devedor.

Aos Professores Clóvis de Faro e Ricardo Spinelli, da Fundação Getúlio Vargas, à Professora Maria Luísa Mendes Teixeira, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, e a Sílvia Wronka, de São Paulo, agradeço o apoio no acesso à amostra e coleta de dados, agradecendo igualmente aos gestores e executivos que aceitaram participar no estudo de campo. Em particular, reconheço a generosidade do apoio, incentivo e disponibilidade da Professora Maria Luísa Mendes Teixeira. As suas contribuições foram essenciais ao progresso da pesquisa e do pensamento.

Em Portugal, agradeço ao amigo e filósofo das raízes Nuno Fadigas por me ajudar a compreender algumas das obscuras clarividências da filosofia clássica. Na FEUC, agradeço aos colegas que dedicaram tempo às minhas dúvidas teóricas e confiança aos meus progressos práticos. Em particular, ao Paulo Gama e ao Rodrigo Martins.

Ao Filipe Sobral, por mais uma vez ser o incansável companheiro de viagem que não desanima e o cúmplice do sonho que comanda a vida.

E por fim, agradeço à família que aconchega os meus dias e justifica todos os esforços, ao Pai Quim, à Mãe Clara, à Ana Paula, à Susana e à Rita, fonte e destino das minhas esperanças e das minhas alegrias.

“É possível preocupar-se cientificamente com valores. (…) Os valores entram na seleção de problemas, na determinação da ordem em que devem ser tratados e dos recursos que cabe destinar à sua solução. Seja qual for o problema que um cientista escolha, ele o escolhe por uma razão, e esta razão diz respeito aos seus valores ou daqueles que o influenciam na escolha.”

Abraham Kaplan
A Conduta na Pesquisa (1969; p. 382)

“Felizes os que apenas amam no fim do amor e que só desejam no fim do prazer.”

Miguel Torga

Diário XII (22/08/1974)

RESUMO

Nas últimas décadas do século XX, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) impôs-se como um dos temas mais amplamente debatidos no campo da administração, envolvendo acadêmicos, políticos, empresários e sociedade em geral. Com implicações multilaterais na vida econômica e social, a RSE remete, essencialmente, para a discussão sobre as fronteiras da intervenção empresarial na sociedade e os limites éticos que devem regular essa ação. Questionam-se os impactos das práticas empresariais no bem-estar social, o papel das empresas e do Estado no atendimento às carências comunitárias e quais as responsabilidades que afinal vinculam as empresas à sociedade. Nesta pesquisa, a RSE é abordada a partir dos seus fundamentos éticos, centrando o estudo no pensamento moral do gestor, enquanto responsável organizacional com poder de decisão relevante na empresa. Em concreto, a pesquisa visa compreender como o sistema pessoal de valores humanos e a orientação ética dos gestores influenciam a sua atitude perante a RSE, pressupondo-a como indicador do comportamento gerencial que se projetará no desempenho organizacional.

Teoricamente, discute-se o conceito de RSE como síntese de compromissos sociais e propõe-se uma definição com base na interpretação do seu significado estrito. Quanto aos valores humanos, enquadra-se o tema nas suas raízes filosóficas e apresenta-se a moderna teoria motivacional de Schwartz como referência para estudar o sistema de valores dos gestores. Do ponto de vista ético, procura-se fundamentação em correntes clássicas da filosofia moral, tais como o utilitarismo de John Stuart Mill, o absolutismo deontológico de Immanuel Kant, a teoria da justiça de John Rawls e a ética das virtudes inspirada no pensamento de Aristóteles. Com base numa extensa revisão da literatura relevante, propõem-se hipóteses de pesquisa integradas num modelo teórico de análise designado *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social*.

Para testar a validade empírica da teoria, foi realizado um estudo de campo com 252 gestores brasileiros, predominantemente das regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro. Os resultados revelam que a atitude gerencial alinhada com os princípios da RSE é favorecida por valores pessoais conservadores, defensores da estabilidade e centrados na vontade coletiva, e por um critério ético baseado nos propósitos igualitários da justiça distributiva. No entanto, os resultados revelam também que a influência dos valores e da ética pessoal na atitude perante a RSE apenas se verifica nos gestores com menos de 30 anos. Os achados são resumidos no *Modelo dos Determinantes Axiológicos e Éticos do Compromisso Social dos Gestores*, sendo ainda discutidos e interpretados os seus significados. Por fim, avaliam-se as limitações do método e sugerem-se pistas para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Ética; Valores; Atitude; Compromisso

ABSTRACT

In the last decades of the 21st century, Corporate Social Responsibility (CSR) has become one of the most widely debated issues in business management, concerning researchers, politicians, managers and society at large. With multilateral implications in economic and social life, CSR refers, essentially, to the discussion about the boundaries of business intervention in society and the ethical limits that should regulate that intervention. It questions the impact of business practices in social well-being, the role left for corporations and for the State in attending to community needs, and which are, at last, the responsibilities that tie enterprises to society. In this research, CSR is approached from the perspective of its ethical foundations, based on the moral reasoning of the business manager, as a key organizational leader with relevant decision power. Specifically, the research aims to understand how the personal human value system and the ethical orientation of managers influence their attitude towards CSR, considering this attitude as an indicator of managerial behavior that translates into corporate performance.

Theoretically, CSR concept is discussed and presented as a set of social commitments, based on a strict interpretation of its meaning. As to human values, its philosophical roots are briefly analyzed and Schwartz modern motivational theory is addressed as main reference for studying the personal value system of managers in this research. Concerning ethics, based on classical theory from moral philosophy, references are seek in John Stuart Mill's utilitarianism, Immanuel Kant's deontological absolutism, John Rawls's theory of justice and the ethics of virtue inspired by Aristotle's moral thoughts. Based on an extended literature review, research hypothesis are proposed as part of a theoretical model of analysis named *Individual Attitude Towards Social Responsibility Model*.

In order to test the theory's empirical validity, it was conducted a field study with 252 Brazilian managers, mainly from the metropolitan areas of São Paulo and Rio de Janeiro. Results show that managerial attitude aligned with CSR principles is favored by conservative personal values, protectors of stability and centered on collective will, and by an ethical orientation based on egalitarianism as postulated by distributive justice principles. However, results also show that the influence of values and personal ethics on managerial attitude towards CSR only occur in managers younger than 30 years old. Findings and their meanings are discussed, as well as summarized in the *Axiological and Ethical Determinants of Managers' Social Commitment Model*. Finally, methodological limitations are evaluated and clues for further research are suggested.

Key-words: Social Responsibility; Ethics; Values; Attitude; Commitment

Lista de Quadros

Quadro 1. Justificativas do Exercício da RSE ……..…….….. 35
Quadro 2. Correntes de Pensamento sobre a RSE (baseado em Kreitlon, 2004) ……..…….. 58
Quadro 3. Instâncias da Responsabilidade Moral das Empresas (Thiry-Cherques, 2003) ……..……..…… 70
Quadro 4. Orientações da Gestão Moral perante *Stakeholders* Primários (baseado em Carroll, 1991) ……. 72
Quadro 5. Origens da Crítica Social à Empresa (baseado em Kreitlon, 2004) …….……..……... 75
Quadro 6. Propriedades Filosóficas dos Valores …….……..…….. 100
Quadro 7. Valores Instrumentais e Terminais (adaptado e traduzido de Rokeach, 1973) ……..….. 117
Quadro 8. Valores Motivacionais e Valores Específicos (adaptado de Schwartz, 1992, 1994, 2005a) ….... 121
Quadro 9. Valores Motivacionais e RSE ……..……... 144
Quadro 10. Tradições Filosóficas da Distinção entre Ética e Moral (adaptado de Wunenburger, 1993) …… 148
Quadro 11. Vetores do Utilitarismo Clássico (adaptado de Boathright, 2003) ……..……. 155
Quadro 12. A Empresa segundo os Princípios do Egoísmo Ético e do Utilitarismo ……..……. 158
Quadro 13. Princípios da Ética de Kant ……..……. 166
Quadro 14. Princípios de Conduta Empresarial segundo a Ética de Kant (adaptado de Bowie, 1999) …….. 170
Quadro 15. Implicações da Teoria da Justiça como Equidade (resumido a partir de Rawls, 2001) …… 182
Quadro 16. Características da Virtude Aristotélica ……..……..……. 193
Quadro 17. Virtudes Morais Aristotélicas ……..……. 194
Quadro 18. Dimensões da Ética das Virtudes nas Empresas (adaptado de Solomon, 1992) …….……. 197
Quadro 19. Virtudes que sustentam a Atividade Empresarial (adaptado de Maitland, 1997) ……..…… 198
Quadro 20. Decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2 ……..……. 219
Quadro 21. Categorias de Empresa segundo Dimensão ……..……..…….. 250
Quadro 22. Escala de Atitude perante a RSE ……..…… 254
Quadro 23. Escala de Atitude perante a RSE, segundo o *Stakeholder* Preferencial ……..…... 262
Quadro 24. Fatores da Escala de Atitude perante a Responsabilidade Ética ……..……. 265
Quadro 25. Impacto de Fatores Demográficos Individuais na Atitude perante as três dimensões da RSE …. 271
Quadro 26. Resultados Empíricos – Atitude perante a RSE …….……..……. 275
Quadro 27. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Atitude perante a RSE ……..…….. 276
Quadro 28. Escala de Valores Humanos, segundo Valor Motivacional ……..…… 280
Quadro 29. Resultados Empíricos – Valores Humanos …….…….. 305
Quadro 30. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Valores Éticos ……..…..……. 306
Quadro 31. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Valores Práticos ……..…… 307
Quadro 32. Práticas e Itens da Escala de Orientação Ética (com indicação do *stakeholder* respectivo) ……. 310
Quadro 33. Resultados Empíricos – Orientação Ética ……..……..……. 325
Quadro 34. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Orientação Ética ……..…… 326
Quadro 35. Resultados Empíricos – Atitude perante RSE, Sistema de Valores e Orientação Ética ……. 354
Quadro 36. Resultados Empíricos – Hipóteses Nucleares e Periféricas ……..……. 356

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Análise da RSE (adaptado de Hemingway e Maclagan, 2004) ……..…….... 36
Figura 2. Forças que influenciam Comportamento Ético do Gestor (adaptado de Corey, 1993) …….…..... 48
Figura 3. Cronologia dos Conceitos relacionados com RSE (adaptado de Bakker et al., 2005) ……. 77
Figura 4. Responsabilidades Sociais da Empresa (adaptado de Carroll, 1979, 1999) ……... 82
Figura 5. Novo Modelo de Responsabilidades Sociais da Empresa …….. 86
Figura 6. Disciplinas da Filosofia (adaptado de Hessen, 2001) ……..... 97
Figura 7. Classificação Formal dos Valores (adaptado de Hessen, 2001) ……... 108
Figura 8. Classificação Material dos Valores (adaptado de Hessen, 2001) ……... 108
Figura 9. Classificação e Hierarquia dos Valores segundo Scheler (baseado em Morente, 1980) …….. 109
Figura 10. Classificação Geral dos Valores Humanos Básicos …… 111
Figura 11. Relações entre os 10 Valores Motivacionais (adaptado de Schwartz & Sagie, 2000) ……... 124
Figura 12. Teoria do Comportamento Planejado (adaptado de Ajzen, 1991) …….. 133
Figura 13. Relação entre Valor, Atitude e Comportamento …….. 134
Figura 14. Novos Eixos Superiores dos Valores Motivacionais …….. 140
Figura 15. Correntes de Pensamento Ético …….. 203
Figura 16. Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social …….. 208
Figura 17. Hipóteses de Pesquisa do Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social …... 211
Figura 18. Decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2 …… 220
Figura 19. Mapa Bidimensional de Atitude perante a RSE (análise SSA) ……..…….. 256
Figura 20. Mapa Bidimensional de Atitude perante a RSE (análise SSA, após eliminação de itens) …….. 258
Figura 21. Mapa Bidimensional de Valores dos Gestores (análise SSA) …….. 284
Figura 22. Estrutura de Valores dos Gestores (análise SSA) ……... 285
Figura 23. Estrutura de Valores Motivacionais dos Gestores (análise SSA) ……... 289
Figura 24. Mapa Bidimensional de Orientação Ética (análise SSA) ……..…… 313
Figura 25. Mapa Bidimensional de Orientação Ética (análise SSA, após eliminação de itens) …….. 315
Figura 26. Resultados Empíricos das Hipóteses Básicas HB1 e HB2 …….. 343
Figura 27. Modelo dos Determinantes Axiológicos e Éticos do Compromisso Social dos Gestores …… 357

Lista de Tabelas

Tabela 1. Número de Questionários da Amostra Final …….. 241
Tabela 2. Alfas de *Cronbach* da Escala de Atitude perante a RSE ……..……. 255
Tabela 3. Alfas de *Cronbach* da Escala de Atitude perante a RSE (após eliminação de itens) …… 257
Tabela 4. Alfas de *Cronbach* da Escala de Valores Humanos …….. 281
Tabela 5. Alfas de *Cronbach* dos VOS, após transferência do VM Hedonismo ……. 282
Tabela 6. Matriz de Correlações dos Valores Motivacionais (Ró de *Spearman*) …….. 287
Tabela 7. Hierarquia dos Valores Motivacionais dos Gestores ……. 291
Tabela 8. Hierarquia dos Valores de Ordem Superior dos Gestores …….. 292
Tabela 9. Características Pessoais e Valores Motivacionais dos Gestores ……... 295
Tabela 10. Condições Profissionais e Valores Motivacionais dos Gestores …….. 297
Tabela 11. Alfas de *Cronbach* da Escala de Orientação Ética ……. 311
Tabela 12. Alfas de *Cronbach* das sub-escalas de Orientação Ética (após eliminação de itens) …….. 316
Tabela 13. Matriz de Correlações das Orientações Éticas (Ró de *Spearman*) …….. 318
Tabela 14. Correlações entre VOS e ICS (coeficientes de correlação de *Pearson*) ……. 328
Tabela 15. Principais Resultados da Regressão Múltipla ICS (VOS) ……..…….. 330
Tabela 16. Correlações entre VOS e RSE (coeficientes de correlação de *Pearson*) ……... 331
Tabela 17. Principais Resultados da Regressão Múltipla REC, RLE e RET (VOS) ……..…….. 332
Tabela 18. Correlações entre OE e ICS (coeficientes de correlação de *Pearson*) ……..... 335
Tabela 19. Principais Resultados da Regressão Múltipla ICS (OE) …….. 335
Tabela 20. Correlações entre OE e RSE (coeficientes de correlação de *Pearson*) ……... 336
Tabela 21. Principais Resultados da Regressão Múltipla REC e RET (OE) ……..…….. 337
Tabela 22. Principais Resultados da Regressão Múltipla ICS (VOS + OE) …….. 341
Tabela 23. Principais Resultados da Regressão Múltipla REC e RET (VOS + OE) ……... 342
Tabela 24. Resultados da Regressão Múltipla com os moderadores Gênero e Idade ……..……. 346
Tabela 25. Resultados da Regressão Múltipla para Gestores com Menos de 30 anos ……. 348

SUMÁRIO

PARTE I – INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DA TESE

1.1. Apresentação do Tema 31
1.2. Valores Humanos e Administração de Empresas 38
1.3. O Problema de Pesquisa 44
1.4. A Tese 46
1.5. Objetivos 47
1.6. Delimitação do Estudo 48
1.7. Relevância do Estudo 50

PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. As Responsabilidades Sociais das Empresas
2.1.1. Empresa e Sociedade 57
2.1.1.1. Em defesa da RSE 57
2.1.1.2. Visão crítica da RSE 60
2.1.1.3. A necessidade da RSE 63
2.1.2. A Responsabilidade Moral das Empresas 67
2.1.3. Concepções de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) 74
2.1.3.1. Evolução histórica 74
2.1.3.2. O conceito de RSE 79
2.1.4. Os Compromissos da RSE 85

2.2. Valores Humanos
2.2.1. Ontologia e Teoria dos Valores 90
2.2.2. Propriedades Filosóficas dos Valores 100
2.2.3. Classificação Geral dos Valores Humanos 107

2.2.4. Novas Teorias dos Valores 114
2.2.4.1. A abordagem clássica de Rokeach 114
2.2.4.2. A teoria motivacional de Schwartz 119
2.2.5. Cultura, Valores, Atitudes e Comportamentos 127
2.2.6. Os Valores Motivacionais e a RSE 138

2.3. Fundamentos Éticos da Responsabilidade Social das Empresas

2.3.1. A Ética Empresarial 147
2.3.2. Escolas de Pensamento Ético 150
2.3.3. A Ética Teleológica 152
2.3.3.1. Utilitarismo de John Stuart Mill 152
2.3.4. A Ética Deontológica 163
2.3.4.1. Absolutismo de Kant 163
2.3.4.2. Teorias da Justiça 176
2.3.5. A Ética das Virtudes 190
2.3.6. Orientação Ética e RSE 201

2.4. O Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social

2.4.1. O Modelo Teórico de Análise 207
2.4.2. Hipóteses de Pesquisa 211
2.4.2.1. Hipóteses relativas a Valores Humanos (HB1) 212
2.4.2.2. Hipóteses relativas a Orientação Ética (HB2) 214
2.4.2.3. Hipóteses relativas a Fatores Demográficos (HB3 e HB4) 217
2.4.2.4. Decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2 218

PARTE III – METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Tipo de Pesquisa 225

3.2. População e Amostra 226

3.3. Coleta de Dados 227
3.3.1. O Questionário 229
3.3.1.1. Atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas 229

3.3.1.2. Valores Humanos 233
3.3.1.3. Orientação Ética 235

3.4. Limitações do Método 238

PARTE IV – RESULTADOS EMPÍRICOS

4.1. Análise Descritiva da Amostra

4.1.1. Os Gestores 241
4.1.2. As Empresas 248

4.2. A Atitude dos Gestores perante a RSE

4.2.1. Análise da Escala de RSE 253
4.2.2. A Orientação para os *Stakeholders* 262
4.2.3. Os Fatores Demográficos e a Atitude perante a RSE 267
4.2.4. O Índice de Compromisso Social dos Gestores (ICS) 272
4.2.5. Resultados Principais 275

4.3. O Sistema de Valores dos Gestores

4.3.1. Análise da Escala de Valores Humanos 278
4.3.2. O Sistema de Valores Humanos dos Gestores 287
4.3.3. Os Fatores Demográficos e os Valores 294
4.3.3.1. Os Valores Motivacionais 294
4.3.3.2. Os Valores Éticos 300
4.3.3.3. Os Valores Práticos 302
4.3.4. Resultados Principais 305

4.4. A Orientação Ética dos Gestores

4.4.1. Análise da Escala de Orientação Ética 308
4.4.2. A Orientação Ética dos Gestores 317
4.4.3. Os Fatores Demográficos e a Orientação Ética 320
4.4.4. Resultados Principais 325

4.5. Hipóteses Centrais do Estudo

4.5.1. Os Valores Humanos 328

4.5.1.1. A Influência dos Valores Humanos no ICS (HB1) 328

4.5.1.2. A Influência dos Valores Humanos nas Atitudes perante a RSE ... 331

4.5.1.3. Resultados (HB1) 333

4.5.2. A Orientação Ética ….... 334

4.5.2.1. A Influência da Orientação Ética no ICS (HB2) ….... 334

4.5.2.2. A Influência da Orientação Ética nas Atitudes perante a RSE …... 336

4.5.2.3. Resultados (HB2) 338

4.5.3. Teste Global do Modelo e Validade da Hipótese Teórica 340

4.5.4. O Efeito Diferenciador do Gênero e da Idade …….. 345

PARTE V – INTERPRETAÇÃO, RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

5.1. Discussão dos Resultados

5.1.1. Interpretação Geral dos Resultados 353

5.1.2. O Conservadorismo Inovador da RSE 359

5.1.3. A Justiça Distributiva como Motor da RSE 366

5.1.4. A Ética Diferenciada dos Gestores Mais Jovens 369

5.1.5. Limitações da Pesquisa e dos Resultados 374

5.2. Contribuições do Estudo ……..... 377

5.3. Recomendações para Pesquisas Futuras 380

5.4. Conclusão e Considerações Finais 384

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 391

ANEXO A – Questionário 409

ANEXO B – Resultados Estatísticos 417

PARTE I

Introdução e Enquadramento da Tese

Nesta parte é apresentado o tema da tese, é discutida a pertinência de estudar valores humanos no contexto empresarial, é definido o problema central proposto como objeto de pesquisa e é enunciada a tese em torno da qual será desenvolvido o estudo. São igualmente descritos os objetivos intermediários que permitirão alcançar a resposta ao problema formulado e, por fim, são ainda delimitadas as fronteiras teóricas do estudo e é defendida a sua relevância.

Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos:
Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros

I. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DA TESE

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

A presença de preocupações éticas na gestão de empresas e de negócios pode ser encontrada em inúmeros textos e exemplos relatados ao longo da história, no entanto, durante as últimas décadas este tema tornou-se alvo de uma atenção sem precedentes por parte de acadêmicos, empresários, políticos e sociedade em geral. A consolidação das democracias, a abertura de fronteiras comerciais e o desenvolvimento tecnológico que facilitou o acesso e a circulação livre de informação foram fatores determinantes para o aumento da visibilidade das problemáticas éticas que a administração de empresas encerra. A sociedade tornou-se mais vigilante em relação à atividade empresarial e muitas empresas foram obrigadas a repensar os critérios éticos da sua conduta, pressionadas por uma concorrência sem fronteiras e por um mercado tendencialmente global. Surgiram associações dedicadas a promover práticas empresariais socialmente responsáveis[1], foram criados índices internacionais de competitividade empresarial com base no desempenho social e ambiental[2], multiplicaram-se debates em todo o mundo sobre os impactos ambientais da industrialização sem controle e da exploração ilimitada de recursos naturais, e o desenvolvimento sustentável passou a integrar a agenda política e a constituir prioridade de organizações internacionais[3]. No meio acadêmico, surgiram novas publicações periódicas dedicadas às questões éticas no contexto empresarial[4] e foram introduzidas disciplinas de ética nos planos curriculares dos cursos de administração de empresas em universidades de todo o mundo, tendo aumentado significativamente o número de autores que estudam problemas de ordem ética na administração. Acompanhando todas estas mudanças, desenvolveu-se o campo da ética empresarial.

[1] Como o *World Business Council for Sustainable Development* ou o *Institute of Social and Ethical Accountability.*

[2] Como o *Dow Jones Sustainability Index* ou o *Ethibel Sustainability Index.*

[3] De que são exemplo o *Global Reporting Initiative* ou o *Global Compact* promovido pela ONU.

[4] Como o *Journal of Business Ethics*, o *Business & Society* ou o *Business Ethics Quarterly.*

Embora a teoria ética seja, desde a origem, por natureza e por condição, uma disciplina filosófica, os seus fundamentos contribuíram amplamente para o avanço do conhecimento em outras disciplinas, tais como a sociologia e, mais recentemente, a administração de empresas. A ética empresarial sugere uma aplicação dos princípios das doutrinas éticas à atividade empresarial, adotando-os como critério de avaliação moral das ações praticadas nesse contexto. Srour (2000) define, a este respeito, a *moral* como um conjunto de valores, regras de comportamento e códigos de conduta que coletividades adotam, e a *ética* como uma reflexão teórica sobre a validade filosófica da moral, concluindo que a ética empresarial consistirá, portanto, no estudo da moral que guia a conduta das empresas e na apreciação crítica dessa moral em termos filosóficos[5]. Assim, as práticas empresariais inscrevem-se no âmbito da ética empresarial quando os efeitos que produzem ou possam vir a produzir impactam no bem-estar ou na qualidade de vida de indivíduos e de coletividades.

Uma das abordagens possíveis ao comportamento ético empresarial[6] consiste na análise e avaliação do desempenho social das empresas (DSE). Este DSE refere-se aos impactos sociais e ambientais que decorrem das decisões e ações empresariais, traduzindo a forma como a empresa assume, na sua prática, as responsabilidades a que está vinculada perante a sociedade. O DSE está portanto associado ao conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), cuja premissa central baseia-se na crença de que as empresas e a sociedade são entidades interligadas e interdependentes, existindo um conjunto de expectativas legítimas da sociedade em relação à atuação das empresas e aos resultados por elas alcançados (WOOD, 1991). Deste modo, a concepção clássica de RSE identifica-a com a obrigação dos empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e valores da sociedade (BOWEN, 1953), buscando com a sua ação benefícios sociais para além dos estritamente econômicos (DAVIS, 1973). A finalidade econômica será aqui entendida como a geração de lucros que promovam o crescimento da empresa e beneficiem financeiramente os

[5] A conduta das empresas será, necessariamente, um reflexo de decisões individuais e manifesta-se no comportamento das pessoas que a compõem enquanto agentes dessas decisões. Neste sentido, dado que a ética e a moral são conceitos aplicáveis apenas a pessoas e não a organizações, sempre que, por simplificação de linguagem, for referido um comportamento empresarial, este deve ser entendido como a manifestação, no plano organizacional, das decisões e ações individuais. Estas sim, sujeitas a avaliação ética.

[6] Solomon (1993) distingue três níveis de ética empresarial: o *micronível* – que se ocupa de avaliar a justiça das trocas individuais e as obrigações que comprometem as partes envolvidas nas transações; o *macronível* – que analisa a economia de forma agregada, procurando compreender a natureza do mundo dos negócios e as suas funções específicas; e o *nível molar* – que está centrado na empresa como unidade básica da economia e que se dedica a estudar o seu papel na sociedade. Apesar desta distinção ajudar a compreender a diversidade das preocupações que integram o campo da ética empresarial, nem sempre é possível estabelecer fronteiras nítidas entre os três níveis ou limitar a reflexão ética apenas a um deles.

acionistas, centrando todo o esforço organizacional neste fim. Srour (2000) refere que o objetivo da reflexão ética é "*libertar os agentes sociais da prisão do egoísmo que não se importa com os efeitos produzidos sobre os outros*" (2000: p. 29), destacando, desta forma, a importância da ética no combate filosófico ao egoísmo de algumas morais. Se a ética busca esta libertação do egoísmo, no plano empresarial a concepção clássica de RSE parece corresponder precisamente a um esforço idêntico, implicando uma filosofia gerencial que não seja auto-centrada e que integre nos seus planos preocupações de natureza social e ambiental. Neste sentido, a RSE é uma questão com raízes filosóficas, constituindo, talvez, o eixo central de todo o campo da ética empresarial, uma vez que a generalidade dos comportamentos empresariais eticamente questionáveis pode ser avaliada à luz da sua adequação aos requisitos impostos pelas responsabilidades da empresa perante a sociedade. Esta abordagem remete a RSE para a esfera do comportamento empresarial que depende significativamente das preferências e escolhas dos seus dirigentes quanto ao formato e aos limites da relação que pretendem estabelecer e desenvolver entre a empresa e a sociedade.

O debate público sobre a RSE desenvolveu-se principalmente a partir da década de cinqüenta do século XX, promovido por um rápido crescimento do poder e da influência das empresas na sociedade, especialmente nos Estados Unidos da América (BOATRIGHT, 2003). Na essência, a discussão em torno da RSE centra-se na reflexão sobre os fins que devem orientar o exercício da atividade empresarial. A visão liberal clássica defende que a empresa deve ter como objetivo exclusivo da sua atividade o lucro, contribuindo para o bem-estar social por meio do pagamento de impostos, os quais, administrados pelo Estado, permitirão que a riqueza gerada pela empresa reverta a favor da sociedade de uma forma adequada (FRIEDMAN, 1962). O conceito de RSE foi construindo o seu significado à medida que esta visão ia sendo desafiada por autores que situam as responsabilidades da empresa além do fim lucrativo e do estrito cumprimento da lei. Esta concepção mais ampla das finalidades empresariais, por oposição à visão clássica, defende que a empresa deve contribuir ativamente para o desenvolvimento social, não apenas por meio dos lucros econômicos que gera, mas também por meio de uma intervenção direta na resolução de problemas de ordem social e na minimização dos efeitos prejudiciais que a sua atividade pode ter no bem-estar coletivo (DAVIS, 1973). Segundo os defensores desta visão, a RSE implica a obrigação da empresa integrar preocupações sociais na definição dos seus objetivos, comprometendo-se perante a sociedade da qual depende.

O movimento acadêmico e social em defesa da RSE e a adoção crescente de um discurso e de uma prática empresariais sintonizados com essas preocupações não reúnem, no entanto, unanimidade de interpretação do seu significado. Apesar do entendimento geral interpretar este movimento como gerador de novos paradigmas gerenciais e promotor de maior justiça social, o fenômeno pode ser analisado, tal como sugerido por alguns autores, de um outro ponto de vista. O modelo explicativo da transformação do capitalismo proposto por Boltanski e Chiapello (1999) fornece bases para uma visão da RSE como forma de legitimação e de perpetuação do capitalismo. Os autores afirmam que o capitalismo pressupõe a liberdade e autonomia dos agentes e que, por isso, enquanto modelo sócio-econômico dominante, necessita de um "espírito" que motive as pessoas a voluntariamente participar na forma de vida e de organização capitalista (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Para que este "espírito" tenha um efeito mobilizador, deve incorporar uma dimensão moral que justifique a participação das pessoas, saciáveis em seus desejos e necessidades, num processo insaciável de acumulação ilimitada como é o capitalismo. Assim, a perpetuação do capitalismo dá-se por meio de uma alternância permanente entre o estímulo e o refreamento da intenção insaciável de acumulação que lhe é subjacente (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). A transformação do capitalismo assegura a sua sobrevivência e é alcançada através da *crítica* que questiona o modelo estabelecido e promove a mudança para um novo formato distinto do anterior sem abandonar a estrutura capitalista fundamental. Em síntese, o capitalismo transforma-se para responder à necessidade de justificação das pessoas comprometidas, em uma determinada época, com o processo de acumulação ilimitada.

Neste sentido, tal como sugere Ventura (2005), o movimento pela RSE pode ser visto como uma crítica, motivada por circunstâncias sociais, políticas e econômicas dos tempos modernos, que promove um deslocamento do capitalismo para uma nova configuração socialmente legitimada. Para um trabalhador, a motivação material da remuneração salarial constitui razão suficiente para manter o seu emprego, mas não para dedicar-se a ele, tornando-se necessário mostrar que a busca e obtenção de lucro pode ser desejável e digna de mérito, não se limitando aos motivos e estímulos econômicos. A RSE parece fornecer, assim, o argumento moral do *bem comum* que oferece uma justificativa situada além da motivação material e que legitima o modelo capitalista (VENTURA, 2005). Esta interpretação do movimento de RSE questiona o seu significado na sociedade, nas suas formas de organização e nos seus modelos de desenvolvimento. No entanto, embora contribua para clarificar o que

representa a RSE em termos macro-sociais, esta visão da RSE como legitimadora do capitalismo não constitui uma crítica à natureza dos seus propósitos concretos.

A busca de legitimação não parece, por si só, determinar a não desejabilidade das práticas que a RSE inspira, mas apenas caracteriza as razões conscientes ou inconscientes que motivam o discurso e a ação. Estas razões constituem apenas uma forma, entre várias, de justificar o exercício da RSE. No cotidiano da vida empresarial, as decisões de gestão que têm alguma relação com os princípios de RSE têm origem em motivações complexas que sobrepõem valores pessoais e razões estratégicas, desejos de integração e de legitimação sistêmica da ação. Nestes termos, as justificativas para o exercício da RSE podem ser distinguidas segundo a origem da sua motivação, a qual pode ser interna (se resulta essencialmente de uma resposta a um estímulo interno à organização) ou externa (se resulta principalmente de uma pressão originada no exterior). As fronteiras entre a natureza das motivações que justificam a RSE não devem ser entendidas como limites rígidos que não permitem interferência simultânea de diversas motivações numa mesma estratégia ou política empresarial. O **Quadro 1** apresenta uma simplificação das justificativas da RSE, de acordo com a sua origem e o nível de análise das suas implicações.

		Origem	
		Interna	**Externa**
Nível de Análise	**Macro**	Integração (Promove Aceitação)	Legitimação (Legitima Sistema)
	Micro	Consciência Social (Motivação Ética)	Pressão do Mercado (Motivação Estratégica)

Quadro 1. Justificativas do Exercício da RSE

O **Quadro 1** aborda a RSE a partir das suas motivações, distinguindo a **motivação interna** – que tem origem na consciência individual do decisor ou no desejo de integração no meio social e econômico por meio da identificação com o discurso e a prática dominantes – da **motivação externa** – que tem origem na pressão exercida pelo mercado para a adoção de uma prática geradora de vantagens competitivas ou na crítica que sustenta e legitima o sistema capitalista. As motivações internas correspondem a um movimento essencialmente de dentro para fora da organização, enquanto as motivações externas correspondem a um movimento inverso estimulado pela influência de uma força exterior nas escolhas internas da

empresa. Estas justificativas, embora porventura incompletas, estabelecem um corte nos planos de análise da RSE, permitindo distinguir os diferentes níveis do seu questionamento. E assim, a análise do papel legitimador ou integrador da RSE não retira relevância ao estudo das motivações estratégicas ou éticas que, em concreto, podem justificar determinada orientação social das empresas. Esta formulação parece coincidir com as propostas do modelo de análise da RSE de Hemingway e Maclagan (2004), segundo o qual as práticas empresariais socialmente responsáveis podem ter origem em motivações **estratégicas** ou **idealistas**, tal como apresentado na **Figura 1**. Enquanto as segundas relacionam-se com a consciência ética e os valores individuais de cada decisor organizacional, as primeiras referem-se, por exemplo, à melhoria da imagem corporativa, à necessidade de integração e aceitação na comunidade local ou à compensação de danos sociais ou ambientais provocados pela ação empresarial (HEMINGWAY & MACLAGAN, 2004).

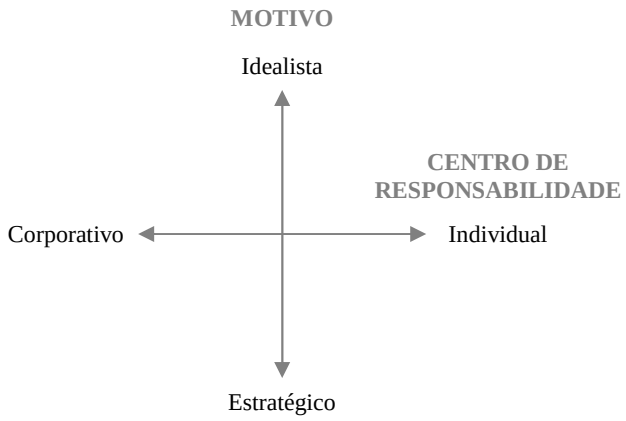


Figura 1. Modelo de Análise da RSE (adaptado de Hemingway e Maclagan, 2004)

As motivações do modelo de Hemingway e Maclagan (2004) coincidem com as justificativa interna e externa da RSE, na análise *micro* do **Quadro 1**. De fato, o discurso sobre RSE não é uniforme nem coerente em todo o mundo ou mesmo dentro de cada país ou entre empresas do mesmo setor (GRIFFIN, 2000). As empresas revelam, entre si, discursos e práticas diferenciadas e as razões destas diferenças só podem ser plenamente compreendidas com a contribuição de abordagens baseadas nos diversos planos de análise. Os dirigentes empresariais mantêm uma ampla liberdade de decisão estratégica que nem sempre se regula pelo interesse exclusivo dos acionistas (EISENHARDT, 1989), mas reflete a arbitrariedade

dos interesses e das vontades pessoais (MACLAGAN, 1998). A finalidade econômica e lucrativa da atividade empresarial não será, em muitas circunstâncias, o vínculo único que compromete as decisões gerenciais do dirigente. Por isto se conclui importante o estudo do pensamento de quem toma decisões e dirige negócios no contexto empresarial.

A discussão sobre os limites da responsabilidade empresarial parece ter despertado a atenção da sociedade para inúmeros comportamentos empresariais moralmente condenáveis e gerou uma pressão suplementar sobre os administradores e empresários para minimizarem impactos negativos e contribuírem ativamente para o desenvolvimento social. A preocupação com o bem-estar social e com o desenvolvimento sustentável passou a permear o discurso empresarial, traduzindo-se também, com freqüência, em práticas socialmente benéficas. Assim, a RSE surge como um movimento legitimador que traz novas exigências para as empresas e promove a transformação de crenças e de modelos de gestão. Os administradores e empresários mantêm, no entanto, liberdade de decisão quanto à forma como interpretam estas novas exigências e como as incorporam nas estratégias que definem, nas políticas que impõem e nas práticas que valorizam. As desigualdades entre as interpretações pessoais dos dirigentes pode explicar os níveis diferenciados de adesão das empresas ao discurso sobre RSE e, mais do que isso, às práticas dele decorrentes.

Este estudo enquadra-se portanto no tema geral da Responsabilidade Social das Empresas, entendida como um compromisso empresarial de compatibilizar o crescimento econômico com o desenvolvimento social. Em particular, pretende-se estudar a RSE a partir das percepções, crenças e valores dos dirigentes empresariais, situando o nível de análise no indivíduo. Em concreto, pretende-se estudar a influência do sistema de valores pessoais e da orientação ética dos gestores na sua atitude perante a RSE. Esta pretensão visa responder à necessidade de procurar entender a RSE também a partir de uma perspectiva individual, buscando razões pessoais, independentes das circunstâncias empresariais, que expliquem a adoção de práticas empresariais socialmente responsáveis, esperando contribuir desta forma para ampliar a compreensão geral do fenômeno.

1.2. VALORES HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O modelo econômico de inspiração capitalista que caracteriza a generalidade dos países e das sociedades contemporâneas confere às empresas um papel de central relevância no processo de desenvolvimento social e humano. À sua função econômica original, foi acrescentada uma função socializadora de integração, educação e convívio entre indivíduos, uma função política de intervenção na resolução de problemas sociais e, até mesmo, uma função moral de reforço de crenças e de concepções de mundo com impacto nas relações interpessoais. Esta diversidade de papéis torna a administração de empresas uma atividade com profundas implicações éticas, na medida em que dela depende uma parte significativa da ação empresarial que tem impactos estruturantes no bem-estar coletivo. É em torno destas práticas, da sua legitimidade e dos seus limites que se desenvolve o debate sobre a Responsabilidade Social das Empresas (RSE).

Do ponto de vista filosófico, a ética é uma disciplina integrada no campo mais amplo da teoria dos valores humanos. Segundo Hessen (2001), a Teoria dos Valores é uma das grandes categorias do pensamento filosófico, tratando de três dimensões fundamentais da vida humana que implicam juízos de valor: a Ética, a Estética e a Religião. Nestas três áreas, a reflexão envolve preferências subjetivas baseadas no sistema de valores pessoais. Na Ética, em particular, o objeto de estudo é a ação humana e a interação social, tomando como critério o impacto do comportamento individual no bem-estar coletivo e no bem-estar do próprio indivíduo que o pensa e produz. A Ética é, portanto, a parte da Teoria dos Valores que procura definir o que é o "bem" e quais os princípios que devem regular a conduta no sentido de alcançá-lo. Assim, embora possam ser estudados separadamente, os conceitos de *ética* e de *valor* estão intimamente relacionados, devendo aceitar-se que, quando se fala em valores humanos, neles se inclui também a sua dimensão ética.

Nos termos descritos, o sistema de valores de cada indivíduo está presente em diversas facetas da sua vida, manifestando-se nas suas escolhas e na forma como se relaciona com as outras pessoas em sociedade. No contexto empresarial, os valores pessoais influenciam a ação gerencial, adquirindo especial relevância quando se trata da definição de estratégias com implicações diretas no quadro de responsabilidades sociais da empresa. Esta relação entre valores pessoais – em especial, os valores de natureza ética – e administração de empresas parece tão evidente quanto difícil de identificar, dada a complexidade de fatores que

influenciam a prática e as escolhas empresariais. A esta dificuldade acresce ainda a ampla variedade de sentidos que encerra o conceito de valor humano. No entanto, apesar da ambigüidade do seu significado e das suas múltiplas – e por vezes contraditórias – acepções, a palavra "valor" é invocada nas diversas áreas do conhecimento como porta de acesso à essência espiritual do ser humano. Os valores pessoais são também freqüentemente referidos como conceito central para entender fenômenos sociais (KLUCKHON, 1951; ROKEACH, 1973), entre eles o comportamento humano em contexto organizacional. Por isso se considera relevante o estudo dos valores dos dirigentes empresariais e da sua influência nas opções estratégicas da empresa. A relevância de estudar os valores humanos para compreender a administração de empresas encontra fundamento em áreas distintas do saber, tais como a filosofia, a psicologia ou as ciências sociais aplicadas. Em seguida, são apresentados argumentos e visões de cada uma dessas fontes de conhecimento.

Da Filosofia

O estudo dos valores humanos e o questionamento do seu significado ocupam, desde a antiguidade clássica, uma parcela importante da reflexão filosófica. Aqui, os valores são analisados como um dos principais elementos que distinguem o homem dos restantes seres, sendo manifestação espiritual inerente e exclusiva da condição humana, que a explica e a condiciona. Na sua *Filosofia dos Valores*, originalmente publicada em 1937, Hessen (2001) alerta que "*só conhecemos os homens quando conhecemos os critérios de valoração a que eles obedecem; é destes que dependem, em última análise, o seu caráter e o seu comportamento em face das situações da vida*" (2001: p. 34), acrescentando que os valores "*são como que os pontos cardeais por que se orienta toda a atividade espiritual e moral do homem*" e, "*orientando-se por eles, adotando-os como norma para o seu querer e agir, o homem realiza a sua essência*" (2001: p. 86). Sobre a importância dos valores, Hessen (2001) defende que "*todo aquele que conhecer os verdadeiros valores e, acima de todos, os do bem, e que possuir uma clara consciência valorativa, não só realizará o sentido da vida em geral, como saberá ainda achar sempre a melhor decisão a tomar em todas as situações concretas*" (2001: p. 33). O filósofo adverte que não é necessário possuir um conhecimento reflexivo sobre os valores para ter um alto valor moral, uma vez que basta a cada homem "*confiar no seu instinto do valioso, no seu sentimento intuitivo do axiológico, fundando-se naquele património de valores e de normas que possui gravadas no seu coração e que atuam, como*

seiva vivificante, em todo o homem normal e ainda não corrompido" (HESSEN, 2001: p. 33). No entanto, o autor defende a reflexão crítica sobre os valores como forma de desenvolvimento pessoal, afirmando que a consciência imediata dos valores beneficiará com a investigação sistemática dos problemas de natureza axiológica, transformando em "*saber consciente e sólido*" o que a princípio é apenas um "*sentimento confuso*" ou "um *vago pressentimento*" (HESSEN, 2001: p. 34). Esta visão parece coincidir com as pretensões da educação do caráter recomendadas pela ética aristotélica das virtudes.

Um dos fundadores da moderna filosofia dos valores, Max Scheler (1941), fundamenta a sua doutrina ética personalista defendendo o princípio de que todos os valores decorrem e estão subordinados aos valores pessoais, incluindo os "*valores das coisas, das organizações ou das comunidades*" (SCHELER, 1941: p. 17). A pessoa assume uma centralidade fundamental no seu pensamento, sendo ela a única entidade que pode ser originalmente considerada boa ou má, praticando atos de bondade ou de maldade, sendo "*tudo o resto bom ou mau unicamente com relação às pessoas*" (SCHELER, 1941: p. 127)[7]. Daqui se conclui que o estudo dos valores das pessoas que integram organizações e empresas constitui uma abordagem nuclear que busca compreender valores coletivos por meio do entendimento da sua origem.

Mais recentemente, outros filósofos manifestaram concordância com estas posições fundadoras da filosofia dos valores humanos. Em particular, Rescher (1969) considera os valores um fenômeno mental relacionado com a "*visão que cada pessoa tem sobre o que é uma 'boa vida' para si e para os que lhe estão próximos*", constituindo o critério segundo o qual avalia "*o seu grau de satisfação na e com a vida*" (1969: p. 4, 5)[8]. Desta forma se estabelecem os valores como fundamento ético que orienta as decisões pessoais – e empresariais – que têm impacto significativo no bem-estar coletivo, tais como aquelas que se inscrevem no âmbito da RSE. Rescher (1969) alerta ainda que, conhecendo-se os valores de uma pessoa, é possível efetuar inferências plausíveis acerca das coisas que ela valoriza na vida e como poderá projetar nas suas escolhas cotidianas essas preferências. Estas posições filosóficas conferem relevância ao estudo dos valores humanos que vise compreender por quê os dirigentes valorizam uma determinada forma de relação da empresa com a sociedade, ou seja, um determinado equilíbrio de compromissos sociais decorrentes do exercício da RSE.

[7] Tradução livre.
[8] Tradução livre.

Da Psicologia

O interesse pelos valores como variável psicológica desenvolveu-se fundamentalmente a partir da segunda metade do século XX. A psicologia desencadeou um esforço acadêmico de integração dos valores com outras dimensões da psicologia humana, procurando operacionalizar o conceito e estudá-lo empiricamente. Rokeach (1973), um dos precursores deste movimento, considera que os valores humanos estão presentes em todos os campos das ciências sociais e têm pertinência transversal para o estudo da maioria dos fenômenos abordados pelos cientistas sociais. O autor defende que o conceito de valor, mais do que qualquer outro, "*deveria ocupar uma posição central em todas as ciências sociais – sociologia, antropologia, psicologia, psiquiatria, ciência política, ciências da educação, economia e história*", constituindo uma variável "*capaz de unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências que revelam preocupações com o comportamento humano*" (ROKEACH, 1973: p. 3)[9]. Reforçando a centralidade do conceito, Williams (1968) defende que a abordagem dos valores como critério de avaliação é a mais importante para efeitos de análise social. Além disso, o seu estudo, a eventual mensuração e a comparação cultural foram facilitados pela crença de que o número total de valores de cada pessoa é relativamente pequeno (WILLIAMS, 1968; ROKEACH, 1973), tendo gerado inúmeros estudos e ensaios com impacto fundamental na compreensão do fenômeno e como ele se articula com outras dimensões do pensamento e da vida social. De fato, as elaborações teóricas e as pesquisas de campo promovidas pela psicologia projetaram o entendimento dos valores humanos para além do campo restrito da reflexão filosófica.

A defesa da importância dos valores para a compreensão das motivações profundas de cada ser humano encontra eco também no campo da psicanálise. Carl Jung (1972) refere que, embora os valores não sejam "*âncoras para o intelecto,* (…) *ninguém lhes pode negar a existência e nem tampouco que a atribuição de valor seja uma função psicológica importante. Se quisermos ter uma visão profunda do mundo, é fundamental que nela consideremos o papel desempenhado pelos valores*" (1972: p. 28). A sensibilidade expressa por Jung em relação à necessidade de compreender os valores para também compreender a vida humana, revela a abrangência multidisciplinar do tema. Durante o século XX, o estudo dos valores libertou-se definitivamente das amarras estritamente filosóficas para passar a ser também objeto de análise das correntes comportamentais da psicologia. Apesar da ambigüidade

[9] Tradução livre.

conceptual que esta amplificação do significado axiológico possa ter reforçado, a psicologia aprofundou o conhecimento sobre as implicações comportamentais do sistema de valores e forneceu meios operacionais para estudá-los empiricamente. As fronteiras e a essência do conceito ainda não estão esclarecidos, mas existe uma maior consciência da sua interferência na vida coletiva e da importância que os valores assumem na explicação e até transformação de hábitos e de condutas.

Dos Estudos Organizacionais

Nas últimas décadas intensificou-se a atenção dedicada a problemáticas organizacionais, desenvolveu-se o campo da teoria organizacional e multiplicaram-se os estudos sobre questões ligadas à administração de organizações e de empresas. Também aqui a terminologia dos valores foi adotada sob múltiplas formas, para além das mais comuns já utilizadas na linguagem econômica. Os valores passaram a contribuir para classificar princípios coletivos orientadores da ação, para definir cultura organizacional e para explicar comportamentos individuais no contexto organizacional. Embora ainda dispersa, existe já literatura acadêmica e pesquisa empírica significativas sobre a importância do sistema de valores pessoais nas práticas de administração empresarial (KOZAN & ERGIN, 1999; MUNENE et al., 2000; TAMAYO et al., 2001; ESPARZA & FERNÁNDEZ, 2002; SMITH et al., 2002). A este respeito, Vieira e Cardoso (2003) defendem que "*os gestores das organizações estarão sempre agindo no sentido de propiciar novas reconstruções de valores, visando o predomínio dos seus próprios valores, na busca da singularidade organizacional e do ponto de equilíbrio desejado por eles*" (2003: p. 6). Os autores acrescentam ainda que a reflexão sobre os valores pessoais e o debate sobre as suas implicações representa "*a essência do conhecimento sobre o indivíduo, as relações interpessoais, os grupos, as organizações e a sociedade*", concluindo que, com isso, "*contribuir-se-á para o enriquecimento da teoria geral de administração*" (VIEIRA & CARDOSO, 2003: p. 4).

O reconhecimento de que através da análise dos valores pessoais pode amplificar-se a compreensão sobre o comportamento organizacional é um desenvolvimento recente na área dos estudos organizacionais. Em particular, a pesquisa sobre decisão gerencial que envolva dilemas éticos pode beneficiar do estudo aprofundado sobre valores humanos. Leone (1991) defende que a conduta empresarial, enquanto projeção do comportamento da classe dirigente, pode ser explicada pelo efeito combinado dos valores pessoais dos dirigentes e das

informações que eles recebem do ambiente envolvente. A autora conclui que os valores constituem as "*variáveis de referência com as quais podemos entender melhor as decisões tomadas no interior das empresas: a sua direção, o seu alcance e, mesmo, o seu limite*" (LEONE, 1991: p. 112). Assim se justifica também a pertinência de estudar o sistema de valores dos dirigentes empresariais a fim de compreender as razões subjacentes e implícitas da sua conduta e das suas escolhas estratégicas.

1.3. O PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos sobre a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) intensificaram-se consideravelmente durante os últimos anos. A atenção dos acadêmicos tem sido especialmente dedicada à discussão do conceito e das motivações estratégicas que podem justificar a sua integração na prática empresarial, buscando definir quais as melhores práticas, como avaliá-las ou por que devem ser implementadas. Tratando-se de um tema recente, são ainda raros os estudos sobre a visão pessoal dos gestores e dirigentes em relação a estas problemáticas. Assim, propõe-se uma abordagem da RSE centrada no dirigente empresarial enquanto agente central no processo que envolve a adoção, por parte das empresas, de políticas e de práticas sintonizadas com as expectativas e necessidades da sociedade.

Uma parte significativa das decisões gerenciais tem impacto na saúde, na segurança e no bem-estar de consumidores, empregados e comunidade, revestindo-se, por isso, de um caráter intrinsecamente ético e conferindo aos dirigentes uma responsabilidade moral suplementar no exercício da sua liberdade de ação e de decisão (TREVINO, 1986). No plano gerencial, os gestores com responsabilidades estratégicas estão freqüentemente expostos a dilemas que obrigam à tomada de decisões com base nas suas preferências éticas individuais (WATSON, 2003). Hemingway e Maclagan (2004: p. 36) defendem, a este respeito, que "*as decisões organizacionais dos gestores são motivadas por uma variedade de valores e de interesses pessoais, além dos objetivos corporativos oficiais*"[10]. Assim, as decisões empresariais que envolvem escolhas diretamente relacionadas com as responsabilidades sociais das empresas, ao contrário das decisões de gestão eticamente neutras, dependem fortemente do sistema de valores e dos critérios morais do responsável por essa decisão, podendo mesmo estes fatores sobrepor-se aos critérios puramente econômicos ou estratégicos. Tal como descrito por Vergara, Silva e Gomes (2004), os valores dos dirigentes podem constituir uma fonte de aprendizagem organizacional, promovendo a consolidação de uma atitude socialmente favorável entre os membros da organização e traduzindo-se, por sua vez, em práticas empresariais socialmente responsáveis. Justifica-se, portanto, desta forma, o estudo dos valores pessoais e da orientação ética dos dirigentes, podendo o problema central aqui abordado ser resumido nos seguintes termos:

[10] Tradução livre.

Qual a influência do sistema de valores pessoais e da orientação ética do dirigente empresarial na sua atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas?

O problema apresentado sob a forma de pergunta pressupõe a existência de uma relação de causalidade entre a atitude do dirigente e as práticas empresariais efetivas ou futuras da organização que ele dirige[11]. Com base neste pressuposto, pretende-se averiguar em que medida alguns fatores de ordem pessoal, não relacionados com as condições ambientais ou estratégicas do negócio, influenciam a atitude do dirigente perante os compromissos sociais da empresa e, por essa via, o exercício de uma prática gerencial socialmente responsável[12]. Em síntese, o problema proposto remete a discussão sobre a RSE para o plano dos princípios éticos que sustentam a mudança do paradigma gerencial. O estudo do pensamento do dirigente permitirá avaliar o seu posicionamento perante a RSE e os fundamentos éticos e axiológicos que favorecem uma integração mais equilibrada dos compromissos subjacentes à RSE nas práticas empresariais.

[11] As atitudes dirigem-se a objetos particulares e representam uma predisposição para agir em conformidade com a atitude revelada. Uma atitude é, portanto, um indicador da intenção de agir e do comportamento efetivo do agente (FISHBEIN & AJZEN, 1975). Tratando-se do dirigente empresarial, pressupõe-se que a sua atitude perante a RSE é um indicador significativo da forma como ele projeta nas decisões e ações empresariais esse posicionamento pessoal.

[12] O conceito de dirigente é aqui utilizado em sentido amplo, não se restringindo apenas ao topo da hierarquia. Por adequação teórica e aplicabilidade prática, considera-se dirigente qualquer gestor empresarial com poder de decisão e capacidade de influenciar os destinos da empresa, definindo e cumprindo a sua estratégia.

1.4. A TESE

De acordo com o problema formulado, a atitude perante a RSE representa o eixo central do problema de pesquisa. Esta atitude consistirá no posicionamento pessoal do dirigente perante os compromissos econômicos, legais e éticos que constituem a RSE, tal como desenvolvidos na seção 2.1.4. do Referencial Teórico. Subjacente ao problema enunciado, é defendida a seguinte tese:

> **A atitude gerencial que favorece o melhor equilíbrio entre os compromissos sociais das empresas é justificada por um desejo universalista de igualdade e influenciada por um sistema de valores pessoais centrado nos outros, por oposição a valores centrados em si próprio.**

O desejo universalista de igualdade traduz a prevalência de uma orientação ética gerencial fundada em princípios de justiça social, baseados num universalismo ético que considera, em cada circunstância, os interesses, desejos, necessidades e bem-estar de todas as partes envolvidas, sem discriminação entre o agente e o resto da humanidade (MILL, 2005). Por outro lado, um sistema de valores centrado nos outros caracteriza os indivíduos que valorizam o bem-estar social geral e que integram nas suas escolhas práticas a obediência a normas sociais e o respeito por padrões comportamentais coletivos (SCHWARTZ, 1992). Estes valores são preferidos por oposição ao desejo de poder, de realização pessoal e de busca de novas experiências estimulantes baseadas num desejo prático de mudança.

A tese apresentada apóia-se na crença de que a integração de princípios de responsabilidade social nas políticas e práticas das empresas não resulta apenas de uma busca de legitimação da ação empresarial ou do cumprimento de estratégias corporativas de sobrevivência e de crescimento econômico, mas também é, devido à sua natureza fundamentalmente ética, influenciada pelo sistema de valores pessoais e a consciência moral dos dirigentes, independentemente do contexto onde eles atuam ou do objeto perante o qual efetuam um julgamento. Por estes motivos, a tese sustenta que um dirigente com uma consciência ética universalista tenderá a desenvolver uma atitude gerencial que favorece um comportamento empresarial mais ajustado às exigências dos compromissos econômico, legal e ético que obrigam as empresas perante a sociedade.

1.5. OBJETIVOS

O objetivo final deste projeto, de acordo com o problema enunciado, é conhecer como o sistema de valores e a orientação ética dos dirigentes empresariais influenciam a sua atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas. Ao estudar a relação entre valores e atitude perante a RSE, pretende-se explicar, com recurso a fatores estritamente pessoais, as opções empresariais perante os apelos por vezes contraditórios dos múltiplos compromissos sociais que vinculam as empresas à sociedade. Para o alcance do objetivo final será necessário cumprir os seguintes objetivos intermediários:

- Elaborar uma conceituação de Responsabilidade Social das Empresas, com base no pensamento de autores que têm dedicado atenção ao tema da ética empresarial e da RSE, atendendo à evolução do conceito e às múltiplas visões defendidas nos meios acadêmicos e empresariais ao longo do tempo;

- Rever os fundamentos filosóficos da teoria dos valores humanos e as contribuições modernas da psicologia para o estudo empírico dos valores pessoais, buscando uma interpretação coerente dos conceitos axiológicos que permita operacionalizá-los na pesquisa e adotá-los como fator explicativo da atitude individual perante a RSE;

- Estudar as principais escolas de pensamento ético, originados na filosofia clássica e contemporânea, e selecionar quais as correntes mais adequadas para caracterizar o pensamento de quem administra e dirige empresas;

- Analisar como a temática da RSE é atualmente abordada e tratada no Brasil, em termos de adesão empresarial, de consciência social e política;

- Construir, testar e validar instrumentos de pesquisa para a recolha de dados empíricos;

- Realizar estudo de campo no Brasil, questionando dirigentes e gestores sobre o seu posicionamento perante as variáveis selecionadas para pesquisa;

- Estudar os traços fundamentais da cultura brasileira, as suas raízes históricas e tendências atuais, buscando uma compreensão mais detalhada dos valores e da consciência ética que caracterizam os gestores brasileiros.

1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema da RSE tem uma amplitude vasta e pode ser abordado a partir de inúmeras perspectivas, dependendo da vontade e dos vícios do olhar de quem o estuda. Neste caso, pretende-se estudar as motivações não estratégicas que influenciam a orientação social dos dirigentes, ou seja, o sistema de valores e a orientação ética subjacentes à sua atitude em relação à RSE, excluindo os fatores relacionados com o negócio propriamente dito e centrando a análise em fatores pessoais. Baseada em Corey (1993), a **Figura 2** identifica as *fontes de pressão externa* (no círculo exterior) e as *forças internas* (no círculo interior) que influenciam as escolhas dos decisores organizacionais e, em especial, o seu comportamento ético.

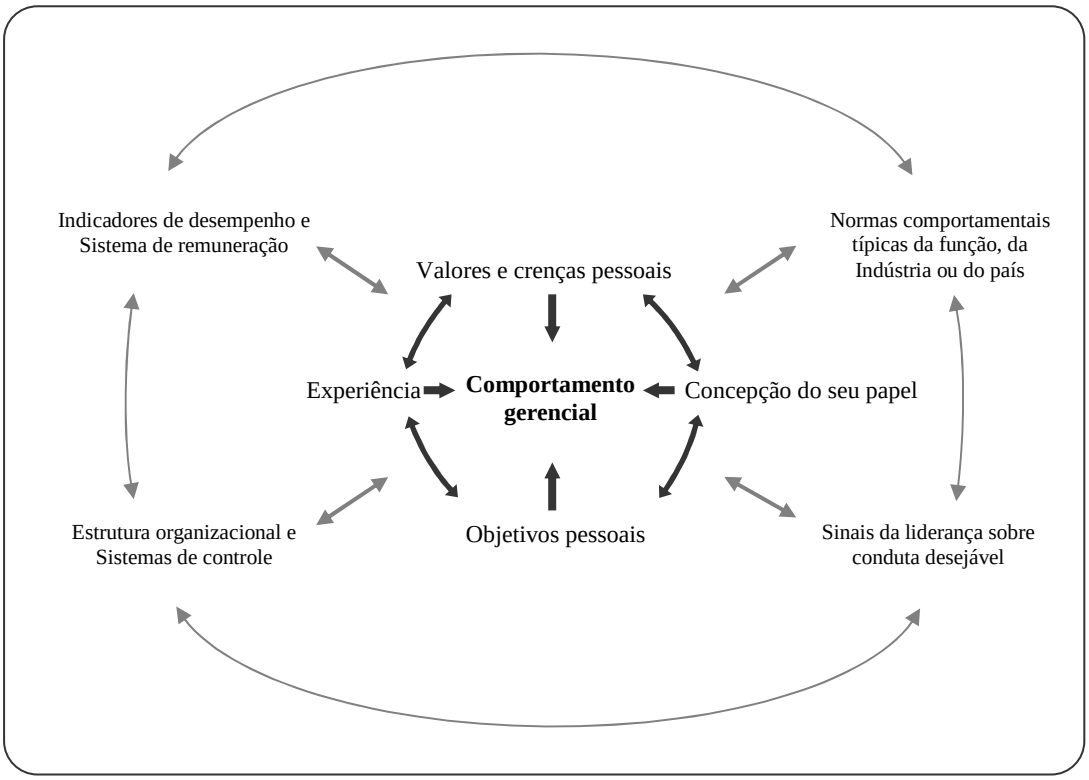


Figura 2. Forças que influenciam Comportamento Ético do Gestor (adaptado de Corey, 1993)

Apesar da diversidade de elementos referidos na **Figura 2**, este estudo foca apenas os aspectos relacionados com os **valores e crenças pessoais**, enquanto uma das forças que influenciam significativamente o comportamento dos agentes no contexto organizacional,

desconsiderando a análise dos restantes fatores. Considera-se, neste caso, que o sistema de crenças e de valores pessoais do gestor constitui uma força essencial da sua decisão, que raramente será contrariada pela ação concreta e que inclui, ela própria, a influência das restantes fontes de pressão interna e externa.

Do ponto de vista gerencial, são apenas abordadas decisões livres e deliberadas que permitam uma reflexão prévia por parte dos dirigentes sobre as suas implicações na vida da empresa e na vida das pessoas que por elas possam ser afetadas. Esta opção exclui o estudo das situações em que o agente não tem autonomia de decisão ou em que as decisões ocorrem em circunstâncias que não permitem a ponderação das suas conseqüências.

O estudo propõe-se discutir o conceito de RSE e das suas fronteiras, buscando uma concepção de RSE elaborada a partir da revisão teórica dos seus fundamentos. O desenvolvimento desta concepção não constitui, no entanto, um objetivo central da pesquisa, mas apenas um objetivo intermediário indispensável para alcançar os propósitos teóricos e empíricos do projeto. De acordo com o problema enunciado, a atenção será concentrada na avaliação da atitude do dirigente enquanto fator que influencia o desempenho social da empresa, ficando excluídos da análise todos os condicionantes relacionados com o negócio e com a atividade da empresa, tais como as estratégias de promoção da imagem corporativa, o aproveitamento de incentivos fiscais, a melhoria da estrutura de custos, a pressão concorrencial e de mercado ou a moldura legislativa.

Como fatores que contribuem para a formação da atitude em relação à RSE, considera-se apenas o sistema de valores pessoais, os princípios éticos que guiam as decisões gerenciais e alguns fatores demográficos do dirigente (tais como a idade, o gênero e a área funcional onde trabalha) e da empresa (tais como a dimensão, o setor e a região onde está localizada). Assim, excluem-se outros fatores que poderão determinar a atitude, tais como as experiências pessoais do dirigente, a sua percepção em relação ao meio envolvente (por exemplo, em relação à intervenção do Estado ou às condições socio-econômicas da comunidade), a sua visão sobre o papel do gestor ou as suas convicções políticas.

1.7. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A pertinência do tema da RSE prende-se à transversalidade e amplitude dos impactos que aborda, interessando a empresários, políticos, acadêmicos e sociedade em geral. É um dos temas organizacionais cuja relevância foi mais amplificada pelos fenômenos crescentes de globalização das economias, democratização dos regimes políticos e generalização do acesso à informação. Embora centrado no campo da administração de empresas, esta pesquisa propõe uma abordagem multidisciplinar, reunindo contribuições provenientes de diversas áreas – tais como a filosofia, a ética e a psicologia – com vista a compreender um dos fenômenos empresariais mais discutidos na atualidade: a responsabilidade social das empresas. Com esta diversificação da análise, pretende-se enriquecer o conhecimento sobre o tema, contribuindo, tal como referido por Parsons (1951)[13], para aperfeiçoar a interpretação da realidade social e melhorar a compreensão dos múltiplos fatores que definem a sua complexidade.

Nesta pesquisa, o estudo da atitude do dirigente empresarial perante a RSE pretende ser uma aproximação ao estudo do seu comportamento, com algumas vantagens que reforçam a relevância desta opção. Primeiro, sendo a atitude um indicador aceitável do comportamento (FISHBEIN & AJZEN, 1975), questionar a preferência em relação a práticas permite um acesso mais direto ao objeto em análise do que questionar sobre o comportamento praticado (uma vez que a melhor forma de acessar um comportamento é observando-o, o que, neste caso, está fora das opções metodológicas da pesquisa). Segundo, pretende-se isolar o posicionamento do dirigente, tanto quanto possível, do ambiente e das circunstâncias empresariais que o envolvem, o que é conseguido questionando a atitude e não o comportamento. Esta opção justifica-se por duas razões fundamentais. Por um lado, o dirigente transporta consigo os seus valores e a sua orientação ética, independentemente da empresa que dirija, justificando-se por isto não inquirir sobre quais as práticas gerenciais concretas que ele promove na sua empresa, mas sobre a sua preferência geral em relação a determinadas práticas (ou seja, a atitude perante práticas decorrentes dos compromissos sociais das empresas). Por outro lado, o estudo da atitude permite também evitar a distorção que a duração mais ou menos dilatada da ocupação do cargo por parte de cada dirigente na

[13] Nas ciências sociais, uma teoria deve cumprir três funções fundamentais: a) *auxiliar na codificação do conhecimento concreto existente* (por meio da formulação de hipóteses gerais ou extensão do campo de aplicação de hipóteses existentes, evidenciando as interdependências e interligações entre o conhecimento disponível de forma fragmentada e unificando observações parciais sob a forma de conceitos gerais); b) *ser um guia para o desenvolvimento de pesquisas*; c) *contribuir para reduzir os viés de observação e interpretação da realidade social promovidos pela crescente fragmentação dos saberes* (PARSONS et al., 1951).

sua empresa poderia ter no impacto dos seus valores e crenças no comportamento empresarial[14].

Ao responder ao problema enunciado, espera-se também contribuir para a compreensão dos processos de decisão que envolvem julgamentos éticos da realidade, destacando o papel fundamental dos valores individuais nas decisões e práticas empresariais. Em particular, ao associar os valores e a orientação ética dos dirigentes às suas escolhas em termos de práticas e objetivos que refletem compromissos sociais, o problema proposto abre um campo de reflexão sobre o estudo da real interferência da ética individual na filosofia que preside às decisões empresariais com implicações sociais. Apesar do reconhecimento de que as empresas são organizações compostas por indivíduos com objetivos nem sempre convergentes e caracterizadas por lógicas de distribuição de poder nem sempre coincidentes com aquelas sugeridas pela hierarquia formal, assume-se que o dirigente é o agente que conserva, por norma, o poder explícito mais significativo de influenciar a estratégia empresarial. Num estudo sobre a identidade individual das elites organizacionais brasileiras, Motta (2004a) concluiu que:

- Excluindo a família, a organização onde trabalham é a instituição com a qual os dirigentes e gerentes mais se identificam. Segundo o autor, "*a centralidade da preocupação com a empresa* (…) *na qual estão inseridos, é a dimensão mais importante da vida para a quase totalidade da elite organizacional*" (MOTTA, 2004a: p. 36). Esta relevância central da empresa para o dirigente, aumenta a probabilidade dele projetar nas suas decisões gerenciais as suas crenças e valores pessoais, dada a identificação medular entre ele e a organização.

- A elite organizacional não vê o seu progresso depender da solidariedade grupal e revela percepções elevadas em relação à "*liberdade de opinião e expressão (70%)* [e] *à consideração das próprias idéias nas decisões (87%)*" (MOTTA, 2004a: p. 39). Estes resultados parecem reforçar a crença de que existe uma relação próxima entre o pensamento, os valores e as decisões dos dirigentes, dado manterem independência de opinião.

[14] Será previsível que os dirigentes que ocupem há mais tempo o lugar na empresa que atualmente dirigem tenham exercido maior influência nas estratégias e práticas dessa empresa, como projeção dos seus valores e crenças pessoais. Se fosse avaliado o comportamento da empresa, este fator temporal poderia comprometer a possibilidade de estabelecer uma relação de causalidade entre os valores do dirigente e o comportamento da empresa que ele dirige. Ao estudar a atitude, a relação com o comportamento é inferida teoricamente e a causalidade entre variáveis pode ser analisada com maior segurança.

- Por fim, Motta (2004a) conclui que "*os dirigentes e gerentes, por sua relação diferenciada, se comparada com os demais funcionários, aprendem a inserir melhor a organização do trabalho em sua própria identidade* (…), [vivendo] *esse mundo intensamente e* [carregando] *a percepção, tanto de seu papel influente na construção da realidade, quanto de ser influenciada por ela*" (2004a: p. 42).

Neste sentido, ao centrar o estudo da RSE – que é um fenômeno organizacional – no nível de análise individual, procura-se explicar a adesão da empresa a princípios de responsabilidade social a partir dos valores e da ética individual de quem toma decisões sobre a estratégia e o posicionamento das empresas perante a sociedade. Esta é uma abordagem ainda pouco explorada que se pretende aprofundar, contribuindo adicionalmente para conhecer melhor a realidade empresarial brasileira. A este respeito, Jobim (2004: p. 36) refere-se à insuficiência de estudos sistemáticos no Brasil, afirmando que "*a ética é um tema emergente na sociedade mas, a despeito de várias iniciativas ainda parece ser carente de referenciais próprios como casos e análises estruturadas da realidade brasileira*".

Para as organizações, as respostas encontradas no estudo empírico podem fornecer pistas sobre como a ética individual interfere nas decisões gerenciais e influencia a administração de empresas. A sobrevivência e sustentabilidade das empresas depende da sua capacidade de responder eficazmente às expectativas da sociedade, superando-as sempre que possível. Para isso, contribui o esclarecimento sobre a natureza das responsabilidades sociais das empresas e o conhecimento dos múltiplos fatores que podem impedir ou incentivar o seu cumprimento, incluindo aqueles não relacionados com o ambiente envolvente ou com a estratégia empresarial. Por outro lado, pretende-se que este estudo contribua para o corpo teórico da ética empresarial, destacando o papel do dirigente empresarial nas escolhas socialmente relevantes das empresas privadas. Em particular, a resposta ao problema deverá contribuir para o reforço da integração da teoria dos valores humanos e da filosofia moral no campo dos estudos organizacionais, promovendo, assim, a interdisciplinaridade que invariavelmente enriquece o produto do esforço acadêmico e científico.

Este estudo visa também responder à necessidade de compreender a moral subjacente às responsabilidades sociais das empresas, procurando conhecer o sistema de valores que está na sua origem. O modelo que regula a vida econômica evolui não só por meio de impulsos tecnológicos e políticos, mas também através da apreciação crítica dos seus pressupostos. Vázquez (2005) alerta para a urgência de reavaliar a moral da vida econômica,

tradicionalmente sustentada por um egoísmo que afasta o bem individual do bem coletivo, ameaçando a própria sustentabilidade do sistema. A busca de uma moralidade superior e o reconhecimento de que as virtudes podem ser ensinadas e estimuladas em cada pessoa através da prática, do hábito ou da reflexão, encontra raízes longínquas no pensamento de Sócrates (469-399 a.C.). Embora céptico em relação à condição moral do homem, Sócrates vislumbra o caminho do desenvolvimento da consciência individual como aquele que pode assegurar a harmonia coletiva. Durant (1966) sintetiza esta idéia socrática numa espécie de lamento confessional que expõe nos seguintes termos:

> "*Se se pudesse ensinar os homens a ver claro aquilo que é de seu verdadeiro interesse, a prever os remotos resultados de seus atos, a submeter a exame, e coordenar seus desejos, fazendo-os sair dum caos esterilizador e convertendo-os em harmonia criadora visando a um fim – isto talvez proporcionasse ao homem educado e artificializado a moralidade que para os iletrados se radica nos preceitos ouvidos repetidamente e na observância das exterioridades.* (…) *O homem inteligente pode ter os mesmos impulsos violentos e anti-sociais do ignorante; mas certo os refreará melhor, deixando mais vezes de imitar os animais. E numa sociedade inteligentemente dirigida – na qual se restitui ao indivíduo, com um aumento das suas faculdades, mais do que a porção de liberdade que lhe foi tomada – todos os homens achariam vantagem em um bom e correto proceder social e bastaria somente a clara visão das coisas para garantirem-se a paz, a ordem e a boa vontade*" (DURANT, 1966: p. 29, 30).

Assim, os valores, enquanto expressão de virtudes individuais, podem ser educados e modificados pelo hábito e pela experiência. Esta educação do caráter em busca do aperfeiçoamento das virtudes pessoais constitui uma das mais exigentes, mas também mais nobres e compensadoras, missões a que o ser humano pode aspirar ao longo da sua vida. Ao estudar a relação entre os valores pessoais dos dirigentes e a RSE, pretende-se identificar os valores que favorecem uma administração de empresas socialmente mais responsável, que responda adequadamente aos compromissos econômicos, éticos e legais que vinculam as empresas à sociedade. O conhecimento da estrutura de valores humanos subjacente a uma gestão empresarial socialmente responsável permite compreender o significado profundo da RSE do ponto de vista da consciência pessoal que a interpreta e, talvez mais importante, identificar os valores que podem ser educados em cada dirigente a fim de desenvolver uma consciência de gestão socialmente justa, ou seja, uma prática gerencial mais virtuosa.

PARTE II

Referencial Teórico

Esta parte visa apresentar o referencial teórico que sustenta a formulação do problema de pesquisa e da respectiva tese. Para o efeito, é apresentada uma revisão da literatura relevante sobre Responsabilidade Social das Empresas e é proposta uma interpretação própria sobre o conceito e o seu significado para a administração de empresas. Em seguida, é estudada a teoria dos valores humanos, com contribuições essenciais da filosofia e da psicologia, destacando-se os trabalhos contemporâneos de Schwartz. São ainda apresentados os fundamentos éticos da RSE com base nas doutrinas de algumas das mais representativas correntes da filosofia moral. Por fim, é apresentado o *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social* com base no qual se desenha e estrutura o estudo empírico.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AS RESPONSABILIDADES SOCIAIS DAS EMPRESAS

2.1.1. Empresa e Sociedade

2.1.1.1. Em defesa da RSE

A empresa é, por definição, uma unidade econômica que assegura a sua sobrevivência por meio da riqueza que gera, ou seja, do crescimento que alcança no exercício da sua atividade. Num mercado de competição livre, esse crescimento é, teoricamente, o resultado do êxito alcançado na satisfação de necessidades humanas. O lucro – expressão econômica do crescimento – adquire desta forma legitimidade social. No entanto, o lucro não constitui um fim em si mesmo, mas um meio que permite prolongar e desenvolver a atividade empresarial, a qual está sujeita a avaliação crítica e vulnerável ao julgamento ético. Por outro lado, sendo a empresa uma entidade privada, os direitos de propriedade dos meios de produção legitimam a expectativa de retorno financeiro por parte dos acionistas, enquanto principais investidores. Estas especificidades estão no centro da discussão sobre o papel da empresa na sociedade, a qual está, por seu lado, ligada ao questionamento do papel que deve exercer o próprio Estado e ao debate sobre quais as responsabilidades que devem recair sobre ambos.

O tema da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) alcançou maior visibilidade a partir da década de cinqüenta do século XX, com o pensamento de autores como Howard Bowen (1953) ou Joseph McGuire (1963) que desafiaram a visão liberal segundo a qual a função social da empresa cumpre-se no objetivo único de gerar lucros e enriquecer os seus proprietários. Contrariando esta visão, Bowen defende que o aumento de poder das empresas deveria ser acompanhado por um aumento da sua responsabilidade, competindo aos empresários promover a adoção de políticas e práticas empresariais adequadas aos objetivos e valores da sociedade (BOWEN, 1953). McGuire, por seu lado, destaca a necessidade das empresas adotarem uma postura interventiva na resolução de problemas sociais, assumindo compromissos morais que estão além do estrito cumprimento da lei e da busca do indispensável lucro econômico (MCGUIRE, 1963). Para Davis (1960, 1973), existe uma responsabilidade partilhada entre o Estado, as empresas e a sociedade no que respeita à

intervenção ativa na resolução de problemas sociais, constituindo a RSE a obrigação da empresa buscar com a sua ação benefícios sociais para além dos estritamente econômicos (DAVIS, 1973). Subjacente a estas concepções, está a premissa de que as empresas devem a razão da sua existência a um determinado contexto social, sendo agentes sociais que refletem e reforçam valores (WARTICK & COCHRAN, 1985). Estas idéias estimularam a reflexão sobre o quadro de responsabilidades que as empresas devem assumir na sociedade, gerando teorias controversas que ainda hoje dividem opiniões.

Durante a segunda metade do século XX, à medida que o debate sobre a RSE se desenvolveu nos meios acadêmicos e políticos, consolidaram-se três correntes de pensamento que refletem três formas diferentes de defender uma concepção mais alargada das responsabilidades empresariais. Essas três escolas, embora não constituam corpos unificados de pesquisa e de produção acadêmica, identificam três abordagens distintas à RSE, com fundamentos teóricos e ângulos de análise próprios. Distinguem-se, assim, a *Business Ethics* (preocupada com a fundamentação ética e filosófica da ação empresarial), a *Business and Society* (que legitima a RSE por meio de uma visão sócio-política da sociedade, de inspiração contratualista) e a *Social Issues Management* (que busca soluções de gestão que permitam compatibilizar o exercício da RSE com os fins lucrativos da atividade empresarial). O **Quadro 2** resume algumas das crenças e dos objetivos que movem quem se inscreve em cada uma destas correntes.

Business Ethics
Abordagem de inspiração filosófica, na forma de ética aplicada, normativa, centrada nos valores e julgamentos morais.
Crença: A ação empresarial não é amoral, sendo susceptível de apreciação ética.
- Busca avaliar a moralidade dos comportamentos empresariais, como reflexo do processo decisório coletivo ou individual. - Busca avaliar a moralidade do sistema econômico, sua organização e função social.

(cont.)

(cont.)

Business and Society
Abordagem sócio-política, fundada numa visão contratualista da relação entre empresa e sociedade.
Crença: Empresa e sociedade são entidades interdependentes que integram o mesmo sistema e têm um vínculo baseado num contrato social, competindo à segunda controlar e fiscalizar a ação da primeira, em resultado da legitimidade que aquela confere a esta para explorar recursos e transacionar bens e serviços.
- Busca justificar a RSE como exercício do legítimo controle da ação empresarial por parte dos múltiplos grupos de interesse que são por ela afetados.

Social Issues Management
Abordagem instrumental que procura compatibilizar o desempenho social das empresas (DSE) com a sua rentabilidade.
Crença: A longo prazo, os interesses da empresa e da sociedade são convergentes, constituindo o DSE uma fonte de vantagens competitivas.
- Busca desenvolver ferramentas práticas de gestão dos impactos sociais da ação empresarial, que promovam o DSE e gerem, simultaneamente, oportunidades de crescimento econômico para a empresa.

Quadro 2. Correntes de Pensamento sobre a RSE (baseado em Kreitlon, 2004)

Os autores cujo pensamento se filia à corrente *Business Ethics* procuram identificar qual a **ação boa**, avaliando a moralidade das decisões tomadas em contexto empresarial e defendendo a RSE como um imperativo ético que decorre da interferência que a ação das empresas tem no bem-estar geral da sociedade. De outro ângulo, quem defende a RSE baseado nos princípios da corrente *Business and Society* busca identificar qual a **ação legítima**. Para estes autores, a separação funcional entre empresa e sociedade, embora seja teoricamente defensável, é uma impossibilidade prática (KREITLON, 2004), sendo este o argumento central contra a concepção liberal que limita a finalidade da atividade empresarial ao seu objetivo econômico. Por fim, quem se inscreve na corrente *Social Issues Management* tende a procurar identificar qual a **ação útil**. Embora dominada por uma preocupação essencialmente econômica, esta escola de pensamento integra na sua abordagem a noção de *cidadania empresarial* e as circunstâncias sociais e políticas que condicionam o crescimento econômico, defendendo a RSE como resposta à concepção de um mercado constituído por cidadãos e não apenas por consumidores (KREITLON, 2004).

Como revelam as distintas abordagens das três escolas, a RSE pode ser concebida e defendida com recurso a premissas e justificativas muito diversas, invocando o seu fundamento ético, destacando o seu caráter regulador ou apelando ao seu papel instrumental. No entanto, apesar das divergências argumentativas que as definem, estas correntes não têm correspondência, na prática, com uma filiação nítida da generalidade dos estudos e das pesquisas sobre RSE. Os autores tendem a sobrepor argumentos e a adotar concepções diferentes de RSE, ignorando, em muitos casos, a diversidade de correntes de pensamento e de crenças que sustentam o debate, talvez como reflexo da própria insuficiência teórica que caracteriza a invocação isolada da argumentação de cada escola. Por isto, revela-se de maior utilidade avaliar a pertinência do pensamento de cada autor, sem recorrer a fronteiras teóricas que limitem o entendimento amplo da multiplicidade de abordagens que cabem dentro do tema da RSE.

2.1.1.2. Visão crítica da RSE

Contrário à intenção legitimadora das três escolas de pensamento mencionadas, Milton Friedman, um clássico crítico do discurso sobre RSE, defende que a mobilização de recursos que maximizem os lucros deve constituir a única responsabilidade social de um negócio, desde que não viole as regras de mercado, nem as normas legais, nem implique o recurso a comportamentos fraudulentos (FRIEDMAN, 1962). O autor considera que os gestores, no exercício das suas funções, representam essencialmente os interesses dos acionistas (proprietários), não tendo, por isso mesmo, legitimidade para destinar lucros a outros fins que não beneficiem os investidores, devendo as contribuições para projetos de solidariedade social ser uma decisão da esfera individual e não imposta por critérios organizacionais de gestão. Além disso, Friedman questiona ainda a capacidade dos gestores privados decidirem sobre o que é o interesse coletivo e quais as carências sociais mais urgentes que merecem a atenção das empresas. Contemporâneo de Friedman, Theodore Levitt (1958) reforça a defesa de um mercado livre, no qual a empresa deve procurar o ganho material, assumindo apenas a responsabilidade de obedecer aos padrões elementares de civismo que caracterizam as relações sociais equilibradas (LEVITT, 1958). Para ambos os autores, compete ao Estado a função de redistribuir a riqueza privada que recolhe por meio de impostos, ocupando-se de

procurar soluções adequadas para a resolução dos problemas de ordem social. É possível identificar em ambos, no entanto, uma preocupação com a conduta empresarial que, não sendo moralmente obrigada a prestar assistência social, deve obedecer a um código implícito de ética para que o próprio Estado possa desempenhar plenamente a sua função social.

Alguns autores defendem que na origem do discurso atual sobre a RSE está uma concepção equivocada do sistema capitalista, dos seus mecanismos, da forma como funciona e como beneficia a sociedade. A este respeito, Crook (2005: p. 3) refere que a RSE é, hoje em dia, "*o tributo que o capitalismo presta à virtude*"[15], decorrente das enormes pressões sociais que recaem sobre a forma como a riqueza gerada pela atividade empresarial é socialmente distribuída. O autor esclarece que o medo irracional do capitalismo que parece conduzir o discurso sobre RSE baseia-se em duas premissas fundamentais: primeiro, o lucro, por si só, não tem qualquer relação com o interesse público; segundo, na busca de um ganho privado, as empresas são movidas por uma lógica que não hesita em sacrificar a sociedade e o ambiente em seu benefício. Crook (2005) questiona a validade destas premissas, invocando o pensamento de Adam Smith, o qual, não defendendo a ação egoísta, demonstrou como a benevolência não é necessária para que se cumpra o interesse público, desde que seja possível a transação voluntária de bens e serviços entre as pessoas num mercado livre[16]. Para que a busca do lucro contribua para o bem-estar público, é apenas necessário que se verifiquem duas condições, nem sempre satisfeitas: as empresas devem poder competir entre si e os preços devem refletir verdadeiros custos e benefícios sociais (CROOK, 2005). Portanto, para Crook (2005), os guardiões do interesse público devem ser os governos, eleitos democraticamente e responsáveis perante todos os cidadãos, enquanto os gestores devem concentrar esforços na realização dos interesses econômicos dos acionistas, cujo capital representam. Alinhada com o pensamento de Friedman (1962) e de Levitt (1958), esta posição remete a responsabilidade social das empresas para a essência da sua finalidade econômica.

Desde os seus inícios, é freqüente a argumentação do movimento que defende a RSE incluir uma recomendação explícita ao exercício da filantropia empresarial, ou seja, incluir no conjunto de responsabilidades sociais das empresas a exigência destas transferirem alguns dos

[15] Tradução livre.

[16] Segundo Adam Smith, num sistema de livre concorrência, o valor que é atribuído pela sociedade a cada bem ou serviço é traduzido pelo quanto as pessoas estão dispostas a pagar por ele, enquanto os seus custos de produção traduzem a medida de quanto a sociedade tem de prescindir para consumir esse produto. Por isso, quando o que as pessoas estão dispostas a pagar excede o custo de produção, é alcançado um ganho social, além do lucro econômico que beneficia a empresa diretamente. Assim, quanto maior o ganho para a sociedade, maior deverá ser o lucro (CROOK, 2005).

seus recursos e da sua riqueza para apoio a causas sociais com interesse direto no bem-estar público. Carroll (1979), um dos principais teóricos da RSE, chega mesmo a considerar a Responsabilidade Filantrópica como uma das quatro obrigações da empresa perante a sociedade (além da Econômica, Legal e Ética). No entanto, esta posição também não é isenta de crítica. Alguns autores questionam a moralidade da filantropia quando ela corresponde à decisão gerencial de transferir recursos da empresa para fins distintos da sua função econômica, comprometendo os lucros da empresa e, por inerência, o patrimônio dos proprietários (CROOK, 2005; BARRY, 2000). Neste sentido, sendo os gestores pagos para representar os interesses dos acionistas, será eticamente questionável a aceitabilidade de realizarem caridade à custa do patrimônio de quem representam, desviando fundos da empresa e prejudicando a sua rentabilidade financeira. A filantropia será então apenas aceitável quando for exercida no domínio restrito da esfera privada ou quando, sendo realizada pelas empresas, promova também o seu crescimento econômico (CROOK, 2005).

De acordo com esta visão crítica da filantropia empresarial, as obrigações morais a que está sujeita a gestão de empresas não devem incluir a Responsabilidade Filantrópica, uma vez que esta não pode constituir uma obrigação universal das empresas. Pelo contrário, a filantropia deve depender do julgamento circunstancial que tenha em conta os benefícios globais do financiamento de causas sociais, incluindo o retorno para a própria empresa. Segundo Crook (2005), a ética empresarial será plenamente cumprida se as decisões gerenciais incluírem padrões rigorosos do que ele designa de *decência comum* e de *justiça distributiva*. O primeiro corresponde ao cumprimento dos princípios éticos que devem orientar a conduta do *homem bom* em sociedade, regulando a moralidade das ações para além do estrito cumprimento da lei, e o segundo implica a consideração de critérios justos de distribuição de encargos e de benefícios entre as pessoas afetadas pela atividade da empresa. O primeiro verifica-se, por exemplo, na adoção de um discurso honesto e na construção de uma relação transparente com os parceiros e o segundo verifica-se, por exemplo, na implementação de sistemas de incentivos variáveis com o desempenho ou de planos de carreira baseados no mérito (CROOK, 2005). Assim, com estes critérios, os limites da RSE definem-se apenas pelo fim lucrativo, pelo cumprimento da lei e pela regulação moral

impostas pela decência e pela justiça, passando a filantropia à condição de boa prática gerencial se promover simultaneamente o bem-estar social e o crescimento econômico[17].

Os opositores do discurso sobre a RSE não negam, portanto, a existência de responsabilidades da empresa perante a sociedade. Essencialmente, restringem essas responsabilidades à finalidade econômica e ao cumprimento da lei, alertando para o perigo da transferência de poder sobre a resolução de problemas sociais da esfera pública para esfera privada. Embora reconhecendo a necessidade de padrões morais mínimos de comportamento, os críticos da RSE questionam a capacidade de gestores privados decidirem com critérios socialmente justos quais as causas sociais a apoiar e a própria legitimidade de disporem de patrimônio alheio para fazê-lo.

2.1.1.3. A Necessidade da RSE

Apesar das visões mais críticas, parece consensual que o modelo capitalista atravessa na atualidade um período de significativa mudança estrutural. Como descreve Srour, o "*sistema capitalista dos últimos dois séculos moveu-se a partir de uma lógica de exclusão*" (SROUR, 1998: p. 45), que privilegia a hierarquia e a autoridade política, onde prevalece uma matriz de pensamento autoritária e a maximização dos lucros para os acionistas assume a prioridade da ação empresarial, impondo uma lógica de sobrevivência dos mais aptos e distinguindo claramente as posições sociais diferenciadas dos chefes e dos subordinados. Durante a segunda metade do século XX esta forma de *capitalismo excludente* foi progressivamente cedendo o lugar a um novo sistema sócio-econômico, de dupla entrada, onde "*as empresas capitalistas deixam de fixar-se apenas na função econômica* (…) *e passam a orientar-se, de modo indissociável, pela função ética da responsabilidade social*" (SROUR, 1998: p. 47). Assim, emerge um *capitalismo social* orientado para a satisfação dos diversos grupos de interesse associados à atividade de cada empresa – os *stakeholders* – que acrescenta à função lucrativa que beneficia diretamente os acionistas-proprietários, a função

[17] Esta posição parece aproximar-se da ética aristotélica segundo a qual a caridade virtuosa é aquela que se realiza com referência a um ponto de equilíbrio entre a avareza (que retém todas as riquezas) e a prodigalidade (que através do esbanjamento se arruína a si próprio), considerando, em cada caso, a natureza e a extensão dos próprios recursos. A virtude moral da filantropia realizada por uma empresa deve portanto medir-se pela diferença entre o que ela dá e os recursos que possui, considerando sempre as condições da sua sustentabilidade (este assunto é discutido com maior detalhe na seção 2.3.5.).

social da empresa traduzida pela forma como esta se relaciona com os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, os parceiros, as instituições, o Estado, a comunidade envolvente e a própria Natureza.

Com democracias representativas consolidadas e cidadãos mais esclarecidos, as preocupações éticas das populações transferem-se para o contexto das empresas que já não as podem ignorar, sob pena de perderem a sua confiança e de comprometerem a própria sobrevivência. Thiry-Cherques (2003) identifica as próprias empresas como geradoras dos desequilíbrios sociais que provocaram o atual movimento de contestação que reivindica maiores exigência do setor empresarial, alertando para a urgência de redefinir a sua identidade. Segundo o autor,

> "*as empresas estão sendo chamadas à responsabilidade porque, havendo se equivocado sistematicamente sobre o futuro da economia e da sociedade, vêem-se na contingência de reavaliar o peso dos efeitos das suas atividades e corrigir a sua conduta. Elas estão sendo responsabilizadas pela indiferença, pelo equívoco e pela imprudência que nos trouxeram à situação de risco físico e espiritual em que nos encontramos.* (…) *Dentre as atitudes possíveis para enfrentar esse desafio, a mais sábia parece ser a de sacudir a letargia e tentar dar conta do que está evidentemente errado. Trata-se de buscar uma nova identidade para as empresas*" (THIRY-CHERQUES, 2003: p. 32).

Esta linha argumentativa parece convergente com a análise do *novo espírito do capitalismo* defendida por Boltanski e Chiapello (1999), segundo a qual o modelo capitalista tende a perpetuar-se por meio de um movimento contínuo de estímulo e de rejeição do processo de acumulação ilimitada que caracteriza as suas fundações. Segundo os autores, o *espírito do capitalismo* deve conter uma dimensão moral que ofereça uma justificativa às pessoas para aderirem voluntariamente ao modo de vida capitalista, perpetuando, desta forma, o capitalismo por meio da sua revisão crítica e transformação permanente (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). O debate sobre a RSE parece coincidir com esta *crítica* que encontra uma nova justificativa moral, baseada no argumento do bem comum, que promove um deslocamento do capitalismo para uma nova configuração que o defende da erosão e lhe assegura larga adesão social (VENTURA, 2005). Este processo evolutivo do modelo capitalista parece ajustar-se também à análise de Srour (1998) sobre a emergência de um novo capitalismo social.

A aceitação de que as empresas devem integrar nas suas políticas preocupações de natureza social, não resolve, no entanto, a dificuldade de seleção dos projetos que devem apoiar ou desenvolver. Alguns autores sustentam, prudentemente, que o Estado deve permanecer como agente prioritário que garante o bem-estar social de todos os membros da sociedade, assegurando a igualdade de tratamento e de direitos. Como ilustração desta idéia, Cheibub e Locke (2002) distinguem os modelos políticos de *welfare capitalism* e social-democrata, destacando os perigos que o primeiro pode representar para o equilíbrio social. Num sistema de *welfare capitalism* as empresas assumem responsabilidade pelo bem-estar geral dos seus empregados, acrescentando poder social ao poder econômico que originalmente as caracteriza. Assim, arriscam-se os efeitos socialmente nocivos de diminuir o poder e a autonomia de outros agentes sociais, contribuindo para o esvaziamento do poder público que, representando o Estado, é o único que permite o equilíbrio dos direitos e a manutenção das garantias de cidadania (CHEIBUB & LOCKE, 2002). Para evitar os riscos decorrentes da demissão progressiva do Estado como agente de bem-estar social, os autores defendem o interesse econômico como a finalidade que deve presidir às decisões empresariais sobre RSE, não reconhecendo justificativos de base moral ou política para essas práticas. Sugerem ainda que o Estado deve manter sempre a sua liberdade de ação e de decisão em relação às áreas de intervenção social, devendo as empresas contribuir com práticas solidárias em articulação com o Estado (CHEIBUB & LOCKE, 2002). Com argumentação distinta, outros autores apresentam recomendações idênticas. Para Porter e Kramer (2002), as empresas podem beneficiar significativamente com o melhoramento das condições do ambiente envolvente, obtendo um retorno que reforça a sua competitividade. Desta forma, as empresas deverão desenvolver políticas de RSE, na medida em que estas respondam aos objetivos de crescimento do negócio, traduzidos necessariamente em prosperidade econômica (PORTER & KRAMER, 2002).

A discussão sobre as responsabilidades sociais das empresas é freqüentemente viciada pelo argumento simplificador que opõe o lucro à preocupação das empresas com questões sociais que se situem além do seu fim produtivo. Embora seja possível encontrar evidências em contrário, vários estudos têm confirmado que o crescimento econômico não é incompatível com práticas empresariais de impacto social positivo que excedam as obrigações legais, revelando relações estatísticas positivas entre o desempenho social e os resultados financeiros das empresas (SIMPSON & KOHERS, 2002; MOORE, 2001; ROMAN et al., 1999; VERSCHOOR, 1998). Estes impactos financeiros positivos das ações socialmente

responsáveis podem ser explicados pelos benefícios decorrentes da imagem favorável que estas empresas conquistam junto dos consumidores (MAIGNAN et al., 1999) e dos profissionais qualificados (ALBINGER & FREEMAN, 2000; GREENING & TURBAN, 2000), permitindo fidelizar clientes de forma mais sustentada e atrair mão-de-obra mais qualificada. Estas evidências acrescentam novas dimensões à discussão, uma vez que sugerem a possibilidade de convívio e de mútuo reforço entre resultados econômicos e práticas empresariais socialmente responsáveis[18]. O centro do debate desloca-se do diálogo entre as posições extremas que discutem sobre quem a atividade empresarial deve beneficiar para uma busca de resposta à questão nuclear sobre como a atividade empresarial pode beneficiar todos, compatibilizando o cumprimento simultâneo das múltiplas responsabilidades sociais que a caracterizam. Por estes motivos, a RSE tem consolidado a sua posição como um tema central na administração de empresas, merecendo a atenção crescente de empresários, administradores e acadêmicos.

Em síntese, as transformações políticas, sociais e tecnológicas sem precedentes das últimas décadas parecem ter acelerado o debate em torno das responsabilidades empresariais e do papel que cabe ao Estado neste novo quadro de atribuições. Apesar da natural divergência de opiniões, parece crescer a aceitação de que existem responsabilidades partilhadas entre as empresas e o Estado relativamente à necessidade de um desenvolvimento social sustentável. Neste contexto, a responsabilidade social das empresas implica a integração de preocupações éticas na definição das suas políticas e estratégias, respondendo simultaneamente às legítimas expectativas dos acionistas e de todos aqueles que poderão sofrer o impacto das suas ações. Tratando-se de uma reflexão que envolve um julgamento subjetivo sobre o conceito de empresa, sobre o papel do Estado e sobre quais devem ser os beneficiários da ação empresarial, a definição, por parte de cada empresa, dos limites e das fronteiras da RSE implica inevitavelmente uma avaliação ética das opções. Este julgamento ético, consciente ou inconsciente, tem uma influência decisiva na forma como cada empresa encara as suas responsabilidades e compromissos perante a sociedade.

[18] Bakker, Groenewegen e Hond (2005) alertam que os principais estudos dedicados à análise da relação entre o desempenho social e o desempenho financeiro das empresas são essencialmente descritivos – reexaminam resultados anteriores, comparam medidas e empresas localizadas em diferentes regiões –, sendo portanto repetitivos e não contribuindo para o avanço da teoria. Segundo os autores, estes estudos destinam-se fundamentalmente a legitimar o campo e a relevância prática do tema (BAKKER et al., 2005). Por isto, esta abordagem tem como principal utilidade teórica negar as premissas da corrente que opõe o lucro ao desempenho social responsável.

2.1.2. A Responsabilidade Moral das Empresas

A responsabilização de entidades coletivas, tais como as empresas, envolve questionamentos de natureza jurídica, sociológica, psicológica e filosófica. A legitimação da transferência de responsabilidades dos indivíduos que praticam atos e têm intenções para organizações com existência abstrata e sem consciência é motivo de ampla discussão que alimenta debates acadêmicos e reflexões sobre o papel dos indivíduos nas organizações (RANKEN, 1987). Hemingway e Maclagan (2004: p. 41) referem, a este propósito, que o exercício da RSE, em cada empresa, "*não é tanto um indicador da política corporativa, mas sim o reflexo de valores e de ações individuais*"[19]. Embora não seja pretensão desta pesquisa aprofundar este ângulo de análise da RSE, é prudente reconhecer a controvérsia e concretizar qual o significado da responsabilidade aqui adotado e como esta pode ser atribuída às empresas e às pessoas que as compõem.

No *Dicionário das Ciências Sociais*, Birou (1976: p. 360) define responsabilidade como o "*acto de assumir conscientemente a execução e as conseqüências de um acto e a obrigação moral que deriva do exercício de um cargo ou do cumprimento de uma missão*". Esta dupla acepção restringe o conceito de responsabilidade a uma atribuição exclusivamente humana, decorrente da capacidade individual de praticar atos conscientes. Zimmerman (1992) refere que, em relação à responsabilidade moral, é necessário verificarem-se duas condições para que alguém possa ser considerado responsável pelas conseqüências de um ato praticado: primeiro, a pessoa deve ter agido de livre vontade, resultando o ato de uma escolha entre opções alternativas; segundo, a pessoa deve ter consciência das implicações morais daquela ação. Estas condições excluem os atos danosos cujo exercício não pode ser evitado e inibem a responsabilização de sujeitos com incapacidade cognitiva e discernimento limitado (como as crianças ou os deficientes mentais). As características da responsabilidade são, em todo o caso, atribuições originadas no indivíduo.

Quando se trata do caso específico da responsabilidade social, esta é entendida como "*a responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus actos face à sociedade ou à opinião pública,* (…) *na medida em que tais actos assumam dimensões ou conseqüências sociais*" (Birou, 1976: p. 361). Estes atos podem referir-se tanto a deveres negativos (evitar o dano) como a deveres positivos (praticar o bem). Em termos mais gerais, pode, no entanto,

[19] Os autores chegam mesmo a questionar a adequação do termo "Empresas" na designação de RSE. Tradução livre.

identificar-se um nível de responsabilidade institucional, localizado no plano das organizações de indivíduos. Neste caso, a responsabilidade organizacional representa uma expectativa coletiva em relação aos resultados da ação coordenada. Por isto, tal como esclarece Thiry-Cherques (2003),

> "*a responsabilidade social compreende o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo, ou seja, em relação a todas as pessoas, todos os grupos e todas as instituições. A responsabilidade é o que nos faz sujeitos e objetos da ética, do direito, das ideologias e, se quisermos, da fé. É o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, de reprovação e de culpa*" (THIRY-CHERQUES, 2003: p. 33).

Embora a responsabilidade seja uma atribuição dos indivíduos, também podem ser atribuídas responsabilidades às organizações e, em particular, às empresas. Estas responsabilidades decorrem dos objetivos que justificam a própria existência de cada organização e podem ser aferidas em função dos resultados alcançados com a atividade organizacional e dos meios utilizados para fazê-lo. Assim, quando se busca definir o quadro de responsabilidades de uma empresa perante a sociedade, situa-se a análise no plano organizacional, ou seja, no questionamento do que a sociedade espera que seja o resultado da ação coletiva. Os indivíduos, quando agem em nome e no contexto de uma determinada organização, assumem, em diferentes graus consoante a sua posição, a responsabilidade de contribuir para o cumprimento das responsabilidades organizacionais. No caso da RSE, os dirigentes e trabalhadores são individualmente responsáveis pelos atos praticados em nome da sua empresa, sujeitando-se, pelo incumprimento das expectativas sociais, a penalizações econômicas, a sanções legais ou a condenações morais que recaem diretamente sobre a organização e, indiretamente, sobre eles próprios. Neste estudo, busca-se determinar quais são as RSE no plano organizacional, reconhecendo, no entanto, que elas só podem ser cumpridas por meio da decisão e da ação individual. É no cruzamento destes dois planos que se situa o centro das preocupações desta pesquisa.

A reflexão sobre a moralidade da RSE pode ainda depender previamente do grau de relativismo atribuído a essas responsabilidades coletivas. Sethi (1975) defende a relatividade espacial e temporal dos critérios que definem o bom desempenho social das empresas e, por inerência, das responsabilidades que lhe estão subjacentes. Segundo o autor, "*uma ação específica é mais ou menos socialmente responsável apenas em uma estrutura temporal e*

ambiental sob referência das partes envolvidas" (SETHI, 1975: p. 59)[20], dependendo a sua aceitabilidade das circunstâncias culturais que a caracterizam e determinam. Embora este relativismo não se estenda necessariamente à natureza das responsabilidades que vinculam as empresas à sociedade, esta visão elege a *legitimidade social* como critério fundamental de avaliação da prática empresarial propriamente dita. Apesar da RSE permanecer como vínculo abstrato que define obrigações gerais, o julgamento da ação concreta, no entanto, fica dependente da legitimidade conferida pela sociedade, sendo portanto culturalmente determinado. Esta posição relativista impede a aceitação de padrões morais universais, mas não compromete a análise das responsabilidades gerais das empresas e da sua dimensão moral.

A responsabilização de empresas baseada na exigência de crescimento econômico, de lucratividade e de cumprimento da lei tem fundamentação evidente e dificilmente pode ser desafiada por uma teoria ou corrente de pensamento coerente. As responsabilidades econômicas e legais que vinculam as empresas à sociedade são, aparentemente, indiscutíveis. É, no entanto, o caso particular da responsabilidade moral, quando incluída no conjunto de responsabilidades sociais das empresas, que gera maiores dúvidas e controvérsias. Como refere Thiry-Cherques (2003), só as pessoas podem ser moralmente responsabilizáveis, não as empresas enquanto entidades sociais abstratas. Apenas os atos ou intenções de seres humanos podem ser objeto de apreciação moral, mesmo que praticados ou manifestados em ambiente empresarial. E assim, teoricamente, a responsabilidade moral é a mesma para todas as pessoas, independentemente dos seus contextos particulares, podendo resumir-se na obrigação reconhecida de "*preservar para os seres humanos a integridade da sua essência e do seu mundo contra os abusos do seu próprio poder e do poder alheio*" (THIRY-CHERQUES, 2003: p. 36). Esta premissa filosófica dificulta substancialmente a aceitação e discussão de uma responsabilidade moral no plano organizacional. A Responsabilidade Moral das Empresas (RME) corresponderá, portanto, a uma projeção de responsabilidades individuais para a esfera do comportamento empresarial, ou seja, um compromisso moral que vincula dirigentes, gestores e trabalhadores a uma avaliação ética das intenções e dos atos que praticam em nome da empresa que representam.

[20] Tradução livre.

Nos termos apresentados, a RME traduz um comprometimento perante determinadas instanciais sociais[21]. Essas instâncias representam os grupos ou instituições perante os quais a empresa está moralmente obrigada, sendo, por isso, responsabilizável por seus atos. No **Quadro 3** são reunidas as instâncias mais significativas.

Naturais		Comunidade Famílias Futuras gerações Humanidade Sociedade
Contratuais	*Trabalho / Empresa*	Empregados Terceirizados
	Trabalho / Trabalho	Representações trabalhistas
	Empresa / Reguladores	Autoridades públicas Reguladores não governamentais
	Empresa / Empresa	Acionistas Clientes Parceiros Investidores Fornecedores Concorrentes

Quadro 3. Instâncias da Responsabilidade Moral das Empresas (Thiry-Cherques, 2003)

Estas instâncias da RME coincidem, em larga medida, com os diversos grupos de *stakeholders* habitualmente identificados como as entidades que devem ser objeto estratégico da atenção das políticas e práticas empresariais (FREEMAN, 1984). Neste caso, tratando-se de uma abordagem estratégica, as instâncias – ou *stakeholders* – são valorizadas na medida em que podem influenciar o desempenho da empresa, gerando ou comprometendo vantagens competitivas, a sua rentabilidade e a sustentabilidade do negócio. Aqui, o critério que determina a relação com as instâncias prende-se à estrita finalidade econômica da empresa, facilitando a tomada e a avaliação de decisões que interfiram no campo de cada *stakeholder*.

[21] A RME, sendo uma responsabilidade social, dirige-se a categorias universais, a grupos e instituições, distinguindo-se, neste aspecto, da responsabilidade moral privada, cujo objeto podem ser indivíduos particulares, claramente identificáveis, como no caso da responsabilidade moral subjacente ao casamento (THIRY-CHERQUES, 2003).

Já no caso da RME, a relação com as instâncias depende de um critério ético, freqüentemente difuso e multifacetado, vulnerável à ambigüidade típica da dúvida, da subjetividade ou da intuição[22]. Thiry-Cherques (2003) reconhece esta dificuldade essencial da RME, afirmando que,

> "*no plano empresarial, a dificuldade se multiplica pela quantidade de instâncias com as quais as pessoas têm deveres e pela contradição entre os interesses de umas e de outras. Afinal, um dirigente é mais responsável perante os empregados ou perante os acionistas? Um empregado deve ser fiel aos colegas ou a sua família? Não há instância exterior à consciência que possa dar conta dessas questões*" (THIRY-CHERQUES, 2003: p. 36).

Como alternativa ao estudo da RME com base nos princípios éticos que guiam a conduta, Carroll (1991) propõe uma abordagem desta responsabilidade específica das empresas a partir dos estilos de gestão que podem caracterizar a ação gerencial. Assim, o autor identifica três tipos de gestão, baseados padrões comportamentais: a gestão imoral, a gestão amoral e a gestão moral. O primeiro tipo, a **gestão imoral**, caracteriza os gestores cujas decisões e ações se opõem frontalmente ao que é considerado eticamente aceitável, revelando preocupação exclusiva com os seus interesses pessoais ou com a lucratividade da empresa. Vêem as normas legais como barreiras que devem ser ultrapassadas para alcançar o sucesso e privilegiam uma estratégia gerencial de exploração de oportunidades que gerem ganhos pessoais ou corporativos. O segundo tipo, a **gestão amoral**, define os gestores insensíveis aos impactos sociais e ambientais da ação empresarial que se projetem além da esfera limitada que influencia o negócio propriamente dito. Consideram o seu dever social circunscrito ao rigoroso cumprimento da lei, tendem a ignorar a dimensão ética da ação gerencial e remetem as questões de ordem moral para o domínio exclusivo da vida privada. Por fim, a **gestão moral** caracteriza os gestores que, buscando o lucro, apenas admitem fazê-lo dentro dos limites impostos pela lei e respeitando princípios éticos de conduta que assegurem a legalidade e a justiça das ações praticadas. Para estes gestores, a lei é considerada um padrão comportamental mínimo, preferindo agir em conformidade com normas morais cuja exigência se situa além do estabelecido pela pretensão legal.

[22] Apesar da inescapável subjetividade das questões morais, a relação da empresa com os stakeholders não depende de razões totalmente blindadas. Segundo Carroll (1991), a importância relativa dos stakeholders depende de dois critérios fundamentais: a sua **legitimidade** e o seu **poder**. É com base na avaliação destas duas dimensões que a empresa e os seus representantes se posicionam perante cada instância. Embora o poder se sobreponha com freqüência à legitimidade enquanto fator decisivo na definição da relação estabelecida entre a empresa e cada stakeholder, do ponto de vista da RSE, a legitimidade tem um papel mais determinante, dado referir-se à validade relativa da reivindicação de cada stakeholder, definida segundo critérios morais (CARROLL, 1991).

Uma vez que a RME é uma projeção de obrigações que vinculam quem age em nome da empresa, a tipologia dos estilos de gestão proposta por Carroll (1991) facilita a compreensão dos limites que definem a responsabilidade moral das empresas por oposição ao comportamento imoral ou amoral dos gestores. Estes estilos de gestão são ilustrados pelo autor com exemplos concretos dos perfis gerenciais que caracterizam a relação promovida por cada tipo de gestor com *stakeholders* primários, tal como apresentado no **Quadro 4**.

Tipos de Gestão / *Stakeholders*	**Gestão Imoral**	**Gestão Amoral**	**Gestão Moral**
Acionistas	- Maximização de remuneração e de benefícios para si próprio - Limitação do acesso dos acionistas a informação relevante	- Considera a lucratividade do negócio a única recompensa dos acionistas - A comunicação com os acionistas é limitada ao exigido por lei	- Todos os *stakeholders* são tratados com justiça - Códigos de conduta regulam o comportamento e protegem os interesses dos acionistas
Empregados	- Os empregados são vistos como fatores produtivos a explorar e manipular para obter ganhos pessoais ou corporativos - Pratica-se uma gestão coercitiva e controladora, sem atenção aos direitos, necessidades e expectativas dos empregados	- Os empregados são tratados de acordo com os requisitos legais - Políticas de motivação baseadas em objetivos de produtividade e não em estratégias de desenvolvimento pessoal	- Estilo de liderança participativa que promove uma relação de confiança mútua. - Em todas as decisões são ponderados os direitos dos empregados a um tratamento justo, à privacidade, à liberdade de expressão e à segurança pessoal
Clientes	- Intenção ativa de enganar, confundir e manipular a informação transmitida e a relação com clientes - Em todas as decisões de marketing, o cliente é explorado o mais possível.	- As decisões comerciais visam exclusivamente atender ao objetivo do lucro máximo, dentro dos limites legais - Ignoram-se efeitos nocivos de produtos ou de campanhas	- Dar ao cliente informação completa, pedir um preço justo, oferecer garantias e focar relação na satisfação - Os direitos dos clientes são plenamente honrados
Comunidade	- Aproveitamento máximo dos recursos da comunidade local, sem preocupação com o seu bem-estar - Desatenção às necessidades da comunidade envolvente	- As questões relacionadas com a comunidade são consideradas irrelevantes nas decisões gerenciais - Relação mínima com a comunidade e instituições locais, sem envolvimento nos seus problemas ou iniciativas	- Envolvimento ativo no apoio a instituições que necessitem de ajuda financeira ou operacional, estimulando comportamento idêntico nos outros - Objetivos da comunidade e da empresa são considerados interdependentes

Quadro 4. Orientações da Gestão Moral perante *Stakeholders* Primários (baseado em Carroll, 1991)

A gestão moral apresenta-se, segundo Carroll (1991), como uma alternativa aos comportamentos organizacionais que não maximizam a contribuição da ação empresarial para o bem comum. Neste sentido, o gestor imoral contraria frontalmente os interesses coletivos e o gestor amoral, não praticando o mal, demite-se de praticar o bem (CARROLL, 1991). O autor foca a análise no indivíduo, como berço original a partir do qual são concebidas e exercidas as múltiplas responsabilidades das empresas. Só as pessoas podem ser objeto de responsabilização moral ou de qualquer outra natureza. Por isso, na abordagem moral da RSE, o gestor confunde-se com a organização que gere e o trabalhador confunde-se com a organização que representa, enquanto agentes ativos dos compromissos empresariais.

O conceito moral introduz um elemento fundamental na equação gerencial, forçando a uma reflexão ética sobre os meios usados para atingir os fins empresariais, sobre o espectro alargado de efeitos provocados por todas as decisões gerenciais e sobre os interesses de todos quantos possam afetar ou ser afetados pela ação da empresa. A contribuição para o bem comum torna-se o centro da reflexão e o critério que define a moralidade das ações coletivas. A responsabilidade moral das empresas, como reflexo do comprometimento individual, não contraria, no entanto, os princípios éticos básicos que regulam a vida em sociedade. As responsabilidades morais dos dirigentes, gestores e trabalhadores são idênticas às de qualquer cidadão, acrescentado apenas, talvez, a exigência suplementar de representarem interesses que lhe são alheios e de deterem o poder reforçado de provocar danos ou de gerar progressos no bem-estar coletivo. É precisamente esta a razão que justifica o estudo das problemáticas éticas da atividade empresarial e do pensamento moral de quem a protagoniza.

2.1.3. Concepções de Responsabilidade Social das Empresas (RSE)

2.1.3.1. Evolução histórica

Tratando-se de um tema com implicações profundas nos modelos de organização econômica, social e política das sociedades contemporâneas, que inevitavelmente conduz ao questionamento do sistema capitalista, dos seus fundamentos e dos seus efeitos, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem-se revelado um campo teórico especialmente fértil em polêmica e controvérsia, gerando oposições ideológicas e inspirando múltiplos ângulos de análise dos papéis das empresas e do Estado na sociedade. Por isto, apesar de muito discutida durante as últimas décadas, uma das principais dificuldades que o estudo da RSE encerra resulta da diversidade de concepções e de interpretações defendidas pelos autores que em todo o mundo pesquisam o assunto (BAKKER et al., 2005). A inexistência de consenso reflete, por um lado, a juventude e a complexidade do tema, comprometendo, no entanto, por outro, a validade da comparação entre argumentos, entre aplicações metodológicas e entre resultados alcançados em pesquisas realizadas por diferentes autores. O estudo da RSE exige, portanto, que cada autor esclareça o seu posicionamento sobre o conceito e a forma como interpreta o seu significado. Para fazê-lo, torna-se indispensável compreender o enquadramento histórico da discussão sobre RSE e conhecer as diversas concepções que caracterizaram a evolução do conceito até à atualidade.

Os questionamentos éticos da atividade empresarial que deram impulso original ao debate sobre a RSE tiveram início nos E.U.A. durante a primeira metade do século XX, motivados pelos conflitos emergentes que opunham as empresas de grande dimensão e alguns setores da sociedade civil. Embora possa ser explicado também por outros fatores de ordem histórica e cultural, a importância central dos E.U.A. no desenvolvimento do campo teórico da RSE deve-se, essencialmente, à sua posição dominante enquanto país onde o capitalismo forjou os seus alicerces e a partir de onde ele se impôs ao mundo como modelo sócio-econômico hegemônico (KREITLON, 2004). Ali, à medida que as empresas privadas cresciam em dimensão e influência, aumentava igualmente a exigência das reivindicações da sociedade por melhores condições de trabalho, remunerações mais elevadas e relações

laborais mais transparentes[23]. O incomparável poder alcançado por algumas corporações monopolistas contribuiu para transformar gradualmente o papel da empresa privada na sociedade, conferindo-lhe um protagonismo decisivo no êxito do ambicionado desenvolvimento econômico e social. Com esse poder, emergiram os conflitos de classes.

É precisamente no âmbito destes conflitos que se desenvolveram as primeiras críticas à atividade de algumas empresas organizadas em monopólio e se começou a questionar a ética de alguns negócios e de alguns comportamentos gerenciais. A apreciação crítica da ação empresarial que na primeira metade do século XX reivindicava a filantropia das grandes empresas e combatia a alegada injustiça social gerada pelo processo de acumulação aparentemente ilimitada que o capitalismo permitia, daria mais tarde lugar ao desenvolvimento do campo de discussão sistemática sobre ética empresarial e sobre as responsabilidades sociais que vinculam as empresas à sociedade. Portanto, na origem e subjacente ao debate sobre a RSE, está uma crítica à empresa, ao seu papel e à sua intervenção como agente social relevante. Esta crítica tem alimentado o desenvolvimento do campo desde o início, permitindo a renovação de idéias e o aprofundamento da discussão em torno da RSE. No **Quadro 5** são apontadas algumas das circunstâncias sociais, políticas e econômicas que estimularam a crítica social à empresa durante o século XX, marcando desta forma também a evolução do conceito de RSE.

De 1900 a 1960	- Desilusão perante promessas do liberalismo, amplificada pela crise da Bolsa de Nova Iorque em 1929 e as conseqüências sociais e econômicas da Grande Depressão. - Lucros extraordinários de alguns monopólios norte-americanos. - Desenvolvimento das ciências da gestão e profissionalização da função gerencial.
CONCEITO DE RSE:	**A empresa socialmente responsável é aquela que realiza <u>filantropia</u> – concretizada em donativos financeiros e apoio a causas sociais – e que tem um bom sistema de <u>governança</u> corporativa.**

(cont.)

[23] Carroll (1991) refere que só na década de setenta do século XX a discussão pública sobre a RSE se ampliou nos E.U.A., motivada pela significativa produção de legislação social e a criação de organismos como o *Environmental Protection Agency* (EPA), a *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), o *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) e a *Consumer Product Safety Commission* (CPSC).

(cont.)

De 1960 a 1980	- Diminuição do crescimento da economia e elevadas taxas de desemprego. - Reivindicações crescentes da sociedade civil junto de monopólios de grande dimensão. - Discussão pública sobre a finalidade, os limites e as responsabilidades da ação empresarial (estimulada pelo artigo de Milton Friedman publicado no *New York Times Magazine* em 1970[24], como reação às iniciativas assistencialistas da *General Motors*). **CONCEITO DE RSE: A empresa ascende à condição de "agente moral", evoluindo a responsabilização estritamente individual de quem toma decisões para uma responsabilização da empresa, no plano organizacional, como entidade moral sujeita a apreciação e condenação.**
De 1980 até à atualidade	- Difusão de políticas neoliberais, tais como a redução de despesas sociais do Estado, as privatizações, a desregulamentação, a abertura de fronteiras comerciais e a flexibilização de relações laborais. - Aumento do desemprego decorrente do desenvolvimento de novas tecnologias que facilitam a automação industrial e provocam a rápida desatualização de competências. - Capitalismo industrial dá lugar ao capitalismo financeiro, com a concentração do capital em grandes investidores institucionais, cujas preocupações se limitam à rentabilidade dos seus investimentos, passando o desempenho empresarial a ser avaliado com recurso prioritário a indicadores de natureza financeira. **CONCEITO DE RSE: O conceito de "desenvolvimento sustentável" passa a integrar o discurso sobre RSE e a teoria dos *stakeholders* alarga o quadro de responsabilidades da empresa a todos os grupos que afetam ou são afetados pela ação empresarial.**

Quadro 5. Origens da Crítica Social à Empresa (baseado em Kreitlon, 2004)

Tal como descrito no **Quadro 5**, a concepção de RSE evoluiu juntamente com a mudança das circunstâncias sociais, políticas e econômicas que marcaram o século XX[25]. Começando por se identificar apenas com o donativo filantrópico ou as práticas de boa governança corporativa, a RSE assumiu um papel legitimador da ação empresarial, elevando posteriormente a empresa à categoria de "agente moral", sujeito a apreciação ética, dotado de direitos e obrigações, passível de culpa e de responsabilização. Recentemente, foram acrescentados ao discurso sobre RSE, os conceitos de *desenvolvimento sustentável* – como

[24] FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, 13/09/1970.

[25] Essa interdependência é especialmente visível no início da segunda metade do século XX, após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando, como referem Bittencourt e Carrieri (2005), *"a derrocada da filosofia do liberalismo deu origem a um vácuo filosófico* (…)*, o que implicou a ruptura com a teoria social que estabelecia a harmonia entre os interesses privados e os interesses da sociedade como um todo*" (p. 13).

reflexo de preocupações com o impacto ambiental da atividade empresarial – e de *stakeholders* – como indicador da multiplicidade de grupos cujos interesses se cruzam com os da empresa. Com o aparecimento destas novas exigências, o quadro de responsabilidades das empresas alargou-se, sem, no entanto, estabilizar numa teoria consensual. Atualmente, são comuns definições de RSE que incluam as idéias de filantropia, governança corporativa, ética, desenvolvimento sustentável e orientação para os *stakeholders*. Na **Figura 3** são situados cronologicamente alguns destes conceitos e idéias que permeiam a literatura e o discurso sobre RSE.

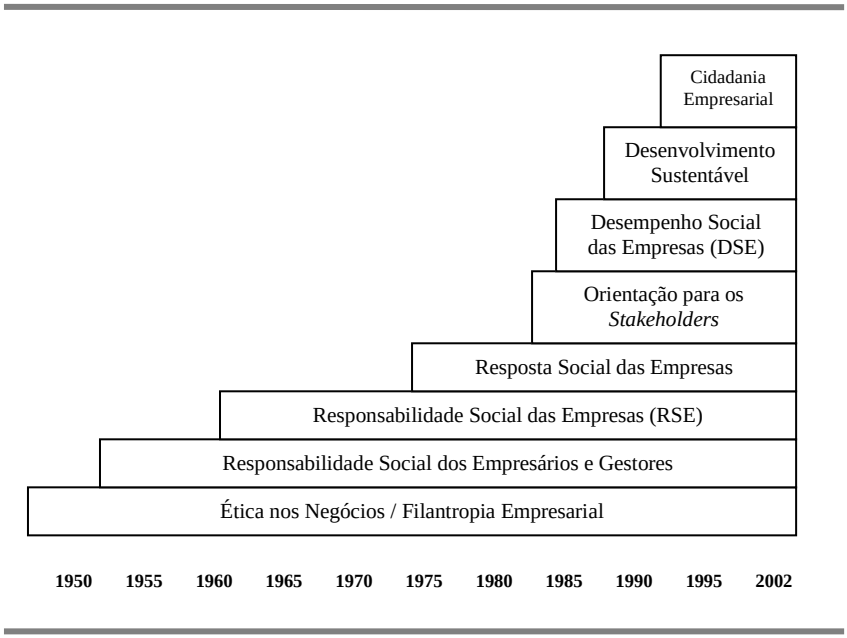


Figura 3. Cronologia dos Conceitos relacionados com RSE (adaptado de Bakker et al., 2005)

Tal como referido, o campo da RSE tem evoluído com a contribuição dispersa de múltiplas noções, nem sempre articuladas de forma clara entre si, que freqüentemente acrescentam mais confusão ao debate do que esclarecem as suas fronteiras e os seus propósitos. Numa extensa revisão da literatura sobre RSE publicada durante um período de trinta anos (de 1972 a 2002), Bakker, Groenewegen e Hond (2005) identificam um aumento considerável do volume de publicações a partir de 1990, com o conseqüente agravamento da sobreposição de conceitos, refletindo o interesse crescente dos pesquisadores pela temática. Os autores descobriram também, com surpresa, que a maioria dos artigos revela uma orientação epistemológica *teórica* (48,7%) e *descritiva* (37%), sendo uma minoria os

trabalhos com orientação *prescritiva* (14,3%), ao contrário do que parece ser a crença geral em relação ao campo[26]. Segundo os autores, a evolução do campo da RSE é marcada por uma tendência para se desenvolver hipóteses baseadas em trabalhos anteriores e testar teorias, introduzindo simultaneamente novos construtos no discurso acadêmico e profissional (BAKKER et al., 2005). Assim, a fragmentação do conceito sugere que, por prudência, se analisem algumas tendências atuais a fim de clarificar uma visão sobre o significado e o alcance da RSE.

[26] A *orientação teórica* centra-se na proposta, discussão e teste de hipóteses ou correlações; a *orientação descritiva* consiste no relato de fatos e de opiniões; e a *orientação prescritiva* refere-se à sugestão de estratégias, regras e idéias com intenção instrumental ou normativa (BAKKER et al., 2005).

2.1.3.2. O Conceito de RSE

Nas últimas décadas, o Brasil destacou-se como um dos países com aumento mais significativo de produção acadêmica, debate público e iniciativas empresariais dedicadas à RSE. Desde a criação da *Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas* (ADCE), em 1960, a RSE adquiriu progressiva visibilidade como tema de discussão pública no Brasil. Ashley (2005) refere como o pioneirismo da ADCE em promover o debate sobre a RSE "*marca, de forma contundente, a relevância de pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no Brasil*" (2005: p. 69). Entre muitas iniciativas que desde então se verificaram, a criação do *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*, em 1998, constitui um dos mais importantes impulsos de envolvimento de empresários na discussão e de transformação de práticas gerenciais concretas. Sendo uma associação de empresas privadas, o Instituto ETHOS representa atualmente uma das mais influentes fontes de reflexão e divulgação do tema da RSE no Brasil. A sua concepção de RSE alerta para a necessidade das empresas desenvolverem laços duradouros e mutuamente benéficos com os múltiplos *stakeholders*, tal como esclarece a seguinte declaração:

> "*Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários*" (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Os eixos fundamentais desta visão do Instituto ETHOS permeiam a generalidade das definições propostas por outros autores brasileiros. Mas, embora pareça existir convergência nas idéias centrais, ainda permanecem diferenças de entendimento sobre os fundamentos, os limites e o significado da RSE. Tenório (2004) distingue três abordagens da RSE que incluem três visões diferenciadas. Primeiro, uma visão clássica, simplificada, segundo a qual a RSE significa o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico. Segundo, uma visão que associa a RSE ao envolvimento da empresa com ações comunitárias que busquem melhorar a qualidade de vida dessas comunidades. E terceiro, uma visão mais atual na qual a ação social da empresa é considerada em todos os aspectos da sua atividade, estabelecendo a RSE como "*uma série de compromissos da empresa com a sua*

cadeia produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade" (TENÓRIO, 2004: p. 32). Froes (2001), por seu lado, defende que o exercício da RSE implica uma escolha da empresa quanto ao foco de atuação (meio ambiente, cidadania, etc.), à estratégia de ação (negócios, marketing institucional, etc.) e ao papel social que pretende desempenhar (difusão de valores, promotora da cidadania, etc.). O autor resiste a propor uma definição fechada de RSE, preferindo apresentar uma classificação detalhada das diferentes visões a seu respeito, elaborada em função das motivações que originam ou dos efeitos produzidos por ações empresariais vinculadas a concepções socialmente responsáveis. Apesar disto, o autor denuncia a sua visão pessoal ao declarar que "*a empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com a eqüidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade*" (FROES, 2001: p. 36).

Puppim de Oliveira (2005: p. 3), embora reconhecendo que não existe uma lista exaustiva do que são ações socialmente responsáveis, define a RSE como respeitando "*à maneira como as empresas agem, como impactam e como se relacionam com o meio ambiente e suas partes legitimamente interessadas*". Para Karkotli e Aragão (2005), a RSE pode ser entendida em sentido estrito como a obrigação da empresa responder pelas ações praticadas por quem a ela esteja ligado e atue em seu nome. Em sentido mais amplo, a RSE consiste, para os autores, no comportamento ético em busca "*de Qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus* stakeholders, (…) *incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social*" (KARKOTLI & ARAGÃO, 2005: p. 48). Ashley (2005) amplia esta responsabilidade para a necessidade da empresa responder perante "*as expectativas de seus* stakeholders *atuais e futuros*" (2005: p. 47), evidenciando uma preocupação mais vasta com o desenvolvimento sustentável. A este respeito, Thiry-Cherques (2003) refere como a filosofia moral contemporânea defende que a responsabilidade de cada um se estende a toda a humanidade, presente e futura, estabelecendo o bem-estar das gerações vindouras como critério ético e, portanto, objeto de responsabilização da ação empresarial.

Apesar da concepção geral de RSE atribuir à empresa o papel de provedora do bem-estar (BELIZÁRIO, 2005), muitos autores contemporâneos incluem a responsabilidade econômica e o fim lucrativo nas obrigações inerentes à RSE, contrariando a visão mais radical

de quem opõe a busca do lucro ao cumprimento das responsabilidades sociais. Duarte e Torres (2005) referem que a RSE implica uma atuação estratégica da empresa, traçando metas para atender necessidades sociais, de forma a garantir o lucro, a satisfação do cliente e o bem-estar social. Os autores sintetizam as crenças atuais sobre o tema, nos seguintes termos:

> "*A responsabilidade social surge como resgate da função social da empresa, cujo objetivo principal é promover o desenvolvimento humano sustentável, que atualmente transcende o aspecto ambiental e se estende por outras áreas (social, cultural, econômica, política), e tentar superar a distância entre o social e o econômico, obrigando as empresas a repensar seu papel e a forma de conduzir seus negócios*" (DUARTE & TORRES, 2005: p. 24).

Apesar da inexistência de um acordo geral sobre a amplitude das responsabilidades empresariais, as concepções de RSE referidas revelam uma convergência razoável em alguns princípios fundamentais. A este propósito, Kreitlon (2004) afirma que existe já, atualmente, um consenso mínimo sobre as condições a que uma empresa deve atender para que seja considerada socialmente responsável, identificando três características básicas que a sua conduta deve demonstrar:

> "*a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida;*
>
> *b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global;*
>
> *c) realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações*" (KREITLON, 2004: p. 10).

Este consenso mínimo resume as crenças que atualmente sustentam a generalidade das concepções de RSE defendidas por autores de todo o mundo. Estas concepções, no entanto, nem sempre respondem com clareza à questão elementar sobre quais são, concretamente, as responsabilidades sociais de uma empresa, limitando-se a enunciar princípios vagos de conduta empresarial e de filosofia gerencial. As tentativas academicamente mais férteis de concretizar as responsabilidades empresariais têm origem nos E.U.A., talvez em resultado do tradicional pragmatismo que caracteriza aquele país e do longo e intenso debate que há várias décadas ali alimenta a controvérsia em torno deste assunto.

Uma das elaborações teóricas com maior adesão na literatura norte-americana sobre RSE, registrando também aplicações no Brasil (PINTO et al., 2004), é a proposta apresentada por Carroll em 1979, a qual resistiu, no essencial, até à atualidade, permanecendo amplamente aceita pela comunidade científica (ACAR et al., 2001). Carroll estabelece quatro tipos específicos de responsabilidades sociais das empresas, identificadas com base nas expectativas da sociedade em relação ao desempenho empresarial. O autor apresenta uma definição de RSE estruturada em quatro dimensões – econômica, legal, ética e filantrópica –, dispostas em formato piramidal, tal como descrito na **Figura 4**.

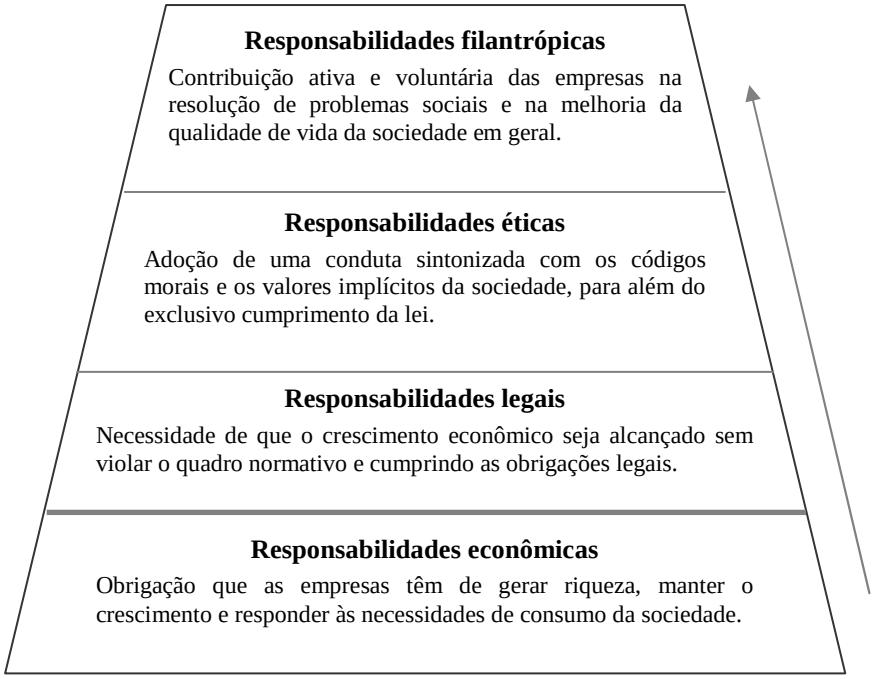


Figura 4. Responsabilidades Sociais da Empresa (adaptado de Carroll, 1979, 1999)

A forma piramidal proposta por Carroll pretende destacar a Responsabilidade Econômica como base que sustenta todas as outras responsabilidades que são, por sua vez, assumidas pelas empresas com a prioridade seqüencial sugerida pela ordenação apresentada na pirâmide[27]. Na concepção clássica, a RSE envolve um compromisso voluntário dos empresários com responsabilidades que estão além das estritas obrigações econômicas ou legais das empresas (MCGUIRE, 1963), destacando-se, nos termos propostos por Carroll (1979), as Responsabilidades Éticas e Filantrópicas. As primeiras dizem respeito a

[27] Esta hierarquia foi confirmada em estudos empíricos posteriores (AUPPERLE et al., 1985).

comportamentos que, não sendo impostos por lei, são socialmente desejáveis e eticamente justificados, cumprindo a expectativa da sociedade em relação à atuação da empresa, enquanto as segundas implicam o envolvimento direto da empresa, por meio de contribuições financeiras ou transferência de recursos, em ações que visam melhorar o bem-estar da comunidade envolvente e promover o desenvolvimento social (FERRELL et al., 2002). A Responsabilidade Filantrópica proposta por Carroll justifica-se pelo fato do autor ancorar o seu pensamento à realidade norte-americana, caracterizada por uma profunda tradição filantrópica, o que transforma a filantropia numa verdadeira expectativa da sociedade em relação às empresas, elevando-a à categoria de RSE. No entanto, o próprio autor reconhece que, embora seja desejável e socialmente valorizada, essa Responsabilidade Filantrópica é menos importante do que as restantes três responsabilidades sociais das empresas (CARROLL, 1991). Apesar de alguns autores questionarem a validade da dicotomia estabelecida por Carroll entre a dimensão econômica e a dimensão social da RSE (MITCHELL et al., 1997), as sua propostas constituíram a base de alguns dos principais desenvolvimentos teóricos posteriores, nomeadamente os trabalhos de Wartick e Cochran (1985) e de Wood (1991).

Baseados na formulação de Carroll, Wartick e Cochran (1985) propuseram um modelo integrativo de Desempenho Social das Empresas (DSE), no qual é sugerido que o DSE consiste numa articulação entre **princípios** (valores que orientam as políticas de responsabilidade social, coincidentes com as quatro dimensões da RSE propostas por Carroll), **processos** (forma reativa, defensiva, acomodativa ou proativa como a empresa responde às pressões e exigências da sociedade) e **políticas** (ação concreta, traduzida pelos mecanismos utilizados para atuar socialmente) (WARTICK & COCHRAN, 1985). Desta forma, os autores tentaram pela primeira vez conciliar teorias habitualmente consideradas opostas no âmbito dos estudos sobre o DSE, nomeadamente a categorização original de RSE proposta por Carroll (1979), a noção de responsabilidade pública dos processos de gestão defendida por Preston e Post (1975) e a tipificação da Resposta Social Corporativa formulada por Sethi (1979). Com base no trabalho de Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) definiu o DSE como a configuração de princípios de responsabilidade social, de processos de resposta social, e de políticas, programas e resultados observáveis associados à relação da empresa com a sociedade (WOOD, 1991), acrescentado, desta forma, à descrição anterior, uma componente de resultados e de impactos sociais da atuação organizacional. Wood reorganizou o modelo de Wartick e Cochran, desenvolvendo um conjunto mais abrangente de princípios de

responsabilidade social (institucionais, organizacionais e individuais), integrando a teoria dos *stakeholders* nos processos de resposta social e definindo os resultados da ação empresarial em termos de políticas, programas e impactos sociais.

Em geral, tanto o modelo de Wartick e Cochran (1985) como os desenvolvimentos posteriores de Wood (1991), são elaborações teóricas que amplificam e esclarecem a proposta original de Carroll para a definição de DSE, mas não contrariam as suas premissas nem o seu desenho conceptual (CARROLL, 1999). Entre os méritos do modelo de Carroll, destacam-se principalmente três fatores inovadores do seu pensamento. Primeiro, a referência explícita aos compromissos econômicos como integrantes da responsabilidade social da empresa. Embora seja sugerida uma distinção entre as múltiplas responsabilidades, Carroll não opõe os fins lucrativos às restantes dimensões, contrariando a tendência para apontar o lucro como fonte de todos os egoísmos capitalistas. Segundo, a inclusão da responsabilidade legal no modelo desafia uma posição dominante que defende a lei como fronteira da responsabilidade social. A este respeito, McGuire (1963) foi pioneiro ao excluir o cumprimento das obrigações legais e econômicas das práticas de RSE, defendendo, tal como Walton (1967), o voluntarismo que deve presidir à adoção dessas práticas. Para estes autores, a RSE pressupõe a liberdade de optar, sem imposição externa, por estratégias que contribuam para o bem-estar social. Carroll, pelo contrário, entende a responsabilidade social num sentido mais amplo, argumentando que ela não pode excluir a obrigação de cumprimento da lei, na medida em que esta é a expressão de uma vontade social de regulação.

Finalmente, em terceiro lugar, apesar do diagrama piramidal sugerir uma interpretação do sentido específico segundo o qual as empresas cumprem as suas responsabilidades, Carroll afirma que estas responsabilidades podem – e devem – ser cumpridas simultaneamente. O que pode variar é o seu grau de cumprimento na prática gerencial, dependendo da dimensão da empresa, da filosofia de gestão, da estratégia corporativa, das características da indústria ou das condições gerais da economia (CARROLL, 1991). Assim, a empresa não pode demitir-se de qualquer uma de suas responsabilidades para cumprir outra, devendo procurar conciliar todos os compromissos sociais. No essencial, esta concepção de RSE enfatiza a necessidade de as empresas cumprirem os seus objetivos econômicos, respeitando a lei e assumindo, simultaneamente, compromissos que envolvam a adoção de um comportamento ético e de um papel interventivo na melhoria da qualidade de vida da sociedade ou, pelo menos, de parte dela.

2.1.4. Os Compromissos da RSE

O conceito de RSE ainda mantém ambigüidades e divergências de significado que a popularidade do tema e os inúmeros contributos teóricos não conseguiram contrariar. Apesar de alguns princípios permearem as formulações teóricas mais relevantes – como a relação da empresa com o ambiente envolvente ou a preocupação com o bem-estar social –, as concepções de RSE variam desde definições vagas e simples até prescrições exigentes e complexas. Torna-se portanto necessário escolher um posicionamento em relação ao conceito e esclarecer os seus conteúdos.

Parece razoável aceitar que o quadro de responsabilidades das empresas constitui um conjunto diverso de obrigações que freqüentemente exige soluções de compromisso entre interesses divergentes ou mesmo conflitantes. É a busca desse frágil equilíbrio que define o desafio central da RSE. Thiry-Cherques (2003), baseado em Henderson, reconhece que a exigência atual está no alcance de um equilíbrio que evite os exageros tanto do capitalismo imoral como do discurso que defende incondicionalmente a idéia de RSE como forma de cobrar da empresa práticas e intenções que não lhe são naturais e que contrariam o próprio espírito capitalista que permite o progresso e o desenvolvimento social. Como parece concordar Aguilar (1996), a empresa ética é aquela que conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores e investidores, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todos os afetados por suas decisões ou ações.

Dada a diversidade de concepções e as insuficiências apresentadas pela maioria delas, propõe-se uma nova conceituação para a RSE, definida a partir dos princípios orientadores da ação empresarial, inspirada pelas contribuições originais de Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991). Embora amplamente divulgado no meio acadêmico e adotado como referência em inúmeras pesquisas empíricas, o modelo de Carroll (1979) não é, efetivamente, completamente satisfatório. Entre as principais fragilidades, destaca-se a rigidez da formulação que estabelece um sentido ascendente unidirecional das responsabilidades. Esta concepção, embora não pretenda legitimar, tal como referido na seção 2.1.3., a abdicação de responsabilidades em função de outras, sugere uma hierarquia de prioridades que parece distorcer os próprios fundamentos eqüitativos da responsabilidade social. Além disso, estabelece uma relação de sobreposição entre as responsabilidades, ignorando outras formas

de interdependência e de interação entre elas. O modelo parece sugerir também uma confusão entre o plano dos princípios e o plano das ações concretas, ao incluir uma responsabilidade filantrópica. A filantropia, tal como entendida atualmente, consiste numa transferência voluntária de recursos da sociedade civil em benefício de quem tem carências essenciais ou em nome de uma transformação social (KISIL, 2005)[28]. Ora esta contribuição da sociedade civil situa-se no plano dos comportamentos, entendidos como expressão da adesão a determinados princípios, crenças ou valores. A Responsabilidade Ética, animada pelo dever racional e, eventualmente, pelos sentimentos de *amor pela humanidade* e de *generosidade* que definem a essência da filantropia (HOUAISS, 2002), pressupõe o compromisso moral que complementa os restantes – econômico e legal –, sendo a filantropia uma das suas manifestações, entre outras possíveis. Portanto, a filantropia, embora designando um sentimento, mas sendo entendida na atualidade como uma transferência de recursos, não deve ser considerada uma obrigação empresarial em si mesma. Deve, pois, constituir uma das possibilidades de exercício da Responsabilidade Ética das empresas.

Assim, a partir da proposta de Carroll, propõe-se uma reinterpretação da RSE, resumida nos princípios do modelo apresentado na **Figura 5**.

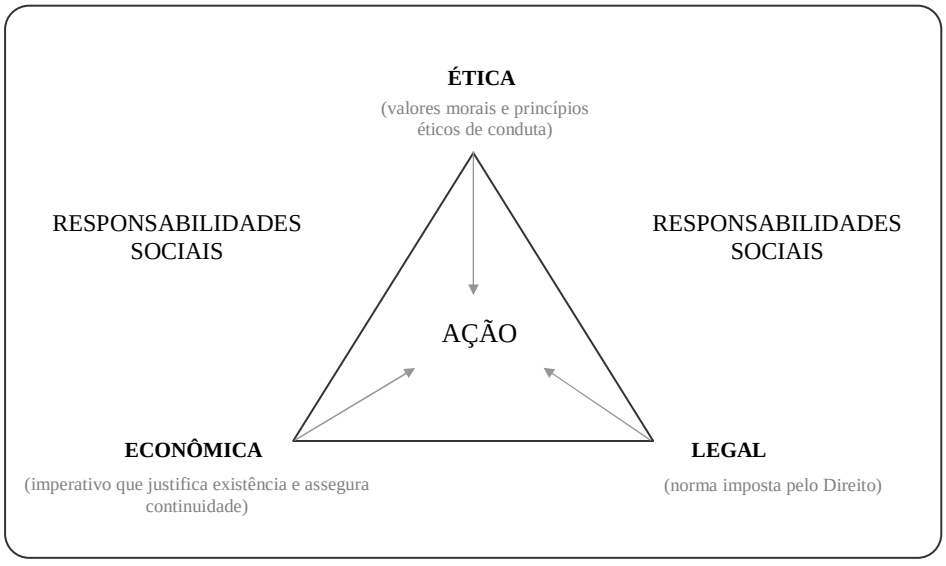


Figura 5. Novo Modelo de Responsabilidades Sociais da Empresa

[28] O *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (HOUAISS, 2002), o *Novo Dicionário da Língua Portuguesa* (FERREIRA, 1986) e o *Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa* (SILVA, 1994) definem filantropia como "*amor à humanidade*", sendo filantrópico tudo o que é "*inspirado pela filantropia*" (SILVA, 1994). Assim, a palavra filantropia designa um sentimento e portanto situa-se no plano das motivações da ação, não correspondendo à ação propriamente dita. O mesmo ato pode ser motivado por um sentimento filantrópico ou por outro motivo distinto. A interpretação da filantropia como uma doação voluntária a quem precisa é, na verdade, uma simplificação do termo que o reduz a uma das suas manifestações mais comuns.

Segundo o novo modelo, a RSE consiste no conjunto de obrigações sociais que decorrem do compromisso econômico, legal e ético da empresa perante a sociedade. Os vértices do triângulo representam as três fontes de responsabilidade social que se estabelecem como princípios orientadores da ação da empresa. A RSE implica um esforço permanente de articulação de políticas, estratégias e ações a fim de cumprir os deveres positivos (de ação) e negativos (de omissão) sugeridos pela finalidade econômica, pelos princípios éticos e pela exigência de cumprimento da lei. Tal como apresentada, a designação destas responsabilidades identifica o motivo das obrigações que as caracterizam, remetendo a filantropia para o plano da ação.

A **Responsabilidade Econômica** está relacionada com o objeto principal da atividade empresarial, o qual justifica a sua existência e assegura a sua sobrevivência e sustentabilidade. Esta responsabilidade corresponde à obrigação de fornecer a sociedade com produtos e serviços de boa qualidade, investindo na inovação e buscando o lucro que permita o crescimento da empresa e a satisfação das legítimas expectativas dos acionistas.

A **Responsabilidade Legal** implica a obrigação social de cumprir a legislação. Tratando-se de uma norma obrigatória imposta pelo Direito, a lei resulta, nas sociedades democráticas, de um desejo de regulação ratificado pela sociedade. A existência desta lei, no entanto, não é garantia do seu cumprimento. Os mecanismos sancionatórios geralmente inibem a sua transgressão, porém a empresa mantém liberdade de escolha sobre a adesão à lei em inúmeras circunstâncias da sua atividade.

Por fim, a **Responsabilidade Ética** respeita ao dever de agir segundo princípios morais sintonizados com os valores sociais. Esta responsabilidade implica a adoção de um comportamento eticamente aceitável que, não sendo imposto pela lei ou pela finalidade econômica, decorre de uma disposição para integrar na definição de políticas e de estratégias elementos e pretensões que previnam o eventual dano provocado pela ação empresarial e considerem positivamente a contribuição para o bem-estar social e para o desenvolvimento humano[29].

Tal como descrito, de acordo com a formulação proposta, a RSE implica uma articulação entre os três vértices do modelo, entendidos como fonte motivadora das ações socialmente responsáveis. A **Ação empresarial** será um produto da importância atribuída a

[29] A este respeito, Thiry-Cherques (2003: p.39) esclarece que "*o direito é, e sempre será, insubstituível na aplicação positiva da ética consentida e no resguardo da moral concertada. De forma que o esforço de responsabilização moral deve estar voltado principalmente para as áreas onde a legislação não existe ou é precária*".

cada uma das responsabilidades, ou seja, da influência exercida pela interseção dos mandamentos por elas sugeridos sobre as políticas, estratégias e práticas empresariais. Nesta concepção, a dimensão ética da RSE é aquela que exige um maior esforço justificativo, dada a ambigüidade a que se presta e a variabilidade dos seus fundamentos (CARROLL, 1991). Thiry-Cherques (2003) refere-se a esta dificuldade, esclarecendo que "*a responsabilidade moral não é coercitiva, não é negociável e não é evidente*", sendo "*a única que não admite o equívoco e a evasão*" (2003: p. 34). Os mecanismos de repressão do incumprimento das Responsabilidades Econômicas e Legais são mais visíveis e consensuais e, portanto, mais eficazes. A natureza e os limites destas obrigações reúnem acordo amplo e as suas fronteiras não são, habitualmente, contestadas. A Responsabilidade Ética, por seu lado, constitui uma obrigação imposta por critérios exclusivamente morais, cuja transgressão é inibida por um imperativo de consciência ou pelo receio da condenação moral por parte dos outros. Tratando-se da responsabilidade que pode gerar benefícios sociais não diretamente relacionados com o fim lucrativo da atividade empresarial, nela devem concentrar-se os esforços de justificação da RSE.

Embora os princípios de RSE sugiram como estratégia desejável a busca do equilíbrio entre os três compromissos sociais – **econômico**, **legal** e **ético** –, é de esperar que o **compromisso econômico**, constituindo aquele que justifica, originalmente, a existência e a sobrevivência da empresa, seja o mais valorizado pelos gestores e dirigentes. Além disto, ao contrário do que acontece com as Responsabilidades Econômica e Legal, cujos agentes e instituições primariamente interessados no seu cumprimento são conhecidos, a Responsabilidade Ética remete a reivindicação do seu cumprimento para o ente abstrato que constitui a sociedade em geral e, em última instância, para a solidão da consciência de quem detém o dever de exercer essa responsabilidade. Por estas razões, as Responsabilidades Econômica e Legal são habitualmente as mais invocadas e defendidas por empresários e dirigentes. O **compromisso ético** depende essencialmente do sistema de crenças e valores de cada dirigente empresarial. É aqui que se cruzam a teoria dos valores humanos e a reflexão sobre a administração de empresas. A Responsabilidade Ética visa superar as limitações que decorrem da concepção gerencial egocêntrica que estabelece a finalidade lucrativa como fim que justifica todos os meios, sem atender aos impactos colaterais da atividade empresarial e à interdependência profunda que caracteriza a relação da empresa com o resto do mundo. Esta atitude gerencial, identificada com o egoísmo que apenas considera válido o interesse próprio, sem a devida aceitação de um compromisso ético, gera, no limite, comportamentos eticamente

reprováveis que conduzem à desconfiança e que comprometem a sobrevivência da própria organização. Como alerta Thiry-Cherques (2003: p. 40), "*o compromisso ético é uma construção da razão que considera o egoísmo como parte da natureza humana*", tendo a ética demonstrado, por diversas vias, "*que a conduta moralmente legítima é do nosso interesse, do interesse das pessoas dotadas de razão, que é do nosso interesse egoísta superar o egoísmo*". Vázquez (2005), na sua avaliação moral da vida econômica, refere-se a esta dualidade nos seguintes termos:

> "*Enquanto cada indivíduo estiver inserido, de uma maneira ou de outra, na vida econômica (quer como produtor, quer como consumidor), a realização da moral não pode deixar de ser afetada consideravelmente, num sentido ou no outro, pelas relações econômicas dominantes. Contudo, a vida econômica não influi somente desta maneira na realização da moral, e tem por isso uma significação moral, mas também influi reclamando uma moral à sua altura. Assim, por exemplo, numa sociedade na qual o trabalho é antes de tudo meio para subsistir e não uma necessidade humana vital, na qual domina o culto do dinheiro e na qual um sujeito é pelo que* possui *privadamente, criam-se as condições favoráveis para que qualquer um aspire a satisfazer os seus interesses mais pessoais, à custa dos demais. Fortalecem-se os impulsos individualistas ou egoístas, não porque correspondam a uma suposta natureza universal do homem, mas porque assim exige um sistema econômico no qual a segurança pessoal encontra-se tão-somente na propriedade privada. A economia tem, portanto, a sua moral apropriada – a do egoísmo – e esta impregna a sociedade por todos os seus poros.*
>
> *Uma nova vida econômica, sem alienação do produtor nem do consumidor, porque a produção e o consumo estão de fato a serviço do homem, torna-se assim condição necessária – ainda que não suficiente – para uma moral superior, na qual o bem de cada um se combine com o bem da comunidade*" (VÁZQUEZ, 2005: p. 222, 223).

Assim se pode justificar também o movimento da RSE como resposta à *necessidade de uma moral superior* que substitua o egoísmo natural da vida econômica. No entanto, as pretensões de quem defende a urgência do progresso moral só serão bem sucedidas se forem acompanhadas por intensa discussão dos temas e construídas sobre o sólido alicerce das crenças e dos valores de cada dirigente. A administração responsável de empresas pode ser imposta por regulamentos e legitimada pelo mercado, mas, tal como na vida, só será sustentável e moralmente válida se resultar, originalmente, de uma intenção deliberada de cumprir as obrigações sociais em nome do progresso coletivo e do bem comum. Também por isto se justifica estudar o sistema de valores e a orientação ética de quem dirige e toma decisões no meio empresarial.

2.2. VALORES HUMANOS

2.2.1. Ontologia e Teoria dos Valores

No mundo das idéias, e fora dele, a palavra "valor" contém uma diversidade de significados que, embora justifique a sua freqüente evocação na linguagem corrente, dificulta a compreensão e o consenso em torno do que representa o conceito. Tal como refere Birou no *Dicionário das Ciências Sociais*, "*a palavra «valor» é uma das que possuem significação mais rica, mais complexa e mais difícil de definir*" (1976: p. 419). O autor descreve valor como a "*capacidade que um objeto (coisa, ideia ou outra pessoa) tem de satisfazer um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana*", distinguindo como principais categorias de valores, os valores econômicos, jurídicos, éticos ou morais, culturais e religiosos (BIROU, 1976: p. 419). Birou esclarece ainda que a atribuição de valor a uma qualquer realidade implica o reconhecimento de que essa realidade propicia um bem, concluindo que "*refletir sobre os valores é refletir sobre o que é um bem, quer a nível do destino da sociedade, quer a nível do destino pessoal*" (BIROU, 1976: p. 420). Esta concepção remete o conceito de valor para o domínio da reflexão filosófica que questiona os fundamentos estruturantes da vida em sociedade e do sentido profundo das relações humanas. No campo das ciências sociais, o estudo dos valores é uma conquista recente, marcada pelos ensaios pioneiros de Kluckhohn (1951) e as pesquisas empíricas de Allport, Vernon e Lindzey (1960), tendo atraído a atenção de muitos acadêmicos que contribuíram com os seus trabalhos para a integração definitiva na linguagem sociológica e psicológica deste conceito de origem filosófica.

No entanto, apesar dos significativos avanços teóricos e empíricos dos últimos cinqüenta anos e da importância central que parece ser atribuída ao estudo dos valores humanos no contexto das ciências sociais e, especialmente, das ciências sociais aplicadas (como é o caso da administração de empresas), o conceito e sua significação ainda não alcançaram consensos. A este respeito, Rohan (2000) atribui à utilização excessiva e abusiva da palavra "valor" na linguagem corrente a causa do impasse que se verifica na teoria e na pesquisa sobre valores (ROHAN, 2000)[30]. Já em 1951, Kluckhohn afirmava igualmente em relação ao conceito de "valor" que, além das diversas conotações que lhe são atribuídas na linguagem cotidiana, a sua imprecisão é reforçada pelo fato da palavra "valor" constituir "*um*

[30] Como exemplo dessa aparente estagnação, a autora refere a inexistência de discussão sobre valores em uma amostra de livros publicados durante a última década sobre introdução à psicologia social e ao estudo da personalidade (ROHAN, 2000).

termo técnico nos campos da filosofia, economia, artes e, crescentemente, na sociologia, psicologia e antropologia"[31], sendo simultaneamente identificada nas diversas áreas do conhecimento com diferentes conceitos, tais como atitudes, motivações, objetos, quantidades mensuráveis, áreas substantivas do comportamento ou tradições afetivas (KLUCKHOHN, 1951: p. 389). E, tal como ainda alerta o autor, dificilmente pode ser afirmado o alcance de consenso em qualquer uma dessas áreas do conhecimento. Kluckhohn (1951) refere que, aparentemente, o único consenso é o de que os valores dizem respeito a proposições normativas – o que é desejável – e não existenciais – o que de fato é. Mas, mesmo aqui, a polêmica da discussão filosófica não parece confirmar a anunciada unanimidade.

As últimas décadas foram especialmente férteis em tentativas de uniformização da linguagem e dos seus significados no âmbito da teoria dos valores humanos aplicada ao estudo do comportamento. Rokeach (1973) desenvolveu uma teoria influente até à atualidade sobre valores humanos instrumentais e valores humanos terminais, estabelecendo uma relação empiricamente validada entre o sistema de valores pessoais e o comportamento individual. Mais recentemente, Schwartz (1992, 1994) propôs uma nova teorização dos valores humanos básicos, identificando dez valores motivacionais em pesquisas realizadas com mais de 64.000 indivíduos em 67 países localizados em todos os continentes. Surgiram igualmente estudos sobre o impacto dos valores pessoais nas decisões e ações praticadas em ambiente organizacional, reforçando assim a importância atribuída ao tema no âmbito das práticas empresariais. No entanto, devido à ambigüidade que ainda caracteriza o conceito, para que ele possa ser adotado e utilizado como elemento analítico na teoria social, o seu significado deve ser compreendido, fundamentado e definido com precisão. No *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, são identificados 26 significados da palavra "valor" no singular e 32 significados da palavra no plural, incluindo definições principais e secundárias (HOUAISS, 2002: p. 3659, 3660). Esta diversidade de acepções revela a amplitude de sentidos que a palavra atualmente encerra, justificando o esforço da sua delimitação conceptual em estudos aplicados da teoria dos valores. Por isso, embora as contribuições da psicologia constituam a fonte de maiores avanços na área do estudo aplicado dos valores, fornecendo o referencial teórico fundamental adotado nesta pesquisa, a compreensão do conceito só é plenamente alcançável através do estudo das suas raízes filosóficas, de onde todas as outras concepções de valor originalmente derivaram.

[31] Tradução livre.

A palavra "valor" tem origem etimológica no termo latino *valore*, proveniente do verbo *valere* que significa "*ser forte*" (CAMPOS et al., 1976: p. 1143), ter "*audácia, vigor, mérito, importância* [ou] *preço*" (CUNHA, 1999: p. 810). No *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, Ferreira (1986: p. 1750) confirma esta idéia definindo valor como "*a qualidade de quem tem força, audácia, coragem, valentia, vigor*", conferindo-lhe significado distinto quando considerada a palavra no plural, equivalendo neste caso a "*normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduo, classe, sociedade*" (1986: p. 1751). Estas referências à origem etimológica têm, contudo, uma utilidade limitada para a compreensão do conceito, dada a multiplicidade de definições que lhe são atribuídas. Garmendia, no *Dicionario de Ciencias Sociales*, reconhece esta diversidade, distinguindo uma acepção da linguagem corrente, uma acepção filosófica, uma acepção psicosociológica e uma acepção econômica do conceito de valor (CAMPOS et al., 1976). Nesta pesquisa, interessa fundamentalmente a concepção filosófica que inspira a evolução do conceito e as modernas propostas da psicologia para a sua definição e operacionalização, as quais, embora sejam freqüentemente apresentadas por oposição à abordagem da filosofia, são, na maioria dos casos, simplificações que respeitam os princípios filosóficos que têm animado a discussão sobre valores humanos ao longo dos séculos.

O estudo dos valores humanos e das suas implicações individuais e sociais remonta à antiguidade clássica, encontrando eco original no pensamento de Sócrates, de Platão e de Aristóteles. O primeiro defende a objetividade dos valores éticos, a sua natureza absoluta, dedicando-se a combater o relativismo promovido pelos Sofistas que destituía o ser humano de vínculos a valores absolutos que conduzem à felicidade. Para Sócrates (469-399 a.C.), a identidade entre os interesses individuais e comunitários – entre o bem individual e o bem comum – constitui o único caminho para a felicidade, o que implica a valorização da bondade, da moderação dos apetites e da busca do conhecimento. Porém, Sócrates evitou sempre dar uma resposta definitiva ao que seria o Bem e a bondade, valores absolutos que deveriam guiar a conduta humana. O seu método promovia o pensamento individual, solitário, com base na crença de que a compreensão dos valores absolutos implicaria necessariamente a transformação do próprio indivíduo, após a libertação dos véus das aparências e das vaidades que dificultam o acesso à verdade. O filósofo acreditava que o conhecimento da verdade sobre o que é o Bem e a bondade, por si só, tornaria o homem melhor e mais sábio e esse conhecimento só seria alcançável por meio da reflexão individual, sem a interferência castradora de valores exteriores pré-definidos (ABBAGNANO, 1976). Esta ética de Sócrates

constitui a primeira tentativa registrada de sistematizar um pensamento sobre valores humanos, sendo exigente no seu método e otimista nas suas pretensões.

Embora baseados nos mesmos ensinamentos de Sócrates, Platão e Aristóteles interpretaram a sua doutrina ética de formas opostas. Platão (428-348 a.C.) concebeu uma ética que visa definir os critérios objetivos que permitem alcançar uma sociedade idealmente organizada. Para este fim, ele procura, ao contrário de Sócrates, definir concretamente os valores fundamentais da sua ética, estabelecendo princípios de regulação social rígidos, que desvalorizam os interesses materiais, limitam os direitos de propriedade e promovem a educação como valor social supremo. A sua ética é construída em torno de uma Idéia Geral de Bem, imposta ao mundo real por referência a um mundo idealizado, acessível apenas aos sábios dotados de um pensamento filosófico superior (DURANT, 1966). Aristóteles (384-322 a.C.), por seu lado, faz o percurso inverso, partindo da aceitação do mundo real dos homens com as suas imperfeições e procurando a partir dele estabelecer princípios que promovam o desenvolvimento moral do ser humano sem negar a sua vulnerabilidade às emoções, aos sentimentos imprevistos e às paixões. Para Aristóteles, a convergência entre o bem individual e o bem comum – essência da ética para os três filósofos gregos – forçada pela ética platónica, torna-se contingencial e dependente da atuação das instituições sociais que devem tentar harmonizar os dois tipos de Bem cuja sobreposição não pode ser apenas assegurada pela força da natureza humana (ABBAGNANO, 1976). Resumindo, para os três filósofos, os valores humanos essenciais devem permitir alcançar uma vida virtuosa que promova o encontro do bem individual com o bem coletivo e cuja recompensa é a felicidade, entendida em sentido amplo, tal como sugerido pelo termo grego *eudaimonia*[32]. Neste sentido, Aristóteles parece ter proposto uma ética mais realizável, ao evitar a obscuridade das respostas de Sócrates e estimulando a elevação moral do homem por meio do desenvolvimento de um caratér virtuoso alcançado pela prática continuada das virtudes que pregam a moderação dos impulsos e contrariam o excesso dos vícios que inibem o alcance da felicidade.

O debate sobre valores humanos não conheceu avanços significativos até ao século XVIII, altura em que a visão aristotélica é desafiada pelo pensamento de Immanuel Kant (1724-1804). Na filosofia moderna, Kant representa um momento de mudança fundamental de paradigma filosófico, especialmente no que respeita às idéias sobre valor humano e às

[32] A este respeito, Durozoi e Roussel (2000) esclarecem no seu *Dicionário de Filosofia* que o termo *eudemonismo* "*designa o conjunto das doutrinas que, recusando-se a separar felicidade e virtude, fazem da felicidade o Supremo Bem e da sua procura, o fim da ação moral*" (2000: p. 147).

concepções de mundo. Kant denuncia as contradições e impasses das pretensões aristotélicas de conhecer as estruturas fundamentais do universo por meio de uma cosmologia racional. Ao contrário de Aristóteles, que busca entender o absoluto ultrapassando os fenômenos e situando a idéia moral no plano do Cosmos exterior, Kant reconhece a impossibilidade de conhecer a essência da estrutura universal e desloca a idéia moral para o domínio da consciência individual. O pensamento kantiano opera esta deslocação da ética para o plano do indivíduo, dependente da sua consciência e da sua racionalidade. Embora mantenha a convicção na objetividade dos valores morais, Kant promove a ascensão do ser humano à categoria de legislador moral, enaltecendo e responsabilizando o indivíduo e a sua interioridade face ao universo exterior e à ordem cosmológica.

Contudo, Kant provoca mudanças estruturais no pensamento filosófico, mas não dedica esforço específico ou alongado à discussão dos valores. Esse esforço é empreendido posteriormente pelo filósofo alemão Rudolf Lotze (1817-1881), considerado o fundador da moderna filosofia dos valores. Numa tentativa de reconciliar a ciência empírica com a estética, Lotze defende pela primeira vez a existência de um dualismo claro entre o mundo do *ser* e o mundo dos *valores*. Eles estão relacionados, mas não se confundem. Por um lado, existe o mundo das coisas e dos fatos observáveis, regulado pela lei natural, que é apreendido pela inteligência. Por outro lado, existe o mundo das coisas que *não são*, mas que *valem*, ou seja, os valores, os quais são apreendidos por meio de uma forma particular de sentir espiritual. Portanto, a partir de Lotze, os valores alcançam uma nova categoria essencial, dos objetos que não têm *ser*, mas *valer*. Tal como refere Morente (1980), quando se atribui a qualificação de valor a algo, nada se diz do que esse algo é, mas apenas se diz que ele não é indiferente, pelo que "*a não-indiferença constitui esta variedade ontológica que contrapõe o valor ao ser*" (1980: p. 300). Por isto, se conclui que o *valer*, enquanto categoria fundamental dos valores, significa, antes de mais, não ser indiferente[33]. Ainda na origem fundadora da moderna filosofia dos valores, também Franz Brentano (1838-1917) desempenhou um papel de grande influência em todo pensamento posterior. Brentano empreendeu uma abordagem fenomenológica para explicar o conhecimento, a partir da observação da dimensão psicológica do homem, dedicando-se à análise dos fenômenos da consciência humana. Segundo ele, a consciência é definida pela intencionalidade, ou seja, pela tendência revelada pelo sujeito perante um objeto, sem a obrigatoriedade da existência real ou efetiva desse

[33] Lotze defende ainda, com base em pesquisas realizadas sobre a psicologia humana, que os valores estão sempre vinculados, em cada pessoa, a um sentimento de prazer. O filósofo defende também a objetividade dos valores, afirmando que eles têm um domínio próprio com conteúdos observáveis (PIERSON, 1988).

objeto. O critério de intencionalidade fundamenta uma classificação dos fenômenos psíquicos, sem apelar a critérios extrínsecos, existindo tantos fenômenos mentais quantos os modos de a consciência se referir aos objetos imanentes. Estes modos intencionais de apreensão dos objetos podem assumir três formas essenciais: representações, juízos e sentimentos. Hessen (2001) esclarece que para Brentano, é apenas através dos sentimentos de *amor* ou *ódio*, de *gostar* ou *não gostar*, que os valores podem ser apreendidos e se tornam perceptíveis. Esta constitui uma das originalidades do seu pensamento, ao destacar o papel das emoções e dos sentimentos como fonte da avaliação psicológica que origina, em cada pessoa, os seus valores pessoais. Brentano, juntamente com alguns pensadores influentes que aderiram posteriormente às suas concepções, tais como Max Scheler ou Nicolai Hartmann, contribuiu para a aceitação de uma abordagem dos valores humanos em sintonia com uma visão científica do mundo, contrariando a dicotomia estabelecida por Lotze (RESCHER, 1969). A partir destes desenvolvimentos, o estudo dos valores humanos ultrapassou definitivamente as fronteiras do pensamento estritamente filosófico e estes passaram a constituir-se também como objeto da psicologia e das ciências sociais em geral.

Mas para entender a essência ontológica dos valores[34], é necessário situá-los primeiro no plano filosófico dos objetos que caracterizam a vivência humana, entendidos como "*aquilo que se opõe ao sujeito, como sendo susceptível de experiência e diferente do ato pelo qual o sujeito o apreende*", ou, de uma forma mais simples, "*qualquer realidade concreta identificável, mas também a meta ou o fim que se visa ao agir ou refletir*" (DUROZOI & ROUSSEL, 2000: p. 281). Assim, existem três classes especiais de objetos: os objetos sensíveis (ou empíricos); os objetos ideais; e os valores[35]. Os **objetos sensíveis**, designados

[34] A Ontologia é habitualmente referida como a "teoria do ser", no entanto, Morente (1980) esclarece que, em rigor, essa designação é insuficiente, uma vez que a palavra "ontologia" não está formada pelo verbo "ser" grego, no infinito, mas pelo particípio presente desse verbo, tornando mais correta a designação "teoria do ente". Morente clarifica que "*o ser em geral será aquilo que todos os entes têm de comum, enquanto o ente é aquele que é, aquele que tem o ser*", concretizando que a ontologia consistirá em "*teoria do ente, tentativa de classificar os entes, tentativa de definir a estrutura de cada ente, de cada tipo de ente; e será também teoria do ser em geral, daquilo que todos os entes têm de comum, daquilo que os classifica como entes*" (MORENTE, 1980: p. 279). Pode ainda distinguir-se uma concepção clássica, com raiz no pensamento de Aristóteles, de uma concepção contemporânea, especialmente influenciada por Heidegger e pela sua crítica à tendência onto-teológica da metafísica ocidental que ele considera ter-se esgotado ao esquecer a distinção radical entre o ser e o ente. A este respeito, o *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa* define Ontologia no sentido aristotélico como "*a parte da filosofia que tem por objeto o estudo das propriedades mais gerais do ser, apartada da infinidade de determinações que, ao qualificá-lo particularmente, ocultam a sua natureza plena e integral*", e no sentido heideggeriano como "*reflexão a respeito do sentido abrangente do ser, como aquilo que torna possível as múltiplas existências*" (HOUAISS, 2002: p. 2679, 2680). Neste sentido, a ontologia dos valores, entendida em termos amplos, corresponderá à busca da compreensão da essência dos valores e do seu significado no contexto da vivência – e da convivência – humana.

[35] Os autores nem sempre concordam na classificação atribuída aos valores enquanto objeto. Por exemplo, Hessen (2001) qualifica os valores como *objetos ideais*, distinguindo-os dos *objetos supra-sensíveis*, os quais Morente (1980) parece incluir na classe de *objetos ideais*, distinguindo estes dos *valores*. No entanto, as reflexões sobre a natureza dos valores tendem a

por Morente (1980) como "coisas reais", consistem nas coisas materiais que podem ser apreendidas e percebidas pelos sentidos, tais como árvores, pedras, plantas ou animais. Os **objetos ideais** são representações mentais que não têm existência física, tais como os números, as formas geométricas ou as ideias que permitem descrever e interpretar o mundo e que não têm materialidade, tais como a ideia de diferença, de semelhança ou de igualdade. Por fim, existem os **valores** como classe de objetos que não são reais nem ideais, como é o caso da beleza ou da bondade. Morente (1980) explica esta classe de objetos, exemplificando que, se uma árvore for classificada como bela, a sua beleza não acrescenta nem um átomo ao seu "ser" árvore. Segundo o filósofo, "*a árvore bela não 'é' mais que a árvore não bela, porém 'vale' mais; o quadro belo, bem pintado, não é ontologicamente mais que o quadro mal pintado ou feio, porém tem mais valor*" (MORENTE, 1980: p. 282). Ainda a respeito da diferença entre valores e objetos ideais, Morente refere que os valores não podem ser mentalmente visualizados, ou seja, não é possível ter a beleza diante da "*vista do pensamento, diante da visão intelectual*" (MORENTE, 1980: p. 282), ao contrário do círculo que, enquanto objeto ideal, tem uma existência concreta e é mentalmente representável.

Os valores constituem então uma classe de objetos que se referem a uma preferência subjetiva, uma escolha, um posicionamento pessoal em relação a outros objetos. Hessen (2001) subdivide as preocupações da Filosofia em três áreas: a Teoria da Ciência, a Teoria dos Valores e a Teoria da Realidade. Tal como sugerido na **Figura 6**, constituindo um dos eixos da Filosofia, a Teoria dos Valores compreende a reflexão axiológica[36] sobre a dimensão ética das relações humanas, as concepções de beleza e a relação do homem com o divino, o sagrado e a transcendentalidade. Nestes termos, a Teoria dos Valores, em sentido filosófico, trata essencialmente de três dimensões fundamentais da vida humana: a Ética, a Estética e a Religião.

convergir nos elementos fundamentais. Por isso, sem prejuízo da validade de outras propostas, será adotada a classificação ontológica de Morente, dado parecer a mais consistente.

[36] A parte da filosofia que se dedica ao estudo dos valores é designada de Axiologia, palavra cuja origem etimológica remete para o termo grego "áksios", que significa valioso, digno de merecimento (HOUAISS, 2002: p. 465). A axiologia ocupa-se do estudo dos valores, do seu significado e da sua hierarquia. Rescher (1969) refere que a axiologia, embora não tenha alcançado sucesso como filosofia unificada dos valores, permitiu, durante o século XX, a extensão do debate sobre valores às ciências sociais, estimulando pesquisas e discussões no âmbito da economia, da psicologia, da sociologia e da antropologia, com resultados empíricos muito significativos. Em termos filosóficos, a axiologia representa um complemento indispensável da ontologia que procura a essência dos fenômenos sem lhes atribuir um valor que os distinga subjetivamente entre si. Como refere Hessen (2001: p. 32), "*qualquer visão das coisas no ponto de vista ontológico terá sempre* (…) *de ser completada e aprofundada com uma outra visão delas do ponto de vista axiológico*", ou seja, o conhecimento e a compreensão do mundo e da vida são enriquecidos com a sólida edificação de escolhas e de preferências perante os múltiplos fenômenos da existência. A axiologia trata desta escala de preferências, desta valoração da realidade.

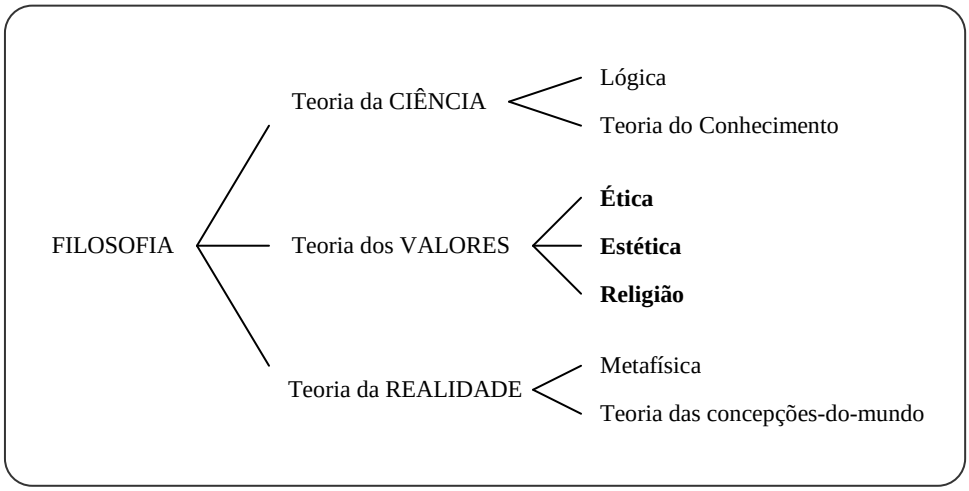


Figura 6. Disciplinas da Filosofia (adaptado de Hessen, 2001)

O esforço de sistematização e de síntese das disciplinas filosóficas proposto por Hessen (2001) permite compreender mais claramente qual o objeto de estudo da Teoria dos Valores e o seu enquadramento na reflexão filosófica, por oposição às restantes disciplinas de pensamento. Na Teoria da Ciência incluem-se questionamentos sobre o que é o conhecimento, o que é a verdade ou o que é a ciência, enquanto na Teoria dos Valores questiona-se o que é a moralidade, o que é a arte ou o que é a religião. Hessen (2001) classifica estas duas disciplinas como um auto-exame e uma auto-contemplação do espírito, distinguindo-as da Teoria da Realidade, no âmbito da qual se produz um esforço por elevar a reflexão a uma visão totalista do mundo e por conhecer aquilo que o constitui e o unifica na sua essência, buscando, por um lado, compreender a íntima conexão e princípio de todas as coisas (Metafísica) e, por outro, alcançar entendimento sobre as maiores indagações, tais como a essência de Deus, a liberdade humana ou a imortalidade da alma (Teoria das concepções-do-mundo). Esta subdivisão da Filosofia pressupõe uma distinção entre as *ciências do ser* (nas quais se incluem as ciências naturais) e as *ciências dos valores*. As primeiras focam-se exclusivamente na estrutura do seu objeto, procurando conhecer e compreender as suas propriedades e funções, constituindo uma abordagem totalmente alheia a considerações de valor ou a preferências subjetivas[37]. As ciências dos valores, pelo contrário, têm por função, perante os objetos e as suas condições e características, emitir um juízo,

[37] A este respeito, Hessen (2001) refere que, embora os *cientistas do ser* façam distinção entre objetos ou figuras mais simples e outros mais complexos, não valorizam mais uns do que outros, mantendo uma visão equidistante dos objetos de estudo. Para um engenheiro químico, um cheiro agradável não vale mais que um cheiro desagradável; para um matemático, um círculo não vale mais que um quadrado; para um psicólogo, um estado de consciência não vale mais que outro, o ato heróico não vale mais que o ato criminoso (HESSEN, 2001).

tomar uma posição, atribuir um valor. No campo da Ética, por exemplo, o moralista busca determinar o que é o "bem", extraindo normas para a ação prática que devem orientar a conduta e as formas de relacionamento humano. A concepção de "bem" e a preferência por determinadas normas morais implicam um julgamento de valor que as qualifica de positivas e superiores em relação a outras. Também no campo da Estética, quando alguém considera que um quadro é belo, emite um juízo sobre o valor estético do quadro. Este juízo, no entanto, não pode confundir-se com as outras determinações do mesmo quadro, como sejam, a sua altura, a sua cor, a sua forma ou os materiais que o compõem. Em relação às características do quadro enquanto *ser* é possível alcançar unanimidade entre os observadores, uma vez que estas são, em geral, dados objetivos que não dependem de preferências individuais. Mas, pelo contrário, o julgamento sobre a beleza do quadro já dificilmente será consensual, dado que "*a determinação do valor de um objeto se acha numa relação muito mais íntima e subjetiva com o sujeito do que a determinação objetiva de um ser*" (HESSEN, 2001: p. 49).

No centro da Teoria dos Valores está, portanto, o juízo de valor, por oposição ao juízo de existência que caracteriza as ciências do ser. Segundo Morente (1980), o juízo de existência enuncia de uma coisa aquilo que essa coisa é, ou seja, as propriedades, atributos e predicados que pertencem ao seu ser. O juízo de valor, por seu lado, enuncia "*acerca de uma coisa algo que não acrescenta nem retira nada do cabedal existencial e essencial da coisa*" (MORENTE, 1980: p. 298), referindo-se apenas à importância subjetiva atribuída a cada coisa, comparativamente com as outras, com referência às crenças, preferências e desejos pessoais. Tal como refere Cesari (1957), nos juízos de valor há apreciação, nos outros há constatação. Agatti (1977) apresenta uma síntese dos principais significados de juízo de valor, emanados essencialmente da psicologia. O autor conclui que o juízo de valor:

- *exprime uma apreciação subjetiva com fundamento afetivo*;
- *indica como as coisas se aproximam, embora de um modo indefinido, de algum padrão abstrato tido como norma*;
- *exprime uma conformidade que deve existir entre uma ação e uma norma*;
- e *supõe um critério não defensável pelo método científico no sentido estrito* (AGATTI, 1977: p. 103).

Embora com contribuição da psicologia, as conclusões de Agatti não ferem a validade filosófica da interpretação do significado do juízo de valor como elemento central caracterizador da Teoria dos Valores. Esse juízo de valor está claramente presente na Ética, na Estética e na filosofia da Religião. A Estética estuda as coisas aparentes, centrando a análise

no valor *beleza* e emitindo, por isso mesmo, um juízo sobre o que é belo. A filosofia da Religião estuda o sagrado e a transcendentalidade espiritual, implicando um juízo sobre o divino e sobre a relação do homem com Deus. Na Ética, o objeto de estudo é a ação humana, tomando como critério o impacto dessa ação no bem-estar dos outros e do indivíduo que a pensa e produz. A Ética trata, portanto, essencialmente de relações humanas, centrando a reflexão nas idéias de *bem*, de *bom* e de *justiça*, constituindo a parte da Teoria dos Valores que se dedica a definir o que é o "bem" e quais as normas e critérios que devem regular a conduta no sentido de alcançá-lo.

Na busca do que é o "bem", as correntes de pensamento ético procuram definir qual deve ser o "valor terminal" em relação ao qual todos os outros valores atuam como meio, sendo esta uma questão fundamental que distingue as principais doutrinas éticas entre si. Rescher (1969) dá exemplos de "valores terminais" clássicos, tais como a felicidade (para Aristóteles), o conhecimento (para Platão), a virtude (para os Estóicos), a boa vontade (para Kant), o bem-estar geral (para os Utilitaristas) ou o prazer (para os hedonistas). Segundo o autor, todas estas escolas buscam uma teoria monolítica dos valores, definindo um único valor terminal cuja realização constitui o horizonte de todos os outros. Rescher (1969) sugere que a teoria dos valores pode beneficiar com abordagens pluralistas que integrem múltiplos valores terminais, mesmo mantendo a necessária distinção entre valores terminais e valores instrumentais[38]. O autor conclui que a Ética, enquanto disciplina axiológica, por definição e por natureza, preocupa-se prioritariamente com valores terminais de ordem superior. Os valores terminais devem, por isso mesmo, incluir sempre uma dimensão ética que os valide como objetivos apropriados das aspirações humanas (RESCHER, 1969). A Ética assume, neste sentido, um papel central em toda a Teoria dos Valores que se pretenda aplicar a contextos que envolvam relações humanas, tais como os que caracterizam o ambiente empresarial. Em particular, as decisões e práticas empresariais que produzam efeitos significativos no bem-estar coletivo cabem com precisão no domínio da reflexão axiológica sobre os valores que as fundamentam e, por inerência, no campo da reflexão ética que estuda os valores que regulam a conduta humana.

[38] Esta concepção foi desenvolvida, no campo da psicologia e das ciências sociais aplicadas, por autores como Milton Rokeach (1973) ou, mais recentemente, Shalom Schwartz (1992). Rokeach define e distingue claramente valores terminais de valores instrumentais e Schwartz elabora e testa uma longa lista de valores – teoricamente instrumentais – que agrupa de acordo com a motivação humana a que a sua realização permite responder – representando esta os valores terminais.

2.2.2. Propriedades Filosóficas dos Valores

A reflexão desenvolvida na seção anterior alerta para a dificuldade fundamental que a teoria dos valores encerra de definir com clareza o próprio conceito de valor. Do ponto de vista filosófico, a concepção de valor como objeto que não é, mas que vale, tal como sugerido por Lotze, dificulta desde logo a sua definição. É por isso na psicologia e na sociologia que podem ser encontradas as tentativas mais relevantes de concretização e operacionalização de valores humanos. No entanto, o pensamento filosófico permanece como base de todos estes desenvolvimentos práticos e, segundo a sua tradição, os valores humanos são melhor compreendidos por meio do entendimento das suas propriedades fundamentais. Assim, antes de procurar uma definição precisa para o conceito, devem ser analisadas as propriedades habitualmente atribuídas aos valores pela filosofia em geral e pela axiologia em particular. No **Quadro 6** são resumidas essas propriedades.

Preferência Os valores de cada pessoa resultam de escolhas individuais, refletidas ou intuídas, perante objetos reais, idéias, homens ou ações.
Polaridade A cada valor contrapõe-se um contra-valor, como o bom se opõe ao mau e o belo ao feio, não existindo valor sem o correspondente contra-valor.
Hierarquia Os valores, individualmente considerados, permitem diferentes graus de realização e, entre si, estão ordenados de acordo com uma hierarquia de importância.
Estabilidade Os valores e a hierarquia axiológica apresentam estruturas estáveis e duráveis ao longo do tempo, não variando significativamente com os objetos a que aderem.
Objetividade / Subjetividade O pensamento axiológico revela duas posições filosóficas antagônicas: uma que defende a validade objetiva dos valores independentemente dos sujeitos particulares que atribuem o valor; e outra que defende o subjetivismo dos juízos de valor, dependendo a sua validade inteiramente de cada sujeito.
Universalidade Contrariando as teses do relativismo axiológico, a universalidade dos valores é defendida por quem acredita existirem valores absolutos, válidos para todas as pessoas; esta propriedade axiológica tem permitido o desenvolvimento teórico do tema e sua aplicação às ciências sociais.

Quadro 6. Propriedades Filosóficas dos Valores

Preferência

Os valores manifestam-se como resultado de uma preferência individual em relação a coisas reais, idéias, homens, opiniões ou ações. Essa preferência está espelhada no princípio da "não-indiferença" dos valores referido por Morente (1980): quando se atribui um valor a algo, nada se diz da sua essência ontológica, mas diz-se que ele não é indiferente para quem o valoriza. Tal como afirma Hessen (2001), "*é da essência do ser humano conhecer e querer, tanto como valorar*", sendo este um exercício permanente ao longo da vida, uma vez que "*todo o querer pressupõe um valor*" e "*nada podemos querer senão aquilo que de qualquer maneira nos pareça valioso e como tal digno de ser desejado*" (2001: p. 45). Esta concepção remete o valor para o campo do desejo e da preferência pessoal por um objeto ou por um estado de coisas em face de uma multiplicidade de possíveis alternativas. Lewis (2000) parece partilhar esta concepção, ao considerar que os valores são crenças e avaliações pessoais sobre o "bom", o "justo" e o "belo", que resultam de escolhas livres. Mais recentemente, também Vieira e Cardoso (2003) confirmam esta idéia, referindo que "*a despeito das influências genéticas e da história de vida, os valores são, até certo ponto, escolhidos pelos indivíduos*" (2003: p. 4). Conclui-se, portanto, que os valores não são fruto da arbitrariedade, mas resultam de escolhas individuais fruto da reflexão dedicada ou da preferência intuitiva (SCHELER, 1941).

Polaridade

Parece também consensual o reconhecimento da polaridade dos valores. A este respeito, Morente (1980) refere que todo o valor tem seu contra-valor, na medida em que a não-indiferença implica necessariamente, por lei de sua estrutura essencial, um afastamento positivo ou negativo do ponto de indiferença. Assim, ao bom opõe-se o mau, ao justo opõe-se o injusto, ao belo opõe-se o feio, ao útil opõe-se o inútil, não existindo valores sem contra-valor. Esta estrutura polar é uma das características fundamentais da ordem axiológica (HESSEN, 2001), constituindo a razão pela qual, segundo Morente (1980), alguns psicólogos confundiram valores com sentimentos, dada a coincidência destes fenômenos psíquicos serem os únicos com características semelhantes de polaridade – no entanto, enquanto a polaridade dos valores é fundada, porque os valores expressam qualidade irreais, mas objetivas, das coisas, a polaridade dos sentimentos representa vivências internas da alma que, por natureza, têm uma fundamentação parcialmente ininteligível. Vieira e Cardoso (2003) afirmam

igualmente que os valores "*surgem em dicotomias à nossa escolha*" (2003: p. 3), confirmando a polaridade axiológica.

Hierarquia

Outra característica fundamental dos valores é o fato de a sua natureza e a estrutura das suas relações implicarem uma hierarquia. Por um lado, os valores admitem vários graus na sua realização, sendo possível cumpri-los em diversas intensidades, contendo, portanto, uma hierarquia interna de níveis de realização (HESSEN, 2001). Por outro lado, e talvez mais relevante, as classes de valores estão organizadas numa estrutura hierárquica que estabelece uma ordenação por via da importância de cada um em relação aos outros. Morente (1980) esclarece que esta hierarquia entre os valores pode ser compreendida com base na distância a que cada valor – e respectivo contra-valor – se situa do ponto de indiferença. Assim, quanto maior for a distância em relação à indiferença, mais importância assume esse valor e maior será a sua posição na hierarquia axiológica. Para determinar o grau de importância e a posição relativa de cada valor, Scheler (1941) fornece cinco critérios: a **duração** (será superior o valor que inspirar um sentimento de maior duração, entendendo esta como fenômeno temporal absoluto e não relativo, ligado à essência do valor e não ao prolongamento objetivo no tempo do seu depositário); a **divisibilidade** (será superior o valor que, pelo seu fracionamento, provoque o menor fracionamento entre os indivíduos que os sintam, ou que seja ilimitadamente comunicável sem sofrer divisão ou diminuição); o **potencial de fundamentação** (será superior o valor que justifica outros valores, sendo inferiores os valores que se fundamentam naquele); a **satisfação** (será superior o valor cuja realização produza uma satisfação mais profunda, não relacionada com o prazer sensível, mas com o prazer espiritual do seu cumprimento, e quando essa satisfação for independente do sentimento ou do prazer produzido por outro valor); e a **relatividade** (será superior o valor cujo sentir a que está associado menos dependa da essência dos sentidos e das leis funcionais da vida orgânica para se realizar, dirigindo-se ao puro sentimento de preferir e de amar). Com base nestes critérios, Scheler (1941) defende que é possível estabelecer uma hierarquia entre as classes de valores. Independentemente da suficiência ou eficácia destes critérios, a existência de uma hierarquia axiológica parece uma idéia consensual, tendo-se multiplicado durante o século XX as tentativas de classificação e ordenação dos valores.

Estabilidade

Os valores e a sua estrutura hierárquica apresentam, também, características de permanência independentes dos seus depositários. Sobre este aspecto, Hessen (2001) refere que "*os valores não se alteram com a alteração dos objetos em que se manifestam*" (2001: p. 57). Scheler (1941) adianta que a preferência manifestada por um valor traduz uma superioridade desse valor baseada na íntima relação que existe entre a essência dos valores, pelo que "*a hierarquia dos valores é algo absolutamente invariável*" (1941: p. 131)[39].

Objetividade / Subjetividade

Uma das questões polêmicas em torno dos valores refere-se à discussão teórica que opõe quem defende a objetividade dos valores e sua independência em relação ao sujeito a quem defende, pelo contrário, uma subjetividade e um relativismo axiológico que faz depender a validade filosófica dos valores de cada indivíduo ou circunstância. Têm-se registrado ao longo da história do pensamento movimentos pendulares que oscilam entre uma posição e outra, tratando-se este de um problema ontológico central no debate sobre o que significam os valores humanos. Scheler destaca-se como um dos primeiros filósofos da modernidade a defender e fundamentar extensamente a objetividade dos valores, reagindo com agressividade argumentativa contra o relativismo de outras posições. Já no prólogo da segunda edição da sua obra mais influente publicada originalmente em 1916, *O Formalismo na Ética e a Ética Material dos Valores*, Scheler adianta que "*o espírito que anima a ética que aqui se expõe é de um objetivismo e um absolutismo éticos rigorosos*", classificando o seu ponto de vista de "*intuicionismo emocional*" ou "*apriorismo material*" (SCHELER, 1941: p. 16)[40]. Scheler (1941) afirma que os valores são, na sua essência, independentes dos seus depositários, constituindo, em si mesmos, qualidades materiais cuja ordenação hierárquica ocorre com independência da forma sob a qual os valores se revelem. Tal como refere, "*é claro que as qualidades valiosas não variam com as coisas. Assim como a cor azul não se torna vermelho quando se pinta de vermelho uma bola azul, também os valores e a sua ordem não são afetados porque os seus depositários mudam de valor*. (…) *O valor da amizade não é afetado porque o meu amigo revela-se falso e me trai*" (SCHELER, 1941: p. 46)[41]. A este respeito, o filósofo Nicolai Hartmann, com o seu livro *Ethik* publicado em 1926, completa a

[39] Tradução livre.

[40] Tradução livre.

[41] Tradução livre.

doutrina que se opõe a todo o relativismo axiológico ao aprofundar o objetivismo defendido por Scheler, transformando-o num verdadeiro ontologismo dos valores, segundo o qual os valores são considerados como algo existente em si mesmo, ou seja, como entidades ideais com existência própria e independentes das pessoas e das condições circundantes (HESSEN, 2001).

Hessen (2001) apresenta uma visão mais moderada da concepção ontológica de valor. Para o autor, o valor "*é a qualidade de uma coisa, que só pode pertencer-lhe em função de um sujeito dotado com uma certa consciência capaz de a registar*" (2001: p. 50). Mas embora o valor só seja valor para alguém e só exista por referência a um sujeito, este sujeito não se refere ao indivíduo que atribui o valor, mas ao sujeito em geral, ao sujeito humano, ou seja, àquilo que há de comum em todos os homens (HESSEN, 2001). Assim, o autor rejeita o subjetivismo que defende uma validade variável dos juízos de valor em função do sujeito que julga, alertando que o sujeito não é a medida dos valores, devendo buscar-se sempre uma validade geral para cada juízo de valor. Hessen sintetiza o seu pensamento nos seguintes termos:

> "*a expressão «subjetivismo dos valores» é profundamente exata, se por ela quisermos significar* (…) *referência a um sujeito; é, porém, inteiramente falsa, se referida à validade dos valores. Há, com efeito, uma validade objetiva, ou melhor, supra-individual dos valores. A expressão relativismo ou «relatividade» dos valores é também exata se com ela quisermos significar que na base de todo o valor e valoração está sempre, necessariamente, a ideia de uma relação com um sujeito valorante. É, porém, falsa, se entendida com relação à ideia da sua própria e intrínseca validade. Há, de fato, uma validade absoluta dos valores*" (HESSEN, 2001: p. 54).

Rescher (1969) parece concordar com esta posição ao defender que os valores, embora sejam relacionais (uma vez que dependem da interação com os sujeitos), têm uma base objetiva, podendo ser avaliados por meio de critérios e padrões impessoais que podem ser ensinados e transmitidos entre indivíduos. Atualmente, o objetivismo moderado de Hessen revela uma adesão significativa tanto no campo filosófico, como, especialmente, no contexto das ciências sociais aplicadas.

Universalidade

Dificilmente se pode separar da discussão anterior sobre a objetividade dos valores o debate sobre a sua universalidade. Aqui, a questão evolui da validade objetiva dos valores

para a sua aplicabilidade, em termos idênticos, a todos os homens. A tese que contraria a defesa da universalidade dos valores radica nos princípios do relativismo axiológico. Segundo esta doutrina, todos os valores são relativos, devendo aceitar-se que cada pessoa formula os seus próprios valores, recusando atribuir qualquer tipo de validade objetiva e universal aos juízos de valor. Hessen (2001) destaca, no entanto, a contradição em que o cepticismo axiológico das teses relativistas cai ao defender a verdade da inexistência de valores absolutos, uma vez que essa defesa é, em si, já o reconhecimento implícito de que alguma coisa – como o conhecimento da verdade – constitui algo objetivamente valioso. Afirma-se assim na prática "*aquilo que se nega em teoria*" (HESSEN, 2001: p. 83). Mas Hessen (2001) reconhece que a objetividade e a absoluteidade dos valores podem ser mostradas, mas não demonstradas, dado os valores situarem-se num plano que nada tem de comum com o da lógica, exigindo formas de pensamento e de conhecimento diferentes. Segundo o filósofo, para aqueles que não acreditarem na espiritualidade do homem e que só virem nele o seu lado *natureza*, pelo qual ele se confunde com os outros seres naturais, não poderão existir valores espirituais, isto é, "*valores dotados duma validade absoluta e transsubjetiva*" (HESSEN, 2001: p. 86). Para estes, o seu *naturalismo* implicará sempre um verdadeiro relativismo axiológico. O autor conclui que aquele que "*viver só no plano da matéria ou se achar enfeudado a falsas doutrinas, não sendo capaz de se elevar até à esfera do Bem, do Belo e da Verdade, jamais poderá deixar de negar a objetividade e a absoluteidade dos valores*" (HESSEN, 2001: p. 88).

A universalidade dos valores está também presente em todo o pensamento de Scheler, justificado pelo princípio da sua objetividade e independência em relação aos depositários dos valores e aos sujeitos que atribuem valor. Scheler (1941) sintetiza a sua visão, afirmando que a característica essencial e mais primitiva do valor «mais alto» reside no fato de este ser o menos «relativo», sendo característica do valor «mais alto de todos» o fato dele ser um valor «absoluto», baseando-se nesta "*todas as restantes conexões de essência*" (1941: p. 145)[42]. Mais uma vez Rescher (1969) concorda com esta visão, defendendo que um valor não pode ser válido para uma pessoa e não ser para outra, constituindo esta impessoalidade dos valores "*a base da sua natureza essencialmente objetiva*" (1969: p. 11). Numa abordagem mais recente desta problemática e adotando um método diferente do habitual, Kidder (1994) entrevistou vinte e dois cidadãos de diversos países e regiões do mundo, com ocupações e

[42] Tradução livre.

responsabilidades variadas, reconhecidos por seus pares como referências de padrão ético e guardiões da consciência moral das suas comunidades. No seu estudo, Kidder propôs-se identificar, por meio dos depoimentos dos entrevistados, quais os valores que formariam um código global de ética comum a todos os homens no mundo. Embora esta sobreposição de opiniões e de discursos revele uma inevitável incoerência filosófica, representa um esforço de revisão de valores partilhados sustentado pela crença de que existem valores absolutos e universais. Esta crença em relação à universalidade dos valores está presente numa parte significativa do pensamento acadêmico atual sobre valores e tem permitido o desenvolvimento de teoria substantiva e a obtenção de resultados empíricos assinaláveis ao longo das últimas décadas.

Embora a compreensão da natureza essencial dos valores seja facilitada com a análise das suas propriedades fundamentais, dificilmente o estudo aplicado dos valores humanos pode prosseguir sem uma definição precisa do seu significado e uma classificação que permita distinguir e ordenar os diferentes tipos de valor. Apesar desta classificação objetiva contrariar os princípios filosóficos que rejeitam a definição de valor em termos do que ele é – dado o valor não possuir esta categoria ontológica –, a sua definição exata apresenta inquestionáveis vantagens práticas e operacionais, quando se pretende aplicar a Teoria dos Valores – e a Ética em particular – a realidades concretas da conduta humana. Como síntese da reflexão desenvolvida nesta seção, com base nas propriedades filosóficas dos valores inferidas a partir do pensamento de Scheler (1941), Hessen (2001), Morente (1980) e Rescher (1969), pode definir-se valores como *qualidades positivas ou negativas atribuídas pelos sujeitos aos objetos, independentes dos seus depositários e universalmente válidas para todos os homens, que se revelam por uma preferência individual deduzida com base numa hierarquia estável de valores.*

2.2.3. Classificação Geral dos Valores Humanos

A palavra "valor" pode assumir uma ampla variedade de significados, no entanto, foi já esclarecido que algo só tem valor na medida em que o tenha para alguém (HESSEN, 2001), tratando-se portanto de um conceito dependente e estritamente inerente à condição humana. Por este motivo se adota a designação de Valores Humanos para identificar quaisquer valores que o sujeito humano atribua a qualquer objeto, seja este uma coisa real, uma idéia, um homem, uma opinião ou um ato. Em seguida são apresentadas definições e classificações de Valores Humanos que influenciaram e ainda influenciam o pensamento contemporâneo sobre o tema, a fim de sustentar teoricamente uma proposta agregadora das diferentes concepções.

No seu livro de 1937, *Filosofia dos Valores*, Hessen percorre os paradigmas fundamentais da teoria axiológica e desenvolve um pensamento articulado sobre o sentido ontológico, antropológico e teológico dos valores. Evitando a síntese incompleta de uma definição única e definitiva, Hessen fornece, no entanto, algumas concepções parciais que ilustram a sua crença geral. Destas, podem destacar-se a idéia de que "*será valor tudo aquilo que for apropriado a satisfazer determinadas necessidades humanas*" (HESSEN, 2001: p. 46) e a noção de valor como "*qualidade de uma coisa, que só pode pertencer-lhe em função de um sujeito dotado com uma certa consciência capaz de a registar*" (HESSEN, 2001: p. 50). Com estes princípios, Hessen estabelece uma relação intrínseca dos valores com os sujeitos que os pensam e com as necessidades humanas que a sua realização satisfaz[43]. No mesmo livro, Hessen propõe uma classificação dos valores que busca sintetizar os consensos alcançados em torno do conceito até àquela data. Embora o mesmo não se verifique na psicologia ou nas ciências sociais, a tradição filosófica evita as tentativas de sistematização dos valores humanos. E assim, tal como as restantes classificações, e em especial as que têm origem na filosofia, a de Hessen não identifica os valores propriamente ditos, desenvolvendo, em vez disso, as grandes categorias nas quais se incluem os valores que caracterizam a vivência humana. As suas propostas são ainda hoje reconhecidas como válidas e representam uma importante referência da axiologia moderna. Hessen (2001) propõe uma classificação dos valores a partir de dois ângulos: formal e material. No primeiro, são distinguidas categorias

[43] A concepção de Hessen parece ter adesão do pensamento filosófico posterior, como se verifica no caso de Adolfo Sánchez Vázquez que, no seu livro *Ética*, originalmente publicado em 1969, defende que o valor "*não é propriedade dos objetos em si, mas propriedade adquirida graças à sua relação com o homem como ser social*" (VÁZQUEZ, 2005: p. 141). Este reconhecimento da subjetividade dos valores, embora rejeitando a sua relatividade absoluta, constitui um dos traços mais relevantes da herança filosófica de Hessen.

relacionadas com características gerais dos valores que estes podem assumir em função da sua natureza. Estas categorias formais, descritas na **Figura 7**, são a expressão de algumas das propriedades gerais dos valores mencionadas anteriormente.

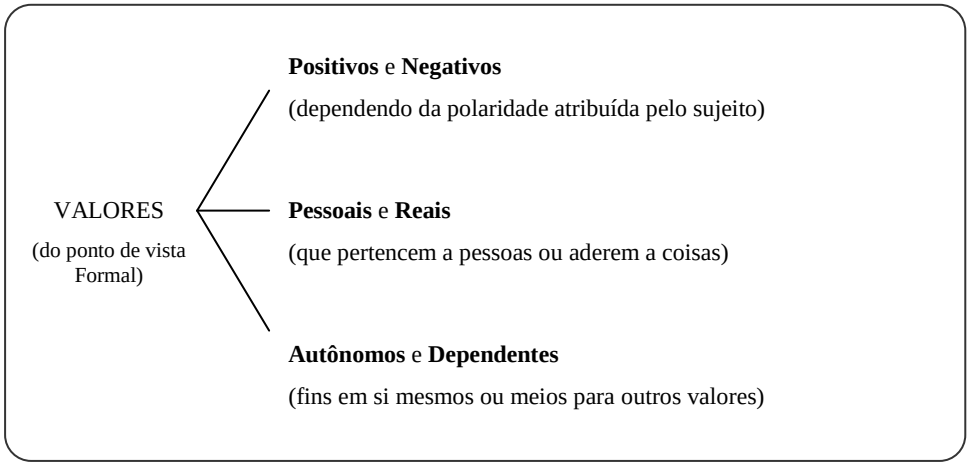


Figura 7. Classificação Formal dos Valores (adaptado de Hessen, 2001)

Do ponto de vista material, os valores são agrupados em categorias que evocam a sua essência propriamente dita e o fim a que respeitam. Em termos materiais, Hessen (2001) distingue duas classes de valores, considerando que o sujeito humano é um ser dotado de sensibilidade e de espírito: os *valores sensíveis* e os *valores espirituais*. O autor esclarece que "o*s primeiros referem-se ao homem enquanto simples ser da Natureza*" e os segundos "*ao homem como ser espiritual*" (HESSEN, 2001: p. 91). A **Figura 8** sistematiza a classificação material de Hessen.

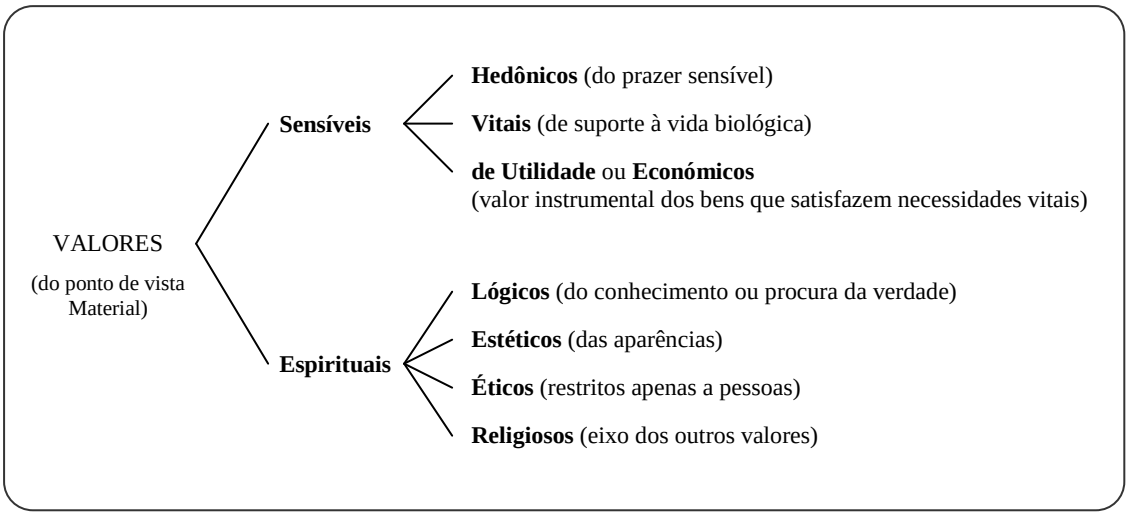


Figura 8. Classificação Material dos Valores (adaptado de Hessen, 2001)

Reconhecendo a existência de uma hierarquia que estabelece uma ordenação das classes de valores em função da sua importância relativa, Hessen afirma três princípios gerais acerca de uma possível escala axiológica subjacente à sua classificação: *primeiro*, os Valores Espirituais prevalecem sobre os Valores Sensíveis; *segundo*, os Valores Éticos prevalecem sobre os Valores Estéticos e Lógicos; e *por fim*, os Valores Religiosos assumem a posição cimeira da escala, dado constituírem o fundamento último de todos os outros valores. Hessen recorre aos critérios de Scheler (descritos na seção 2.2.2.) para justificar estes princípios. No entanto, não é clara a relação hierárquica que Hessen estabelece entre os Valores Estéticos e os Valores Lógicos, ficando igualmente por esclarecer a ordenação dos Valores Sensíveis. Estas indefinições parecem não existir na proposta clássica de Scheler para a ordenação dos valores. De acordo com Morente (1980), Scheler define seis classes de valores – às quais Hessen aderiu quase integralmente – e adianta uma hierarquia também largamente coincidente com o pensamento de Hessen. A **Figura 9** apresenta graficamente a proposta de Scheler e mostra a hierarquia definida pelo afastamento de cada classe de valores em relação ao ponto de indiferença, tal como descrita por Morente.

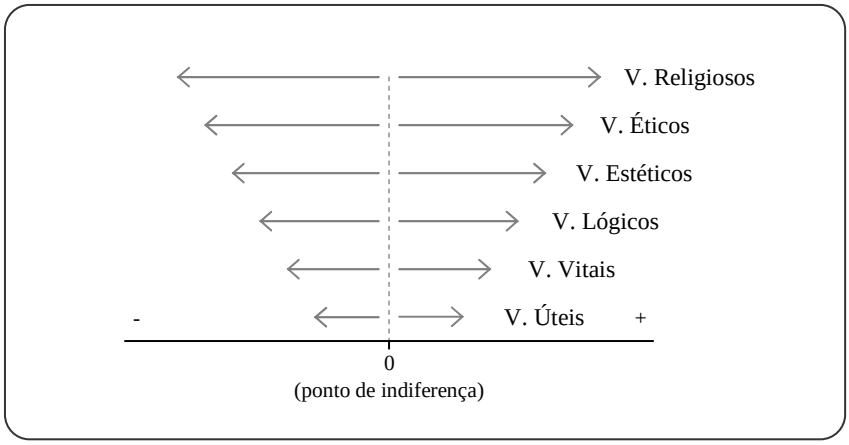


Figura 9. Classificação e Hierarquia dos Valores segundo Scheler (baseado em Morente, 1980)

A **Figura 9** evidencia a concepção filosófica de valor, segundo a qual a sua qualidade fundamental é *não ser indiferente* (MORENTE, 1980), assumindo maior importância relativa os valores cuja não realização (ou violação) tem um custo mais elevado ou implica um sacrifício mais profundo das crenças individuais. Como exemplo, Morente refere que entre salvar a vida de uma criança (que é uma pessoa e, portanto, contém valores morais supremos) e deixar que se queime um quadro, será sempre preferível deixar que o quadro seja destruído,

o que demonstra a superioridade do Valor Ético sobre o Valor Estético. Tal como Hessen, Scheler também considera que quem tenha a intuição dos Valores Religiosos, situa-os no topo da hierarquia em relação aos demais (MORENTE, 1980), estando menos disposto a sacrificá-los em nome de qualquer outro. Apesar da rigidez teórica das propostas de Hessen e de Scheler, decorrente de uma pretensão normativista do seu pensamento, as contribuições destes autores facilitam o entendimento do significado dos valores humanos e fornecem os princípios elementares da sua articulação. Das suas idéias, pode inferir-se a importância primordial dos Valores Éticos na escala de valores humanos, apenas ultrapassada pela superioridade absoluta dos Valores Religiosos. Esta relevância essencial da Ética no âmbito dos valores é justificada por nela se incluírem as dimensões da vida em sociedade mais críticas para o bem-estar coletivo e para a realização humana.

Ainda no campo da filosofia, mas numa linguagem menos influenciada pelo absolutismo da visão teológica dos valores presente em Scheler e em Hessen, Rescher (1969) define valores como frases ou palavras "*capazes de racionalizar a ação* [humana] *por meio da sugestão de uma atitude positiva dirigida a um estado de coisas benéfico*" (1969: p. 9)[44]. O autor enuncia seis princípios que podem ser adotados como critério para a classificação dos valores, alertando para a ainda problemática ausência de padrões amplamente aceitos que permitam essa classificação. Os seis critérios de Rescher (1969) podem ser resumidos nos seguintes termos:

a) Classificação segundo o **Subscritor do Valor**
(distinguindo, por exemplo, os valores pessoais, os valores profissionais ou os valores nacionais)

b) Classificação segundo o **Objeto** valorizado
(distinguindo os valores das coisas, os valores ambientais, os valores relativos a características pessoais, a características de um grupo ou a características de uma sociedade)

c) Classificação segundo o **Benefício** gerado
(distinguindo os valores materiais, econômicos, morais, sociais, políticos, estéticos, religiosos, intelectuais, profissionais ou sentimentais)

d) Classificação segundo o **Objetivo** em questão
(distinguindo, por exemplo, os valores de troca, valores de uso ou valores de cura)

e) Classificação segundo a **Relação entre Quem Subscreve e Quem Beneficia**
(distinguindo os valores egocêntricos e os valores altruístas)

f) Classificação segundo o **Impacto do Valor nos Outros Valores**
(distinguindo os valores instrumentais e os valores intrínsecos ou finais)

[44] Tradução livre.

Os princípios gerais de Rescher representam critérios exaustivos para uma classificação formal dos valores, no entanto, o autor evita a sua sistematização do ponto de vista material, deixando em aberto, tal como Scheler e Hessen, o debate sobre quais são e quantos poderão ser efetivamente os valores humanos. Embora admitindo que as concepções apresentadas são, em parte, um produto de circunstâncias históricas e da visão teocêntrica dos seus autores, a consistência filosófica do seu pensamento e da sua argumentação constitui, ainda hoje, uma contribuição inegável para a compreensão do significado dos valores humanos. Assim, com base nestes fundamentos filosóficos, propõe-se a seguinte classificação geral dos Valores Humanos Básicos:

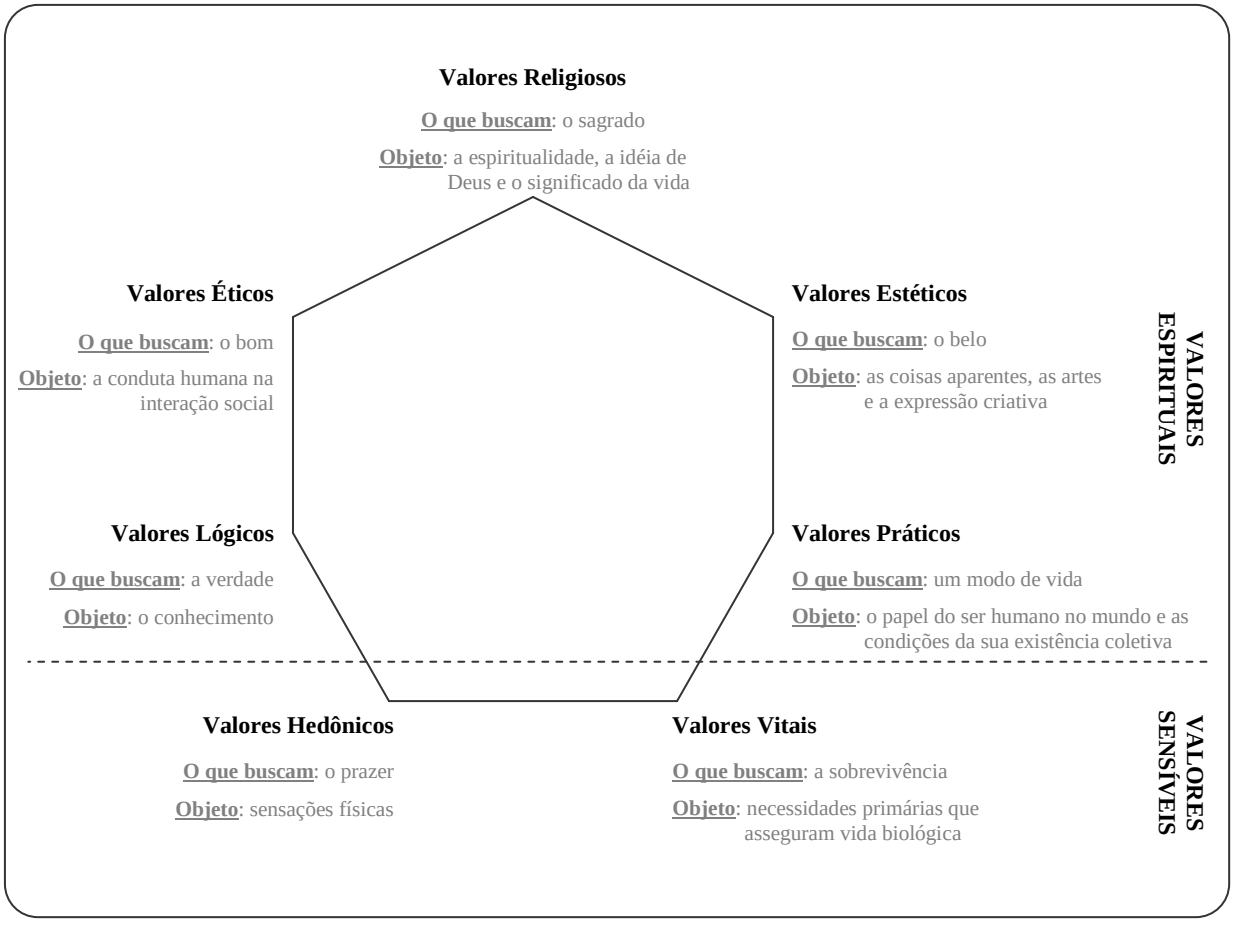


Figura 10. Classificação Geral dos Valores Humanos Básicos

Na **Figura 10** são identificadas sete classes fundamentais de valores humanos, agrupadas em duas grandes categorias: os *valores espirituais* e os *valores sensíveis*. Apesar da

disposição gráfica, não se propõe nesta classificação uma hierarquia rígida de valores, mas apenas se reconhece a distinta função dos valores espirituais e dos valores sensíveis[45]. Assim, enquanto os segundos caracterizam o homem como ser da natureza, os primeiros permitem distingui-lo dos outros seres, invocando mecanismos de análise exclusivamente humanos, tais como a razão, a emoção, a consciência de si e da transcendentalidade. Nestes, distinguem-se os **Valores Religiosos** (ligados às crenças sobre a espiritualidade e o sentido transcendente da vida), os **Valores Éticos** (ligados à procura do bem e da justiça nas relações humanas), os **Valores Estéticos** (ligados à apreciação da beleza e da perfeição das formas aparentes e das manifestações artísticas), os **Valores Lógicos** (ligados à busca racional da verdade) e os **Valores Práticos** (ligados à intervenção do ser humano no mundo).

Os **Valores Práticos** reúnem as preferências individuais sobre a forma como a ação humana deve interferir no mundo. Estão ligados à visão de cada pessoa sobre o papel social do ser humano, projetada na forma como ela própria se vê enquanto agente de mudança e como valoriza a harmonia de crenças e comportamentos em sociedade. Estes valores são *Práticos* porque se manifestam em estilos de vida e em modos de estar perante o mundo e perante os outros – tais como a atitude empreendedora que valoriza a independência e a autodeterminação do espírito ou a atitude conservadora que valoriza a conformidade com normas sociais e o respeito pela tradição. A postura perante o risco, a predisposição para a transgressão ou a resistência à mudança são manifestações de Valores Práticos.

A segunda classe de valores – os valores sensíveis – inclui os **Valores Hedônicos** (ligados à busca do prazer físico, inerente à condição natural do ser humano) e os **Valores Vitais** (ligados à satisfação de necessidades primárias de sobrevivência). Esta classe refere-se a valores de ordem inferior, no sentido em que são partilhados com a generalidade dos seres vivos animais, são em geral indiferenciados entre seres e, embora sejam condição necessária para o desenvolvimento espiritual do ser humano, não são condição suficiente que sequer assegure a vontade original desse desenvolvimento. Por isto, os Valores Espirituais constituem uma ordem axiológica superior, mais exigente e resistente perante a sedução dos prazeres imediatos e mais próxima do pleno potencial de realização humana.

[45] Segundo Scheler (1941), o homem é um ser superior aos outros na medida em que realiza valores independentes dos biológicos (ou vitais), cuja categoria ôntica é essencialmente superior: são eles os valores espirituais e os valores religiosos. Assim justifica o filósofo a importância da hierarquia axiológica. Ela esclarece o que distingue o homem dos outros seres: a espiritualidade.

A classificação proposta não pretende esgotar as classes axiológicas, mas apenas cobrir as suas dimensões essenciais, sintetizando as contribuições da filosofia, evitando a rigidez hierárquica de concepções anteriores e ampliando o significado de algumas classes. É no contexto desta classificação que as abordagens desenvolvidas em seções posteriores sobre valores específicos devem ser entendidas.

2.2.4. Novas Teorias dos Valores

2.2.4.1. A Abordagem Clássica de Rokeach

A reflexão filosófica tem indiscutíveis méritos na fundamentação e construção de doutrina sobre valores humanos, mas raras vezes a filosofia arriscou propostas exaustivas e sistemáticas sobre valores específicos. De fato, as classificações filosóficas dos valores não permitem o acesso direto aos valores propriamente ditos, mas apenas a grandes categorias axiológicas. As tentativas de identificação dos valores concretos que animam o ser humano foram desenvolvidas principalmente pela psicologia e pelas ciências sociais durante a segunda metade do século XX. É nestas áreas do conhecimento que se podem encontrar as contribuições mais significativas para a discriminação dos valores humanos.

Uma das primeiras tentativas bem sucedidas de estudar empiricamente os valores individuais foi conduzida pelo psicólogo Gordon Allport, com as contribuições de Philip Vernon e de Gardner Lindzey, divulgada no livro *Study of Values*, o qual alcançou projeção mundial na terceira edição publicada em 1960[46]. Na obra, os autores propõem e testam um instrumento de medida dos valores, inspirados pelo pensamento do filósofo alemão Eduard Spranger[47]. Allport, Vernon e Lindzey (1960) estudaram as preferências dos indivíduos por determinadas atividades teoricamente relacionadas com as seis motivações fundamentais – ou valores dominantes – que orientam a vivência humana. Assim, são identificados os seguintes seis tipos de pessoa em função da sua orientação axiológica:

- **Teórico** (busca prioritariamente descobrir a verdade por via racional, empírica e crítica, esforçando-se por organizar e sistematizar o seu pensamento)
- **Econômico** (busca a utilidade prática do que possa contribuir para o seu desenvolvimento)
- **Estético** (valoriza fundamentalmente a forma e a harmonia, procurando aproveitar a graciosidade de cada experiência)
- **Social** (valoriza o bem-estar alheio, considerando as outras pessoas como fins em si mesmos)
- **Político** (interessado primariamente em ter poder, influência e reconhecimento)
- **Religioso** (procura compreender a unidade de todas as coisas, o sentido da vida e a relação do homem com o universo ao qual pertence)

[46] O livro foi originalmente publicado em 1931 por Allport e Vernon, tendo recebido mais tarde significativas contribuições de Lindzey para a terceira edição de 1960.

[47] O livro *Types of Men* é o mais representativo do pensamento de Spranger, publicado em 1914 e traduzido para inglês em 1928.

Na concepção dos autores, estas orientações gerais não são mutuamente exclusivas, sendo possível – e até naturalmente previsível – que a mesma pessoa revele preferências simultâneas por diferentes valores dominantes, permitindo o instrumento de pesquisa apenas identificar as tendências mais marcantes de cada indivíduo. Este método permaneceu o mais utilizado durante várias décadas para pesquisar empiricamente os valores, sendo ainda atualmente adotado por pesquisadores de diversas áreas do saber (LUBINSKI et al., 1996) e fornecendo também inspiração para novas formulações teóricas e práticas (KOPELMAN et al., 2003). No entanto, apesar do esforço desenvolvido por Allport, Vernon e Lindzey para operacionalizar os *tipos de homem* definidos por Spranger, estes permanecem, em rigor, no plano das classificações categóricas, não oferecendo uma discriminação efetiva dos valores propriamente ditos que caracterizam cada uma das classes axiológicas consideradas.

O primeiro estudo original que buscou identificar exaustivamente os valores humanos, tornando-se uma referência incontornável para todas as pesquisas posteriores sobre valores, foi realizado pelo psicólogo Milton Rokeach. No seu trabalho pioneiro sobre a natureza e os sistemas de valores humanos, Rokeach (1973) definiu valor como uma "*crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado-final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado-final de existência oposto*" (1973: p. 5)[48], estando presente em todos os campos das ciências sociais e tendo pertinência transversal para o estudo da maioria dos fenômenos sociais. A sua concepção é baseada em cinco pressupostos fundamentais sobre a natureza dos valores humanos:

1. O número total de valores individuais é relativamente pequeno;
2. Todas as pessoas possuem os mesmo valores, variando apenas em grau;
3. Os valores estão organizados em sistemas de valores;
4. Os antecedentes dos valores têm origem na cultura, na sociedade e nas suas instituições, e na personalidade;
5. As conseqüências dos valores humanos manifestam-se em todos os fenômenos estudados pelos cientistas sociais (ROKEACH, 1973).

Segundo Rokeach, os valores representam crenças do tipo prescritivo, ou seja, crenças sobre o que é desejável ou não desejável, em relação às quais o indivíduo age por preferência. Para o autor, os valores são tendencialmente estáveis e permanentes porque são inicialmente transmitidos de uma forma absoluta. A aprendizagem individual através da experiência é que

[48] Tradução livre.

estimula a hierarquização de valores e o grau de adesão parcial a cada um deles. Assim, apesar da estabilidade que assegura uma continuidade individual e social, os valores têm igualmente uma característica evolutiva que permite a sua mudança ao longo do tempo (ROKEACH, 1973). Em concreto, os valores existem em número reduzido e quantificável, referindo-se a preferências estáveis por determinados modos de conduta (valores instrumentais) ou estados-finais de existência (valor terminais), em detrimento de outros[49]. Os **valores instrumentais** representam a preferência por um determinado comportamento, distinguindo os valores morais que, quando violados, provocam sentimentos de culpa (por exemplo, *agir de forma honesta*) dos valores de competência, centrados na pessoa e não na sua relação com os outros, que, quando violados, provocam a sensação de vergonha e de incompetência (por exemplo, *agir de forma lógica*). Os **valores terminais** representam a preferência por estados-finais de existência, distinguindo os valores centrados no indivíduo (por exemplo, *paz interior*) dos valores centrados na sociedade (por exemplo, *fraternidade*). Apesar de não se dever estabelecer uma relação de um para um entre os valores dos dois tipos, Rokeach considera que os valores humanos têm uma importante função motivacional, segundo a qual o cumprimento e obediência aos valores instrumentais visa alcançar os estados-finais desejados (valores terminais), e estes estados-finais visam atingir objetivos maiores que estão além das necessidades biológicas imediatas e que, ao contrário destas, não são esporádicos nem parecem ser plenamente saciáveis (ROKEACH, 1973).

Para alcançar uma lista final de valores instrumentais e valores terminais que evitasse redundâncias, mas que fosse satisfatoriamente exaustiva, Rokeach adotou diversos métodos de inventariação e de seleção de valores. Com base numa extensa revisão de literatura, na realização de testes empíricos e na visão pessoal do autor, foi elaborada uma lista exaustiva de várias centenas de valores terminais. Por meio da eliminação dos valores redundantes, muito específicos ou que não representassem estados-finais de existência, alcançou-se a lista final de 18 valores terminais. Em relação aos valores instrumentais, a partir da lista de 555 traços de personalidade elaborada por Anderson (1968), na qual cada traço é simbolizado por uma palavra com uma valoração positiva ou negativa, foi construída uma lista inicial de 200 valores, retendo apenas aqueles com valorização positiva. Desta lista, foram ainda apenas retidos os valores não aproximados ou minimamente correlacionados que melhor representavam a sociedade norte-americana, que permitiam maior discriminação em termos

[49] Esta distinção proposta por Rokeach respeita os princípios filosóficos de Hessen (2001) e de Rescher (1969), segundo os quais os valores podem ser formalmente classificados como instrumentais (ou dependentes) e finais (ou autônomos).

de classe social, gênero, raça, idade, religião, ideologia política, que tivessem sentido em todas as culturas e cuja concordância não sugerisse imodéstia ou vaidade. Foi assim elaborada uma lista final de 18 valores instrumentais[50]. Embora inúmeros estudos empíricos posteriores realizados em diversos países confirmassem a pertinência da lista de valores de Rokeach, a sua adesão original à cultura norte-americana constitui uma forte limitação à desejável universalidade dos valores humanos. No **Quadro 7** são enunciados os valores instrumentais e terminais propostos e validados empiricamente por Rokeach.

Valores Instrumentais	Valores Terminais
Ambição	Uma vida próspera
Espírito Aberto	Uma vida excitante
Competência	Um sentido de realização
Alegria	Um mundo de paz
Pureza	Um mundo de beleza
Coragem	Igualdade
Perdão	Segurança familiar
Auxílio aos outros	Liberdade
Honestidade	Felicidade
Imaginação	Harmonia interior
Independência	Amor
Inteligência	Segurança nacional
Racionalidade	Prazer
Afetividade	Salvação
Obediência	Auto-estima
Simpatia	Reconhecimento social
Responsabilidade	Amizade
Auto-controle	Sabedoria

Quadro 7. Valores Instrumentais e Terminais (adaptado e traduzido de Rokeach, 1973)

Para testar empiricamente estes valores, Rokeach elaborou um questionário que designou *Rockeach Value Survey* (RVS), no qual apresentava as listas dos valores instrumentais e terminais (tal como constam no **Quadro 7**) com uma breve descrição dos mesmos, pedindo aos respondentes que ordenassem, em cada lista, os valores segundo o grau

[50] O procedimento geral para a elaboração das listas finais é essencialmente intuitivo e tanto num caso como noutro, o limite de 18 valores foi imposto pelo autor com base na convicção de que seria excessivamente difícil para os respondentes analisar e ordenar mentalmente mais do que 18 valores.

de importância relativa que lhes atribuíam como princípios orientadores da vida. Esta ordenação assume que não se trata, portanto, de avaliar a absoluta presença ou total ausência de cada valor, mas sim a sua prioridade relativa. A escala de Rokeach permite conhecer a hierarquia individual de valores e a sua relação com outra variáveis pessoais, sendo freqüentemente adotada como meio de aceder aos valores de gestores e administradores, especialmente de sociedades ocidentais (BIGONESS & BLAKELY, 1996). A sua aplicação estende-se também aos quadros não gerentes de empresas e à pesquisa sobre a dimensão ética das decisões organizacionais (ROOZEN et al., 2001).

Esta solução operacional facilitou a reprodução de pesquisas sobre valores humanos em múltiplos contextos e estimulou o desenvolvimento de teoria sobre o tema. Embora concebida originalmente para aplicação à realidade norte-americana, o que constitui uma insuficiência teórica reconhecida pelo autor (ROKEACH, 1973), a teoria de Rokeach foi testada em inúmeros pesquisas ao longo das últimas décadas, permanecendo como um dos mais populares métodos para avaliação das prioridades axiológicas dos indivíduos (ROHAN, 2000). No entanto, a inexistência de uma teoria sobre a estrutura subjacente ao sistema de valores que consta do RVS, torna a proposta de Rokeach uma lista de valores sem aparente relação entre si, impossibilitando a compreensão dos efeitos e do significado das preferências axiológicas de cada pessoa (ROHAN, 2000). Talvez a maior contribuição de Rokeach consista na forma como estudou a natureza dos valores humanos, integrando o pensamento filosófico, os conhecimentos da psicologia e as teorias sociais. A sua visão do sistema de valores é teoricamente consistente e clarificadora dos mecanismos que regulam a aceitação ou rejeição de determinados valores. Rokeach (1973) esclarece que quando um valor é apreendido, passa a integrar um sistema organizado de valores, no qual cada valor é ordenado de acordo com a sua prioridade em relação aos restantes. Assim, este sistema é estável o suficiente para assegurar a continuidade de uma personalidade única desenvolvida numa dada cultura, permitindo, ao mesmo tempo, uma reordenação dinâmica de prioridades decorrente de alterações no meio envolvente ou de experiências pessoais (ROKEACH, 1973).

Apesar das críticas ao seu método e à limitada capacidade de generalização das suas conclusões, o pensamento de Rokeach foi pioneiro na busca sistemática pela compreensão da ordem e dos sistemas de valores que animam o ser humano e orientam suas escolhas na vida. Os seus estudos aplicados e as suas reflexões esclarecidas estimularam a pesquisa empírica e permitiram o desenvolvimento de novas abordagens no estudo dos valores humanos.

2.2.4.2. A Teoria Motivacional de Schwartz

Atualmente, a teoria sobre os valores humanos básicos da autoria de Shalom Schwartz é uma das mais referenciadas no estudo empírico de valores, sendo a sua metodologia amplamente aceite e adotada por pesquisadores de todo o mundo. Schwartz (2005a) propõe "*uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, uma maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias*" (2005a: p. 21). Para o efeito, os valores individuais são considerados por Schwartz como fins da ação humana cujo alcance permite satisfazer uma ou mais das três necessidades básicas da sua existência: as necessidades biológicas; as necessidades de interação social coordenada; e as necessidades de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (SCHWARTZ, 1992, 1994, 2005a). Os valores representam, portanto, objetivos gerais que visam satisfazer necessidades humanas básicas. Com base em uma revisão extensa da literatura relevante sobre o tema, Schwartz (2005a) identifica cinco características fundamentais dos valores humanos:

1. ***Valores são crenças***. Rockeach (1973) considera que um valor, sendo uma crença, tem três componentes: cognitiva (implica um conhecimento sobre o modo correto de agir ou o estado que se pretende alcançar); afetiva (implica uma avaliação emocional de aprovação ou desaprovação de quem defende o valor ou o viola); e comportamental (provoca a ação). Schwartz destaca a componente afetiva, considerando que os valores são crenças intimamente ligadas à emoção, despertando sentimentos positivos ou negativos sempre que são ativados.

2. ***Valores são uma fonte motivacional***. Os valores referem-se a objetivos desejáveis que os indivíduos se esforçam por alcançar. As ações individuais são motivadas pelo desejo de alcançar o estado definido por um determinado tipo de valor.

3. ***Valores transcendem situações e ações específicas***. Ao contrário da atitude, que se refere a uma predisposição favorável ou desfavorável perante um objeto específico, os valores são preferências abstratas e estáveis, independentes do contexto ou do objeto.

4. ***Valores são adotados como critério de avaliação***. A avaliação pessoal de ações, de políticas e de comportamentos individuais é freqüentemente efetuada com base na sua conformidade ou desconformidade com o sistema individual de valores que cada pessoa tem como referência.

5. ***Valores têm importância relativa***. O sistema de valores de cada indivíduo (e de cada cultura) respeita uma hierarquia de importância relativa entre eles. Os valores constituem um sistema ordenado de prioridades axiológicas, variáveis entre indivíduos, cuja hierarquia influencia as escolhas e as ações particulares.

Considerando as características descritas, Schwartz (1992) define valor como uma meta desejável, trans-situacional e de importância variável, que serve como princípio orientador na vida dos indivíduos. A visão de Schwartz parece sintonizada com o pensamento clássico de autores fundamentais, tanto no campo da filosofia como no campo das ciências sociais. No campo filosófico, Hessen (2001) reconhece que será valor "*tudo aquilo que for apropriado a satisfazer determinadas necessidades humanas*" (2001: p. 46), acrescentando Rescher (1969) que os valores são uma manifestação da capacidade humana de agir racionalmente em nome de objetivos que permitam cumprir a sua "*visão de uma boa vida*" (1969: p. 10)[51]. Por outro lado, no âmbito da fundamentação de uma teoria geral da ação humana, Kluckhohn (1951) refere que os valores contêm dentro de si uma crença subjacente sobre o que é desejável e não apenas desejado. Schwartz sintetiza estas idéias ao descrever os valores como objetivos humanos desejáveis que se destinam a satisfazer necessidades básicas. Ancorado nesta concepção, o autor defende que o que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo motivacional que ele expressa, esclarecendo que um valor corresponde a um determinado tipo de valor motivacional quando os comportamentos por aquele gerados contribuem para o cumprimento do objetivo central deste (SCHWARTZ, 1992).

Schwartz (1994) identificou 10 tipos motivacionais de valores capazes de caracterizar todo o espectro axiológico, incluindo neles 57 valores específicos. Os 10 tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz são os seguintes, definidos pelos objetivos que representam:

a) **Autodeterminação** (independência de pensamento e de ação)

b) **Estimulação** (novidade e desafio na vida)

c) **Hedonismo** (prazer individual associado essencialmente aos sentidos)

d) **Realização** (êxito pessoal decorrente da demonstração de competência segundo padrões sociais)

[51] Tradução livre.

e) **Poder** (*status* social, domínio e controle sobre pessoas e recursos)

f) **Segurança** (harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo)

g) **Conformidade** (contenção de ações e impulsos que possam prejudicar os outros ou violar normas sociais)

h) **Tradição** (respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias culturalmente estabelecidos)

i) **Benevolência** (preservar e fortalecer o bem-estar dos que estão próximos nas interações cotidianas)

j) **Universalismo** (compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar social e preservação da Natureza)

Cada valor específico pode então ser definido pelo objetivo motivacional que ele permite cumprir. Para testar empiricamente a sua teoria, Schwartz desenvolveu um questionário designado *Schwartz Value Survey* (SVS), no qual é pedido ao respondente que atribua um grau de importância a cada um dos 57 valores específicos como princípios orientadores da sua vida. Estes valores específicos foram selecionados previamente pelo autor com vista a abranger os diversos aspetos e a refletir a densidade conceitual de cada um dos objetivos motivacionais teoricamente propostos (SCHWARTZ, 2005a). Após análise detalhada das 210 amostras que compõem o seu estudo, Schwartz recomenda que os índices referentes aos valores motivacionais sejam elaborados com base em apenas 46 dos 57 valores específicos[52]. O **Quadro 8** apresenta estes 46 valores incluídos na versão atual do SVS, de 1994, associando-os aos respectivos valores motivacionais que representam.

Valores Motivacionais	Valores Específicos
Autodeterminação (deriva da necessidade orgânica de controle e do requisito interacional de autonomia)	**Criatividade** (originalidade, imaginação) **Liberdade** (liberdade de ação e de pensamento) **Independência** (confiar em si próprio e ser auto-suficiente) **Curiosidade** (interesse por tudo; espírito explorador) **Definição dos próprios objetivos** (escolher as próprias metas)
Estimulação (deriva da necessidade orgânica de manter um nível de ativação ótimo)	**Audácia** (busca de aventura, correr riscos) **Uma vida variada** (preenchida com desafios, novidades e mudanças) **Uma vida excitante** (preenchida com experiências estimulantes)

(cont.)

[52] Os 46 valores foram selecionados com base no seguinte critério: ou emergiram na região prevista em pelo menos 75% das amostras ou emergiram nessa região ou em região adjacente em pelo menos 95% das amostras e na região prevista em pelo menos 55% destes casos (SCHWARTZ, 2005a).

(cont.)

Hedonismo (deriva do prazer associado à satisfação de necessidades orgânicas)	**Prazer** (gratificação dos desejos) **Aproveitar a vida** (desfrutar os prazeres sensoriais de lazer, como comida ou sexo) **Auto-indulgência** (disposição para se perdoar a si próprio)
Realização (deriva da necessidade coletiva de gerar e adquirir recursos e da necessidade individual de diferenciação)	**Sucesso** (atingir objetivos) **Capacidade** (ter competência, eficácia e eficiência) **Ambição** (trabalhar arduamente e ter aspirações) **Influência** (ter impacto nas pessoas e nos acontecimentos)
Poder (deriva da necessidade coletiva de legitimar a dominação e da necessidade individual de estatuto social)	**Poder social** (controle sobre os outros; domínio) **Autoridade** (direito de liderar ou comandar) **Riqueza** (posse de bens materiais; dinheiro) **Preservação da imagem pública** (proteção da reputação)
Segurança (deriva da necessidade de proteção e estabilidade individual e coletiva)	**Segurança familiar** (segurança das pessoas que amo) **Segurança nacional** (proteção da minha nação contra inimigos) **Ordem social** (estabilidade da sociedade) **Limpeza** (asseio, pureza) **Retribuição de favores** (evitar dívidas e saldar débitos)
Conformidade (deriva da necessidade de preservação da estabilidade das interações coletivas)	**Simpatia** (cortesia, boas maneiras) **Obediência** (cumprir deveres e obrigações) **Autodisciplina** (auto-restrição, resistência à tentação) **Respeito pelos pais e pelos idosos** (respeitar os mais velhos)
Tradição (deriva da necessidade de sobrevivência do grupo por meio da promoção e preservação da sua identidade)	**Humildade** (modéstia, evitar a contemplação de si próprio) **Aceitar os próprios limites** (submissão às circunstâncias da vida) **Devoção** (apego à fé e à crença religiosa) **Respeito pela tradição** (preservação de costumes antigos e ainda vigentes) **Moderação** (evitar sentimentos e ações extremadas)
Benevolência (deriva da necessidade orgânica de afiliação e da necessidade de funcionamento do grupo)	**Prestabilidade** (contribuir para o bem-estar dos outros) **Honestidade** (ser sincero, genuíno, autêntico) **Indulgência** (disposição para perdoar os outros) **Lealdade** (fidelidade aos amigos e aos grupos) **Responsabilidade** (ser confiável)
Universalismo (deriva da necessidade de sobrevivência individual e coletiva, a partir de uma perspectiva inter-grupal)	**Mente aberta** (tolerância perante idéias e crenças diferentes) **Sabedoria** (compreensão madura da vida) **Justiça social** (correção da injustiça e auxílio aos mais desfavorecidos) **Igualdade** (oportunidades iguais para todos) **Um mundo de paz** (livre de guerras e conflitos) **Um mundo de beleza** (esplendor da natureza e das artes) **União com a Natureza** (integração na Natureza) **Proteção do ambiente** (preservação da Natureza)

Quadro 8. Valores Motivacionais e Valores Específicos (adaptado de Schwartz, 1992, 1994, 2005a)

Os valores específicos de Schwartz incluem alguns dos valores enunciados por Rokeach, entre outros provenientes de abordagens alternativas, demonstrando preocupação em reunir as contribuições mais significativas dos autores mais influentes. No entanto, o principal diferencial da proposta de Schwartz consiste no fato destes valores serem concebidos no quadro de uma teoria mais geral da motivação que explica a relação entre eles (ROHAN, 2000), que os fundamenta filosoficamente e que permite clarificar a ligação dos sistemas de valores com outras dimensões da vida humana. Os valores específicos desempenham um papel secundário nesta teoria, uma vez que cumprem apenas a missão de permitir aferir a validade da estrutura de valores motivacionais, a qual constitui a contribuição mais relevante de todo o trabalho de Schwartz. Esta idéia é reforçada pela proposta recente, feita pelo autor, de um novo questionário – o *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) – destinado a mensurar os mesmos valores motivacionais com recurso a perguntas projetivas sem qualquer referência explícita aos valores específicos do SVS (SCHWARTZ et al., 2001). O PVQ foi validado para diferentes culturas e elimina a necessidade de posicionamento pessoal em relação a cada valor específico, conferindo prioridade exclusiva ao conhecimento da estrutura axiológica motivacional de cada indivíduo.

Os valores motivacionais têm, segundo a teoria, uma relação dinâmica entre si. As ações que buscam alcançar um determinado valor podem ser compatíveis ou conflitantes com a busca de outro valor. Assim, os tipos motivacionais descritos podem ser organizados em uma estrutura circular na qual sejam visíveis as relações de complementaridade e de oposição entre os valores, ou seja, os valores que se situem mais próximos entre si têm motivações subjacentes semelhantes e aqueles que estejam mais distantes no círculo terão motivações subjacentes mais antagônicas. Esta estrutura de valores humanos e a teoria subjacente foram validadas e empiricamente confirmadas por Schwartz ao longo de mais de dez anos de pesquisa[53]. Na **Figura 11** é apresentada a estrutura teórica das relações entre valores, tal como identificada por Schwartz (1992,1994).

[53] Schwartz avaliou a sua teoria com base em dados de 210 amostras de 67 países localizados em todos os continentes habitados, reunindo respostas de 64.271 pessoas, recolhidas entre 1988 e 2002 (SCHWARTZ, 2005a).

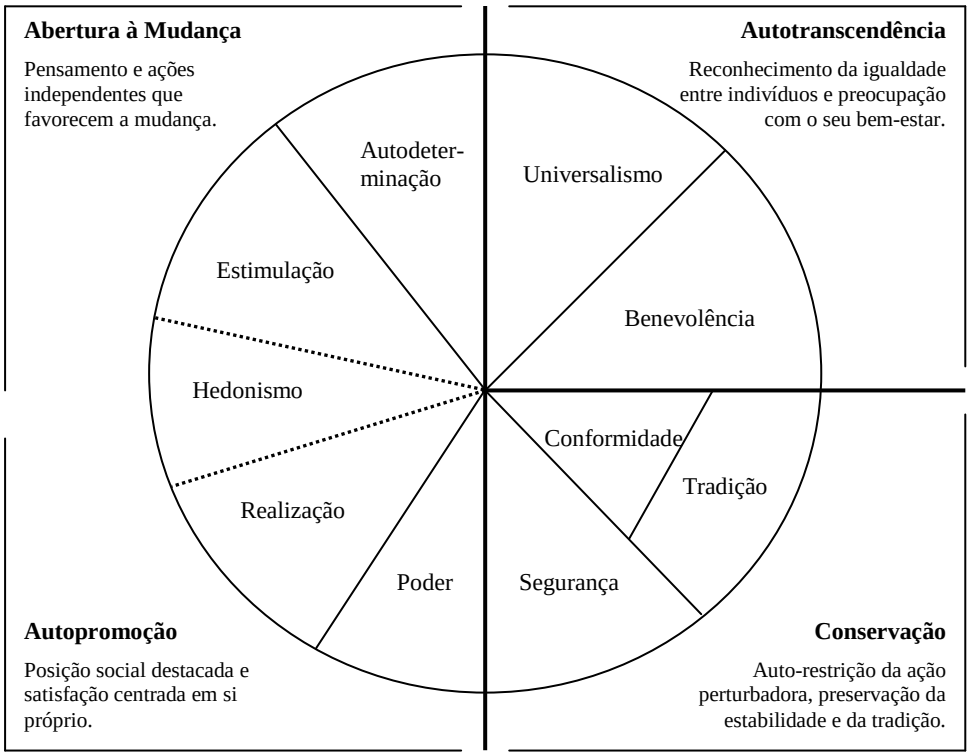


Figura 11. Relações entre os 10 Valores Motivacionais (adaptado de Schwartz & Sagie, 2000)

Na **Figura 11** a disposição dos valores motivacionais revela as relações de proximidade e de antagonismo entre eles que inúmeras pesquisas empíricas realizadas durante a última década em diversas regiões do mundo confirmaram (SPINI, 2003; ESPARZA & FERNÁNDEZ, 2002; SOUSA & BRADLEY, 2002; TAMAYO et al., 2001; KNAFO & SCHWARTZ, 2001; KOZAN & ERGIN, 1999). Esta estrutura de oposição e de proximidade permite ainda agrupar os valores motivacionais em duas dimensões bipolares de ordem superior. Tal como mostra a **Figura 11**, são identificados dois eixos que opõem a **Abertura à Mudança** (autodeterminação e estimulação) à **Conservação** (segurança, conformidade e tradição) e a **Autopromoção** (poder e realização) à **Autotranscendência** (universalismo e benevolência)[54]. Estas quatro categorias constituem as motivações mais gerais que justificam a adesão e a realização de determinados valores motivacionais.

O primeiro eixo – **Abertura à Mudança** *versus* **Conservação** – ordena os valores em função da tendência pessoal para a independência de pensamento e abertura à mudança ou, pelo contrário, para a defesa da estabilidade e preservação do estado de coisas. O segundo

[54] O valor motivacional *Hedonismo* tem elementos partilhados pelas dimensões Abertura à Mudança e Autopromoção.

eixo – **Autopromoção** *versus* **Auotranscendência** – refere-se à realização de valores centrados no bem-estar e no desenvolvimento individual ou orientados para o bem-estar e a harmonia coletiva. A estrutura dinâmica de valores identificada por Schwartz sugere que, por exemplo, a busca da Autopromoção implique decisões, escolhas e comportamentos que comprometem o reforço simultâneo da Autotranscendência, dada a oposição teórica entre estas duas dimensões.

Ao cruzar estes eixos axiológicos de ordem superior com a classificação geral dos valores humanos básicos proposta na seção 2.2.3., conclui-se que Schwartz trata essencialmente de Valores Éticos (eixo Autopromoção – Autotranscendência) e de Valores Práticos (eixo Abertura à Mudança – Conservação), não abordando com detalhe os Valores Religiosos, Estéticos, Lógicos, Hedônicos ou Vitais[55]. Este recorte da teoria de Schwartz torna-a especialmente adequada para esta pesquisa, uma vez que, ao pretender estudar os valores de dirigentes empresariais, relacionando o seu sistema axiológico com a sua atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas, os Valores Éticos e Práticos parecem os mais indicados para compreender as crenças de cada dirigente sobre a forma como a empresa deve relacionar-se com a sociedade.

Embora a clareza e a suficiência da estrutura dos valores humanos de Schwartz possam ser desafiadas filosoficamente, a teoria que sustenta esta estrutura tem sido confirmada em estudos inter-culturais e intra-culturais, sendo também adotada como referência em pesquisas com objetos de estudo muito distintos[56]. Assim, a estrutura circular dos tipos motivacionais de valores foi confirmada no estudo comparado de diferentes culturas nacionais (SCHWARTZ & BARDI, 2001; SCHWARTZ & SAGIE, 2000; RALSTON et al., 1997) e em pesquisas estritamente nacionais, como em Espanha (ESPARZA & FERNÁNDEZ, 2002), na Irlanda (SOUSA & BRADLEY, 2002) ou no Brasil (TAMAYO et al., 2001). O método de Schwartz foi também adotado no estudo de questões de natureza sociológica (KNAFO & SCHWARTZ, 2001) e em investigações sobre o comportamento de

[55] Embora a devoção a uma crença religiosa integre o valor Tradição e a preferência por um mundo de beleza integre o valor Universalismo, a importância central atribuída pela teoria de Schwartz aos Valores Motivacionais e aos eixos axiológicos superiores desvaloriza a relevância dos valores específicos (a proposta do PVQ como instrumento de pesquisa confirma esta interpretação). Também por este motivo, embora a preocupação com a saúde – manifestação de um valor vital – seja levemente abordada no valor Segurança, não pode concluir-se que os Valores Vitais sejam estudados em profundidade por Schwartz. Dos excluídos, os Valores Hedônicos parecem ser os únicos estudados com maior detalhe, no entanto, a forma como o valor Hedonismo é integrado na teoria torna-o elemento de uma dimensão de ordem superior que caracteriza a ética centrada no bem-estar individual ou a prática de uma vida independente e empreendedora.

[56] Apesar da ampla aceitação dos seus princípios, a teoria de Schwartz não recolhe validade empírica universal, apresentando ainda resultados contraditórios (Pereira et al., 2001; Gouveia et al., 2001; Menezes & Campos, 1997) que sugerem prudência na adesão acrítica à estrutura circular de valores motivacionais.

administradores no contexto empresarial (SMITH et al., 2002; MUNENE et al., 2000). Esta diversidade de aplicações tem contribuído para reforçar a fundamentação empírica das propostas teóricas de Schwartz e sua relevância para a compreensão de uma vasta multiplicidade de fenômenos sociais.

Recentemente, com base numa extensa revisão das concepções e das ambigüidades que caracterizam o estudo dos valores humanos, Rohan (2000) propôs uma teoria agregadora sobre a relação entre valores, visões do mundo, ideologias, atitudes e comportamentos. Esta concepção pretende sintetizar, conciliar e ampliar as idéias de diversos autores – entre eles Rokeach e Schwartz –, definindo valor como um princípio implícito construído a partir de julgamentos sobre a capacidade das coisas, das pessoas e das ações permitirem a melhor vida possível, sendo esta entendida no sentido aristotélico, ou seja, implicando um verdadeiro desenvolvimento pessoal além da simples sobrevivência (ROHAN, 2000). No essencial, Rohan não contraria os postulados de Schwartz, integrando-os apenas com outras noções e idéias. A teoria de Rohan apresenta-se, no entanto, complexa na articulação de conceitos e ainda desprovida de soluções para a sua operacionalização, o que dificulta a plena compreensão dos seus significados e propósitos. Por estes motivos, Schwartz permanece como uma referência incontornável na pesquisa sobre valores humanos.

2.2.5. Cultura, Valores, Atitudes e Comportamentos

Compreender plenamente os mecanismos que regulam o pensamento e influenciam a ação do ser humano constitui uma das mais antigas e, aparentemente mais inalcançáveis, ambições intelectuais de estudiosos, curiosos e acadêmicos. Nesta missão inacabada, procura-se freqüentemente simplificar a multiplicidade de interações entre os elementos que afetam a conduta, identificam-se condicionantes, isolam-se fatores, estudam-se ações e reações. Nenhuma teoria parece completa, pois todas elas pressupõem um modo de ver o mundo, uma concepção da vida e do seu sentido que dificultam o consenso, se não o tornam mesmo impossível. Apesar da complexidade do tema, a reflexão filosófica e o conhecimento científico têm evoluído, identificando com crescente clareza os fatores que caracterizam e que influenciam o comportamento. Entre aqueles que revelam uma ligação mais íntima com a condição humana, destaca-se a relação entre cultura, valores e atitudes. Um dos pressupostos básicos desta pesquisa reside na relação interdependente entre valores, atitudes e comportamentos. Ao pretender conhecer os valores dos dirigentes empresariais e sua atitude perante a RSE, espera-se que ambos os fatores psicológicos sejam indicadores confiáveis do comportamento adotado na ação gerencial. Por isto se justifica esclarecer com detalhe esta relação teórica, buscando igualmente evidências empíricas da sua validade prática[57].

Os esforços acadêmicos para compreender as motivações profundas e os determinantes psicológicos do comportamento humano têm encontrado explicação no sistema de valores individuais (ROCKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992) e culturais (HOFSTEDE, 1980; HALL & HALL, 1990). O conceito de cultura tem sofrido múltiplas interpretações no campo das ciências sociais, no entanto, os principais autores identificam quase sempre uma relação próxima entre cultura e valores humanos. Esta relação, freqüentemente confusa e por vezes ambígua, quando não clarificada, pode criar distorções de análise e conduzir a interpretações inadequadas da realidade. Os valores humanos são na sua origem, por definição e por natureza, um produto de preferências exclusivamente individuais. Estas preferências tornam-se valores coletivos quando são partilhadas e reproduzidas por uma determinada comunidade. E estes valores tornam-se culturais quando caracterizam o referencial dominante de um determinado grupo, permitindo distingui-lo de outros grupos igualmente homogêneos

[57] Tal como alerta Myrdal (1965) em relação à necessidade de esclarecer os pressupostos de pesquisas científicas, "*as conclusões* [de uma pesquisa] *não podem ser mais válidas que as premissas e somente quando se determina quão válidas são as premissas pode-se determinar quão válidas são as conclusões*" (1965: p. 269).

nos valores que partilham. Embora referindo-se ao domínio restrito da cultura organizacional, Motta afirma que "*valores culturais são crenças coletivas adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual*" (MOTTA, 2004b: p. 109), sustentando a concepção de que os valores são crenças e de que esses valores serão culturais se forem partilhados por um determinado grupo de indivíduos, condicionando e orientando o seu comportamento.

Tyler, citado por Ogburn (1964), definiu cultura como um espaço complexo onde estão incluídos os conhecimentos, as crenças, as artes, os valores morais, as leis e os costumes, assim como qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo indivíduo enquanto membro de uma sociedade (OGBURN, 1964). Esta concepção ampla de cultura foi progressivamente afinada por autores que procuraram definir-lhe as fronteiras com maior exatidão. Swidler (1986) propôs a noção de cultura como um conjunto de ferramentas (concretizadas em símbolos, histórias, rituais e visões do mundo) que os indivíduos podem utilizar em diferentes combinações para lidar com diferentes tipos de problema. Hall e Hall (1990) amplificaram esta concepção ao defender que a cultura estabelece os critérios do que é aceitável ou condenável numa determinada sociedade. A concepção de cultura como fator diferenciador de grupos sociais foi reforçada com os trabalhos de Hofstede (1980; 1991) que definiu cultura como uma programação mental coletiva que permite distinguir grupos de pessoas entre si. Segundo Hofstede (1991), a cultura não é geneticamente herdada, mas socialmente transmitida, situando-se algures entre a natureza humana (programação mental universal que permite ao ser humano sentir emoções e observar o meio envolvente) e a personalidade (programação individual não partilhada com os outros que resulta de herança genética, de experiências pessoais e da influência da cultura propriamente dita). No seu modelo cultural, Hofstede identifica os valores como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados seqüencialmente por manifestações mais superficiais, tais como os rituais, os heróis e os símbolos[58].

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) identificam a cultura com valores, distinguindo os pressupostos básicos (valores centrais) de outros valores mais visíveis que são influenciados por esses pressupostos. Numa proposta que concilia as contribuições de Hofstede e de Trompenaars, Spencer-Oatey (2000) definiu cultura como um conjunto

[58] Na sua pesquisa empírica transnacional sobre valores culturais, Hofstede identificou quatro valores que, de forma consistente, permitiam distinguir os indivíduos de diferentes países – distância hierárquica, individualismo, masculinidade e controlo da incerteza –, constituindo, ainda hoje, o referencial teórico mais citado e a metodologia mais replicada no campo dos estudos organizacionais sobre valores culturais (SONDERGAARD, 1994).

ambíguo de atitudes, crenças, normas comportamentais, pressupostos básicos e valores que são partilhados por um grupo de pessoas e que influenciam o seu comportamento assim como o significado que atribuem ao comportamento dos outros (SPENCER-OATEY, 2000), incorporando no conceito a função interpretativa da cultura até então pouco explorada na literatura.

O estudo da ética no contexto organizacional sob uma perspectiva cultural deve, no entanto, ser rodeado de prudentes cuidados, dada a tentação freqüente de definir a camada cultural a partir de sinais exteriores que distinguem grupos e não a partir da análise dos valores individuais partilhados coletivamente. A este respeito, Motta alerta ainda que a cultura "*fornece explicação onde faltam conhecimentos mais apurados*", acrescentando que "*a amplitude do conceito facilita explicações genéricas sem a menção de fatores específicos ou identificáveis por categorias não-culturais de análise*" (MOTTA, 2004b: p. 107). Por este motivo, o acesso às motivações comportamentais será obtido, neste estudo, por meio da análise dos valores no plano individual. A avaliação cultural limitar-se-á à identificação de eventuais padrões axiológicos decorrentes dos grupos homogêneos de dirigentes que a proximidades entre sistemas de valores individuais revelem – o plano cultural será limitado aos valores partilhados que permitam distinguir grupos homogêneos de dirigentes.

Tal como também sugerem as noções de cultura anteriores, uma parte significativa das concepções filosóficas e das teorias psicológicas sobre valores humanos estabelece uma relação íntima de causalidade entre valores e comportamento. As prioridades axiológicas de cada pessoa são geralmente identificadas como crenças que influenciam o comportamento individual, atuando como antecedentes da intenção de agir e constituindo fator explicativo das motivações subjacentes à ação propriamente dita. No âmbito de uma proposta sobre a teoria geral da ação, Kluckhohn (1951) refere que os valores são idéias que implicam um compromisso de ação, correspondendo a um código persistente ao longo do tempo, concretizado em critérios estáveis de seleção perante dilemas que exigem uma escolha entre condutas mutuamente exclusivas. Segundo o autor, os valores influenciam o comportamento, introduzindo "*um elemento de previsibilidade na vida social*" (KLUCKHOHN, 1951: p. 400), na medida em que, de acordo com os seus valores, o agente "*manipula os seus recursos* (…) *de forma a facilitar a aproximação direta ou indireta a um determinado objeto ou estado que ele valoriza*" (KLUCKHOHN, 1951: p. 412)[59].

[59] Tradução livre.

Também Williams (1979), na sua abordagem sociológica dos valores incluída no livro editado por Rokeach dedicado à compreensão multidisciplinar dos valores humanos, concorda que os valores pessoais, através das suas dimensões cognitiva e afetiva, tornam-se critérios de julgamento, de preferência e de escolhas individuais, projetando-se desta forma no comportamento. Esta concepção teórica parece reunir consenso nas diversas perspectivas de análise, estando também presente no pensamento de Lewis (2000) que, ao buscar compreender como se formam os valores, define-os como avaliações e crenças pessoais que "*estimulam a ação e promovem um tipo particular de comportamento na vida*" (2000: p. 7)[60]. Numa revisão das principais contribuições para a reflexão sobre valores humanos, Rohan (2000), tentando sintetizar o pensamento prevalecente, sugere que o sistema pessoal de valores representa uma articulação de crenças sobre "*como viver da melhor forma possível*" (2000: p. 272)[61]. Esta concepção agregadora projeta os valores individuais como uma idéia do desejável em relação às formas de vida concreta, implicando, tal como defende Kluckhohn (1951), uma emancipação das condições circunstanciais que caracterizam uma situação específica e obrigando a um esforço de generalização que situa o valor no campo da abstração conceptual. Esta abstração não impede, no entanto, que o entendimento do valor humano como uma forma de organizar e de definir o *como viver* inevitavelmente implique a sua tradução em ato.

Uma das primeiras tentativas contemporâneas de verificar empiricamente a relação entre valores específicos e comportamentos individuais foi realizada por Milton Rokeach. Segundo o autor, os valores humanos são crenças estáveis sobre modos ideais de conduta ou estados-finais de existência, constituindo padrões que podem guiar a conduta de diversas formas, entre as quais se destacam as seguintes (ROKEACH, 1973):

- São critérios para a tomada de posição em questões sociais;
- Estimulam uma predisposição para favorecer uma determinada ideologia política ou religiosa em detrimento de outra;
- Contribuem para a apresentação individual perante os outros;
- São critérios de avaliação e julgamento individual e dos outros;

[60] Tradução livre.

[61] Tradução livre.

- Permitem processos comparativos entre a conduta moral e a competência individual e dos outros;
- São critérios utilizados para persuadir e influenciar os outros;
- Servem para justificar crenças, atitudes e ações através de um processo de racionalização das mesmas que, de outra forma, seriam pessoal e socialmente inaceitáveis (por exemplo, um comentário agressivo e indelicado justificado com a sua honestidade ou a invasão de uma nação justificado com a preservação da liberdade).

A relação dos valores com o comportamento, no entanto, não se dá necessariamente sempre de forma direta e imediata. Os valores são preferências gerais que resultam de crenças pessoais sobre o mundo, a vida e as relações humanas, enquanto os comportamentos são atos concretos que se dirigem sempre a determinado objeto ou circunstância específica. Apesar da ação do homem poder constituir uma manifestação das suas crenças, o fato de se verificar sempre em contexto específico afasta-a da abstração conceptual das prioridades axiológicas trans-situacionais, tornando previsível a interferência de eventuais fatores mediadores que traduzem preferências gerais em atos concretos. Um destes mediadores psicológicos é a atitude. No seu dicionário de psicologia, English e English (1965) definem atitude como "*uma predisposição permanente e aprendida de comportar-se de modo consistente em relação a certa classe de objetos*" (1965: p. 50), sendo o valor o grau de excelência ou de dignidade atribuído a um objeto ou classe de objetos, o qual "*determina para um indivíduo ou para uma unidade social que fins ou meios para um fim são desejáveis*" [62] (1965: p. 576). Esta distinção coloca os valores no plano das preferências e do desejável, e a atitude no plano da predisposição para a ação em relação a objetos específicos. Agatti (1977), baseando-se nesta concepção proveniente da psicologia, conclui que "*quase todas as atitudes são condicionadas por um valor ou complexo de valores*" (1977: p. 56). Neste sentido, a atitude será o "*complemento individual dos valores*" (AGATTI, 1977: p. 58), traduzindo prioridades axiológicas gerais em intenção de ação perante as múltiplas circunstâncias da vida.

As teorias da psicologia que buscam compreender e explicar os determinantes do comportamento referem habitualmente a influência de fatores individuais (como valores, crenças, conhecimentos ou atitudes), de normas sociais e de condicionantes situacionais. Uma

[62] Tradução livre.

das teorias mais adotadas nos estudos comportamentais que esclarece a relação entre atitude e comportamento é a Teoria da Ação Racional (TRA – *Theory of Reasoned Action*), originalmente concebida por Fishbein e Ajzen em 1975. Esta teoria baseia-se na premissa de que uma parte significativa do comportamento humano tem um fundamento racional, podendo ser explicado e previsto por meio da análise da intenção de agir. Esta intenção de agir é influenciada, por seu lado, por duas variáveis psicológicas: a atitude perante o comportamento e a norma subjetiva, ou seja, a pressão social sentida pelo indivíduo para exercê-lo. Aqui, a atitude é definida como a avaliação individual favorável ou desfavorável, com base em crenças pessoais, do comportamento em causa (FISHBEIN & AJZEN, 1975). A TRA tem sido utilizada como referência em inúmeras pesquisas, abrangendo temas como ações relacionadas com a saúde (MUMMERY et al., 2000), comportamento do consumidor (BRINBERG & DURAND, 1983), escolha eleitoral (BRIGHT et al., 1993) ou comportamentos ecológicos (GOTCH & HALL, 2004). No entanto, apesar dos resultados que confirmam a validade do modelo subjacente à TRA (HILL et al., 1987; AJZEN & FISHBEIN, 1980), a teoria não é isenta de críticas, sendo contestada por autores que apontam a sua limitada possibilidade de generalização, argumentando que ela pressupõe o absoluto controle do indivíduo sobre a sua capacidade de agir, ignorando igualmente o dilema da existência de comportamentos alternativos (EAGLY & CHAIKEN, 1993; SHEPPARD et al., 1988).

Para ultrapassar as insuficiências da TRA, Ajzen (1991) propôs um desenvolvimento teórico que designou Teoria do Comportamento Planejado (TPB – *Theory of Planned Behavior*), no qual acrescentou como determinante da intenção de agir a percepção do indivíduo sobre o controle do comportamento, ou seja, a sua percepção sobre a capacidade e possibilidade de adotar o comportamento sob avaliação. Tal como na TRA, também os argumentos teóricos da TPB referem-se apenas a comportamentos voluntários que emanam de um processo de decisão deliberado e consciente (EAGLY & CHAIKEN, 1993), tal como aquele que caracteriza a direção de empresas e a tomada de decisões estratégicas sobre as opções fundamentais de investimento e de políticas empresariais. A **Figura 12** representa uma versão simplificada do modelo da TPB, tal como proposto por Ajzen (1991).

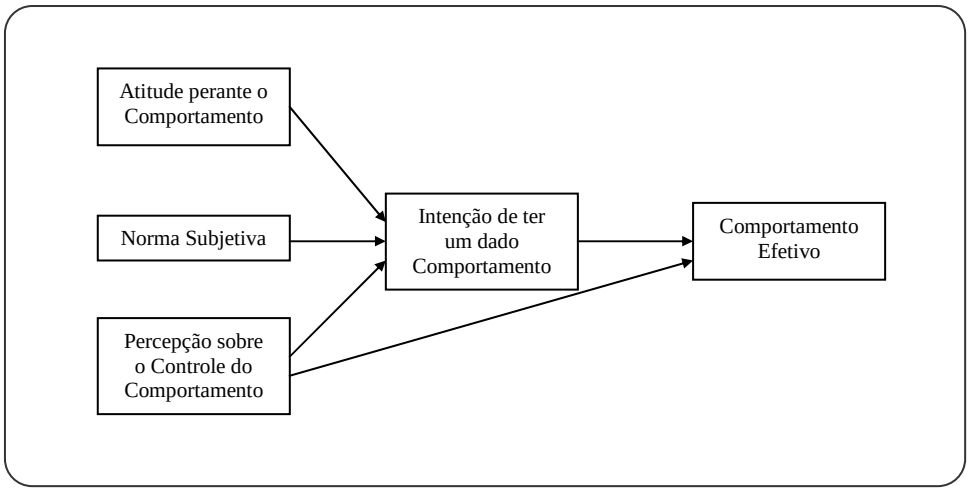


Figura 12. Teoria do Comportamento Planejado (adaptado de Ajzen, 1991)

Segundo a TPB, a atitude é a variável psicológica que sintetiza a apreciação subjetiva do comportamento com base nas crenças, nos valores e nos conhecimentos do indivíduo. Nestes termos, a atitude atua como elemento mediador que facilita a tradução de valores gerais em intenções de agir perante objetos particulares. As restantes variáveis determinantes representam percepções sobre o ambiente envolvente que não estão diretamente relacionadas com o sistema pessoal de valores. A TPB tem sido aplicada em diversas áreas do conhecimento, como por exemplo, no estudo da atitude ecológica dos consumidores (Berger, 1993), na pesquisa sobre o comportamento perante opções de lazer (AJZEN & DRIVER, 1992), na pesquisa sobre decisão ética (RANDALL & GIBSON, 1991), ou mesmo em estudos sobre a adoção e adesão a novas tecnologias (MATHIESON, 1991; VENKATESH et al., 2000). A partir dos princípios da ação racional propostas pela TRA, a TPB impôs-se como uma das mais difundidas e utilizadas teorias comportamentais, provando ser um instrumento poderoso de compreensão e previsão do comportamento humano (GOTCH & HALL, 2004).

Como a TPB parece sugerir, os valores podem ser entendidos como determinantes do comportamento humano por meio da conversão daqueles em atitudes. A este respeito, Rohan (2000) refere que o termo atitude pode efetivamente ajudar a solucionar o problema da ambivalência que caracteriza o julgamento humano, ou seja, a possibilidade dele ser abstrato (por exemplo, a valorização da segurança) e de ser específico (por exemplo, a valorização de um anel). Assim, os valores corresponderão a preferências pessoais trans-situacionais, enquanto as atitudes descreverão as avaliações de objetos específicos (ROHAN, 2000). A

relação resultante traduzir-se-ia graficamente de uma forma simples, tal como apresentado na **Figura 13**.

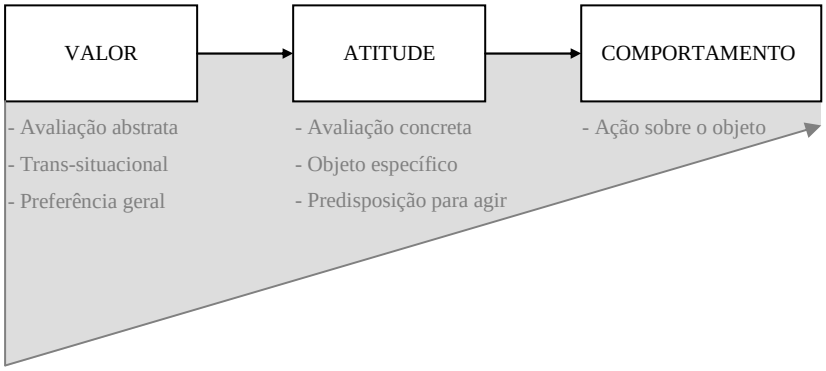


Figura 13. Relação entre Valor, Atitude e Comportamento

Desta maneira, a teoria e os resultados empíricos sugerem que a formação da atitude será um passo indispensável na transformação de valores abstratos em comportamentos, uma vez que representa a aplicação do critério axiológico – decorrente de prioridade axiológica pessoal – às situações específicas que exigem uma decisão consciente sobre o comportamento a adotar. No entanto, embora teoricamente se conclua que as atitudes supõem os valores, a influência destes no comportamento pode ser estudada diretamente, uma vez que o efeito mediador da atitude não altera o sentido desta influência (ROHAN, 2000). E neste sentido, existem já muitas pesquisas e reflexões sobre o impacto das prioridades axiológicas pessoais no comportamento individual (ROHAN, 2000), sendo a teoria dos valores humanos básicos de Schwartz (1992; 1994), mais uma vez, responsável pela multiplicação de estudos desta natureza em todo o mundo.

Mas o reconhecimento da existência de uma correlação entre valores e comportamento não esclarece, por si só, por que este efeito se dá. Embora não seja pretensão nem foco desta pesquisa, parece relevante explorar brevemente os mecanismos psicológicos que justificam teoricamente a relação já amplamente demonstrada empiricamente entre valores e comportamentos. A este respeito, Schwartz (2005b) descreve quatro processos fundamentais através dos quais os valores influenciam a ação de cada indivíduo. Estes processos nem sempre implicam o pensamento consciente sobre um valor, o que amplifica o poder explicativo da teoria quando comparada com as propostas da TRA e da TPB que apenas se

aplicam a comportamentos conscientes e deliberados. Os quatro processos mencionados podem ser descritos nos seguintes termos:

1. Ativação dos valores: trata-se de um processo consciente ou inconsciente de associação entre uma circunstância da vida (um acontecimento, uma palavra, uma ação ou uma idéia) e um valor pessoal. A ativação do valor corresponde à sua evocação no espírito do indivíduo provocada por um estímulo exterior[63].

2. Valores como fonte de motivação: os indivíduos desencadeiam uma reação afetiva automática e positiva em relação a ações que facilitem a realização de valores de alta prioridade, ou seja, "*as ações se tornam mais atraentes, mais valorizadas subjetivamente, na medida em que promovem o atingimento de objetivos valorizados*" (SCHWARTZ, 2005b: p. 81). Este processo ocorre desde que o indivíduo acredite possuir a capacidade de realizar essas ações, aproximando-se esta idéia da restrição ao comportamento imposta por Ajzen (1991) na TPB.

3. Valor como lente: neste caso, os valores atuam como lentes através das quais se atribui significado a cada situação. As prioridades axiológicas influenciam a forma como cada pessoa olha para as múltiplas situações da vida, os elementos que merecem a sua atenção e aqueles que são ignorados nas decisões e ações que dessas situações possam resultar.

4. Valor como estímulo ao planejamento: os valores de alta prioridade, enquanto objetivos individuais centralmente relevantes, induzem uma maior motivação para o planejamento de ações que conduzam à sua realização. Este planejamento aumenta a probabilidade de concretização da ação que expressa as prioridades axiológicas individuais. Mais uma vez, também desta forma indireta os valores tendem a promover ou a reforçar determinadas tendências comportamentais.

Reconhecendo, no entanto, a insuficiência de evidências empíricas que sustentem a existência de uma relação transversal entre valores e comportamentos, Bardi e Schwartz (2003) realizaram uma ampla pesquisa relacionando os valores motivacionais identificados por Schwartz com um leque vasto e diversificado de comportamentos representativos desses valores. Os autores pretendiam assim verificar se a relação entre valores e comportamentos podia ser generalizável para além das habituais evidências que davam suporte a relações entre

[63] Verplanken e Holland (2002) realizaram experimentos sobre o impacto da ativação no comportamento, tendo alcançado resultados positivos. Estes experimentos são úteis porque demonstram a causalidade da relação entre valores e comportamentos, a qual, estatisticamente, apenas se traduz habitualmente em correlação (SCHWARTZ, 2005b).

valores específicos e determinados comportamentos. Para o efeito, foi comparada a freqüência da adoção de oitenta comportamentos distintos com a hierarquia pessoal de valores de 243 estudantes universitários. Foram realizados três estudos independentes, a fim de avaliar comportamentos auto-declarados, comportamentos relatados por companheiros e comportamentos relatados por colegas. Nos três casos, foram identificadas correlações significativas entre os valores e os seus comportamentos correspondentes. Os valores Tradição e Estimulação revelaram as correlações mais significativas com os comportamentos esperados, enquanto os valores Segurança, Conformidade, Benevolência e Realização revelaram correlações mais fracas. Testes estatísticos adicionais sugerem que os casos de correlação mais fraca podem ser explicados pelo efeito perturbador de pressões normativas de grupo para a adoção de um determinado comportamento contrário às crenças individuais (verificando-se aqui o efeito da norma subjetiva prevista na TRA e na TPB). Quando analisados conjuntamente, os valores e os comportamentos são graficamente distribuídos de forma coincidente na estrutura motivacional circular de Schwartz, o que reforça a suspeita de uma relação intrínseca entre valores e comportamento (BARDI & SCHWARTZ, 2003).

Em um estudo sobre a influência dos valores pessoais na escolha entre votar no centro-direita ou no centro-esquerda nas eleições realizadas em Itália em 2001, Schwartz (2005b) identificou, tal como hipotetizado, uma correlação positiva significativa entre os valores de Poder e de Segurança e a votação no centro-direita, sendo esta correlação negativa em relação aos valores de Universalismo e de Benevolência (associados positivamente ao voto no centro-esquerda). Estes resultados coincidem com os princípios políticos e de organização social subjacentes às ideologias dicotômicas que caracterizam a sociedade italiana na atualidade, confirmando, mais uma vez, a tendência humana para agir em sintonia com o sistema pessoal de valores. Schwartz (2005b) relata ainda um estudo realizado na Alemanha que mostra uma correlação empírica significativa entre a compra de produtos ecologicamente saudáveis e os valores de Universalismo (correlação positiva, dado a aquisição destes bens refletir uma preocupação com a Natureza e com o bem-estar coletivo) e de Poder (correlação negativa, dado o preço mais elevado destes bens contrariar o desejo de posse e de controle sobre recursos). Embora com menos freqüência, foram também já realizadas pesquisas empíricas sobre os valores dos dirigentes como determinantes das suas decisões em relação à estratégia empresarial, tendo-se confirmado uma relação significativa entre valores e comportamentos neste contexto (OLSON & CURRIE, 1992; SMITH et al., 2002).

Em síntese, os valores que cada pessoa defende como mais importantes na sua vida são realizáveis através da adoção de comportamentos que permitam atingir o objetivo subjacente que motiva aquela preferência (BARDI & SCHWARTZ, 2003). Por exemplo, a valorização da Segurança traduz-se em ações que visem a proteção pessoal e familiar, a valorização do Poder traduz-se em ações que busquem o controle de recursos e o reconhecimento social. Mas os comportamentos podem refletir também a busca da realização de diversos valores simultaneamente. Por exemplo, a prática de montanhismo pode traduzir um desejo de aventura (valores de Estimulação), uma busca do prazer proporcionado pelo exercício físico (valores Hedônicos) e um gosto pelo contato e pela integração com a Natureza (valores de Universalismo). Esta ambigüidade torna o acesso aos fundamentos axiológicos do comportamento difícil e, em algumas circunstâncias, quase impenetrável. No entanto, tal como advertem Bardi e Schwartz (2003), muitos comportamentos são o reflexo de um valor preferencial em relação aos restantes, especialmente visível em escolhas deliberadas, o que permite estudar com um confortável grau de precisão a relação entre valores e comportamentos. No caso particular das ações gerenciais, o planejamento e a reflexão ponderada que antecedem decisões estratégicas permitem uma avaliação consciente das opções empresariais à luz dos valores pessoais que elas reforçam ou contrariam. Neste caso, o dirigente é permanentemente desafiado a tomar decisões cujos impactos são avaliados através da lente dos seus valores pessoais. É portanto previsível que as opções de um dirigente empresarial reflitam de forma consistente a sua hierarquia pessoal de valores.

2.2.6. Os Valores Motivacionais e a RSE

O exercício da Responsabilidade Social das Empresas, tal como referido na seção 2.1.4., envolve práticas e políticas empresariais que harmonizem compromissos de natureza econômica, legal e ética com a sociedade. Embora estes três vetores da RSE confiram às empresas significativa liberdade de interpretação e de realização, é na Responsabilidade Ética que essa liberdade de ação e de decisão se revela mais ampla e, porventura, mais crítica. Muitas decisões empresariais não estão freqüentemente reguladas pela legislação, dependendo, em larga medida, das crenças individuais e das normas sociais que orientam as escolhas de cada agente de decisão no contexto empresarial. Os valores que constituem o referencial de cada dirigente são, desta forma, um fator essencial para compreender a sua visão pessoal do papel que as empresas devem ter na sociedade, decorrente necessariamente da visão pessoal que tem do mundo.

Em termos filosóficos, a análise ontológica do ser e da sua essência não é suficiente para construir uma visão do mundo e da vida, a qual necessita de uma abordagem axiológica que permita distinguir as múltiplas concepções entre si e escolher aquela que melhor corresponde à visão pessoal, aquela considerada mais *valiosa* (HESSEN, 2001). É nesta escolha que residem os valores pessoais. E embora cada indivíduo possua um sistema de valores próprio, ele é socialmente construído e está intimamente ligado à condição espiritual da vida humana. As prioridades que cada pessoa estabelece ao longo da vida e os objetivos, as coisas, as idéias, as ações e as pessoas que valoriza são uma manifestação do sistema de valores que regula a sua conduta num permanente desafio interativo entre crenças e experiências. O conhecimento sobre como uma pessoa hierarquiza os valores permite uma aproximação ao conhecimento do seu caráter e à forma como se comportará perante as circunstâncias da vida que exigem um julgamento moral. Ora no campo organizacional, a concepção sobre quais são as responsabilidades das empresas perante a sociedade e como estas devem ser cumpridas constitui uma dessas circunstâncias, dado implicar um julgamento subjacente sobre a vida em sociedade e a finalidade da ação humana. Por isto, o estudo dos valores humanos básicos que regulam as crenças individuais dos dirigentes pode contribuir para compreender a natureza das motivações éticas profundas que influenciam algumas das práticas e das políticas empresariais.

Embora não esgote a diversidade de concepções filosóficas nem retire pertinência a abordagens alternativas, a teoria de Schwartz (1992, 1994) sobre o conteúdo e a estrutura universal dos valores humanos parece ser a mais completa e a mais exaustivamente estudada até ao momento. Tal como referido na seção 2.2.4.2., a sua pretensão visa compensar algumas das insuficiências das abordagens anteriores, constituindo um avanço importante na tentativa de construir uma teoria dos valores humanos ajustada à diversidade que caracteriza a generalidade das sociedades em todo o mundo. A adoção da teoria dos valores motivacionais de Schwartz deve, no entanto, respeitar algumas considerações sobre o seu enquadramento filosófico. Desde logo, Schwartz rejeita a concepção de uma hierarquia prévia e universal de valores, defendendo que essa ordenação axiológica é definida em termos pessoais por cada indivíduo, de acordo com a sua estrutura motivacional própria. Por isto, o autor parece rejeitar a rigidez da hierarquia de valores sugerida nas classificações de Scheler ou de Hessen. Os Valores Religiosos passam à condição de sub-dimensão do valor motivacional Tradição e os Valores Éticos diluem-se nos valores motivacionais do eixo Autopromoção – Autotranscendência. No valor Universalismo chegam mesmo a ser misturados Valores Éticos (da preocupação com o bem-estar alheio) com Valores Estéticos (da preocupação com a beleza). Por outro lado, são incluídos valores que não parecem enquadrar-se naturalmente nas classificações filosóficas, tais como os valores de Estimulação, Conformidade ou Autodeterminação. Estas divergências não comprometem, no entanto, a relevância teórica da proposta de Schwartz, cuja validade foi confirmada em múltiplas pesquisas empíricas.

A principal contribuição da sua teoria reside na identificação da estrutura motivacional subjacente às preferências axiológicas individuais, constituída por 10 valores motivacionais representativos dos fins que se pretendem atingir com a adesão a determinados valores específicos. Estes fins, por sua vez, derivam de necessidades humanas básicas. Schwartz propõe, assim, uma abordagem dos valores a partir das motivações humanas que promovem a satisfação de necessidades. Como descrito na seção 2.2.4.2., os 10 valores motivacionais encontram-se organizados numa estrutura circular que pretende traduzir as relações de complementaridade e de conflito que a satisfação das necessidades subjacentes a cada valor implicam. Na representação gráfica circular, os valores adjacentes cumprem necessidades compatíveis entre si, enquanto os valores opostos referem-se a objetivos mutuamente exclusivos que implicam a clarificação de escolhas. No entanto, tal como refere Schwartz (2005a), os tipos motivacionais de valores adjacentes podem ser combinados em tipos de ordem superior que não precisam de coincidir necessariamente com aqueles identificados nas

amostras estudadas pelo autor, o que dá aos pesquisadores "*a liberdade de formar quaisquer tipos de ordem superior que se encaixem particularmente bem aos tópicos que estudam, desde que os tipos motivacionais sejam adjacentes*" (2005a: p. 49). Neste caso, a análise detalhada dos significados dos valores motivacionais e da sua relação com os compromissos sociais das empresas, sugere uma alteração das designações atribuídas aos eixos de ordem superior. Essas propostas estão expressas na **Figura 14**.

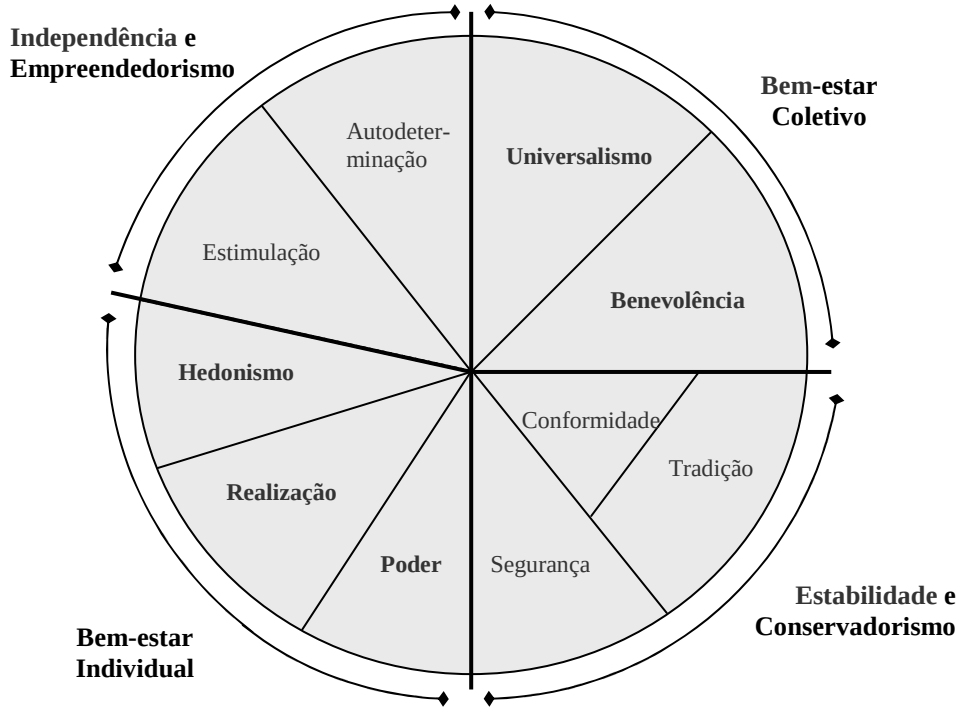


Figura 14. Novos Eixos Superiores dos Valores Motivacionais

Nesta nova estrutura elaborada a partir da versão original de Schwartz, são reunidos em uma única polaridade os valores motivacionais Hedonismo, Realização e Poder. Estes valores refletem um conjunto de preferências e de objetivos centrados prioritariamente no **Bem-Estar Individual**. No outro pólo deste eixo, mantêm-se o Universalismo e a Benevolência, constituindo valores centrados no **Bem-Estar Coletivo** (o Universalismo refere-se ao bem-estar coletivo e à preservação da Natureza e a Benevolência refere-se ao bem-estar de quem é afetivamente próximo do sujeito). Este eixo de ordem superior que opõe o Bem-Estar Individual ao Bem-Estar Coletivo diz respeito aos **Valores Éticos**, tal como identificados na classificação geral de valores humanos básicos apresentada na **Figura 10** da

seção 2.2.3.. No outro eixo, opõem-se o que pode ser considerado de **Valores Práticos**, ou seja, modos de pensar e de encarar o mundo que caracterizam o modo de estar e de agir nas diversas circunstâncias da vida, tal como classificados também na **Figura 10** da seção 2.2.3.. Aqui, opõem-se os valores de **Estabilidade e Conservadorismo** (baseados na defesa da Conformidade, no respeito pela Tradição e no desejo de Segurança) aos valores de **Independência e Empreendedorismo** (baseados na Autodeterminação do espírito e na busca da Estimulação presente em novas experiências e desafios)[64]. Considerando que se trata especificamente da estrutura de valores de dirigentes empresariais, esta redefinição dos eixos parece apresentar vantagens face à versão clássica de Schwartz, entre as quais se destacam as seguintes:

a) As decisões empresariais sobre questões relacionadas com a RSE envolvem freqüentemente um conflito entre os múltiplos interesses dos potenciais beneficiários da ação empresarial, cabendo ao dirigente a opção sobre como distribuir recursos escassos e como desenvolver a relação da empresa com a comunidade. A RSE obriga ao esforço permanente de equilibrar a satisfação dos interesses imediatos dos acionistas com o cumprimento das expectativas mais gerais da sociedade. É na exigência deste equilíbrio que se concentra a maior responsabilidade do dirigente. Perante dilemas que opõem o crescimento econômico ao cumprimento da lei, ou qualquer um destes à contribuição ativa para o bem-estar coletivo, o dirigente é forçado a invocar o seu sistema de valores para tomar uma decisão, transportando para o ambiente organizacional os valores que regulam a sua conduta em geral. Por isto, nestes casos, se justifica a relevância de conhecer a escala pessoal de preferências axiológicas entre o Bem-Estar Individual e o Bem-Estar Coletivo, traduzida pelo eixo de **Valores Éticos**. Estes valores parecem intimamente ligados a opções empresariais de natureza social.

b) O contexto empresarial exige dos dirigentes organizacionais, na qualidade de pilares decisórios e estruturantes, um conjunto de competências-chaves críticas para assegurar a sobrevivência do grupo, o crescimento da organização e o desenvolvimento sustentável da atividade econômica. Estas competências estão relacionadas com características de personalidade, conhecimentos detidos, experiência acumulada, aptidões intelectuais, mas também com valores pessoais e concepções do mundo. Os **Valores Práticos** identificados na

[64] Esta estrutura axiológica teórica, de formato circular, pode ainda ser entendida como opondo valores pessoais centrados nos outros a valores centrados no próprio indivíduo. Esta oposição é evidenciada graficamente pela distinção entre o lado esquerdo do círculo (que agrupa preferências axiológicas centradas no próprio indivíduo – **Bem-estar Individual** e **Independência e Empreendedorismo**) e o lado direito (que agrupa valores que elegem os outros sujeitos como referência fundamental da sua definição – **Bem-estar Coletivo** e **Estabilidade e Conservadorismo**).

estrutura motivacional de Schwartz encerram motivações e orientações de vida especialmente críticas para a gestão de empresas. Trata-se de valores que definem como cada pessoa lida com a incerteza e com a pressão para aderir a normas e a princípios socialmente pré-definidos. Neste caso, são valores pessoais que se confundem com valores também freqüentemente invocados para caracterizar a cultura organizacional das empresas em aspectos como o grau de aversão ao risco, de formalismo, de flexibilidade ou de inovação. Existe aqui uma transferência dos valores individuais para o plano organizacional, o que, no caso dos dirigentes, tem efeitos mais visíveis e, porventura, mais decisivos[65]. De fato, a atitude conservadora que prefere a estabilidade e a atitude empreendedora que defende a autonomia e a independência revelam formas opostas de encarar o mundo e a vida que inevitavelmente se refletem no estilo de liderança e de administração de negócios de cada dirigente empresarial. O compromisso social de cada empresa, ou seja, o equilíbrio entre as responsabilidades econômicas, legais e éticas, pode efetivamente depender da forma como os seus dirigentes enfrentam o risco e a mudança. Por isto se justifica a nova designação das polaridades deste eixo com referência a princípios de conduta que caracterizam também a prática empresarial.

A filosofia de gestão adotada por cada dirigente está necessariamente ligada às suas crenças em relação ao mundo, à vida e às pessoas. Neste sistema de crenças e valores, inclui-se também a visão pessoal do papel que as empresas desempenham na sociedade, das responsabilidades que lhes competem e das prioridades que devem ser respeitadas no cumprimento destas responsabilidades. Os princípios de RSE exigem uma filosofia gerencial de permanente busca de um equilíbrio entre os três compromissos sociais: econômico, legal e ético. O compromisso econômico refere-se à responsabilidade de satisfazer com eficácia e qualidade necessidades sociais de consumo, gerando com essa atividade lucros que permitam reforçar o investimento, desenvolver o negócio e recompensar financeiramente os acionistas.

[65] Desde os trabalhos de Burns e Stalker (1961), generalizou-se a crença de que a estrutura ideal de uma organização depende, em larga medida, das circunstâncias e do grau de turbulência do ambiente envolvente. Em ambientes turbulentos, parecem mais adequadas estruturas orgânicas, mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas, com capacidade de se adaptar à mudança, que protejam a organização da desatualização e da incapacidade de resposta. Em ambientes estáveis, a rigidez estrutural de organizações mecanicistas, mais formais e centralizadas, parece favorecer a sustentabilidade econômica e estratégica dos negócios (RANDOLPH & DESS, 1984; GRESOV et al., 1989). Mas estas escolhas não são possíveis ou eficazes sem a existência de uma sintonia entre valores pessoais e organizacionais. Dificilmente se imagina uma empresa dinâmica, inovadora e comercialmente agressiva liderada por um gerente conservador, avesso ao risco e defensor da estabilidade. A estruturação de uma empresa e a forma como os processos estão organizados, tal como acontece em inúmeras outras dimensões da sua atividade, refletem uma "personalidade organizacional" que habitualmente coincide com as características pessoais e os valores de quem toma as decisões estratégicas.

Este compromisso confunde-se com a própria razão de existência e condição de sobrevivência das empresas, constituindo uma prioridade natural dos esforços gerenciais dos dirigentes. No entanto, esta finalidade econômica pode ser alcançada sem o cumprimento de normas legais ou o respeito por princípios éticos socialmente justos. A negligência dos compromissos legal e ético reflete uma atitude de preocupação exclusiva com os interesses dos acionistas e com o crescimento econômico, desvalorizando outros interesses sociais. Esta postura gerencial parece compatível com valores pessoais centrados no bem-estar individual, do próprio dirigente, cuja consciência impõe que responda exclusivamente perante os investidores e os parceiros imediatos de negócio, cumprindo o fim único de gerar retorno financeiro. Neste caso, a valorização privilegiada do bem-estar individual confunde-se com a defesa única dos interesses econômicos da própria empresa.

O compromisso ético das empresas, por seu lado, refere-se ao respeito pelo princípio geral de conduta segundo o qual, em cada ação, deve ser considerado o bem-estar de toda a humanidade. Assim, considerando os compromissos subjacentes à RSE, propõe-se um modelo no qual os dirigentes que enfatizam valores centrados em si próprios – de Bem-Estar Individual e de Independência e Empreendedorismo – tenderão a revelar uma orientação gerencial mais centrada no **compromisso econômico**, enquanto os dirigentes que definem os seus valores por referência aos outros – demonstrando uma preocupação maior com o Bem-Estar Coletivo e defendendo a Estabilidade e o Conservadorismo – valorizarão preferencialmente, do ponto de vista gerencial, o **compromisso ético** com a sociedade, traduzido num esforço maior de equilíbrio entre os três vetores de responsabilidade social[66]. O compromisso ético exige, assim, uma conformidade com os desejos coletivos, uma vontade prática de alcançar a estabilidade e de preservá-la para todos. Por isso ele poderá ser favorecido por gestores com um sistema de valores mais conservadores. Isto sugere, por outro lado, que uma atitude gerencial empreendedora e aberta à mudança, no ambiente competitivo dos negócios, pode gerar resistências à integração plena na ação empresarial das preocupações sociais que fundamentam o compromisso ético.

Os dirigentes mais conservadores que valorizem a estabilidade e o respeito pelas normas tenderão, também, a valorizar o **compromisso legal** da empresa perante a sociedade. A atribuição de prioridade ao cumprimento da lei parece coerente com o desejo de

[66] Nesta oposição axiológica, o eixo que opõe o Bem-Estar Individual ao Bem-Estar Coletivo deverá representar o conjunto de valores humanos com maior influência na forma como o dirigente se posiciona perante a RSE, independentemente do contexto empresarial, dado refletirem o sistema de crenças básicas que definem o posicionamento de cada indivíduo entre os apelos contraditórios do egoísmo e do altruísmo.

estabilidade e de minimização de riscos que os valores motivacionais conservadores encerram. No **Quadro 9** é resumida a fundamentação que justifica as relações entre valores motivacionais e responsabilidades sociais das empresas, fazendo referência apenas àquelas que se prevê serem as mais significativas.

Valores Motivacionais	Princípios de ação gerencial subjacentes	Responsabilidade Social Favorecida*
Universalismo	Existe uma obrigação coletiva de contribuir para o bem-estar social e para o desenvolvimento humano, reduzindo desigualdades e preservando a natureza.	**Responsabilidade Ética** CRENÇA GERAL: Os interesses da empresa devem coincidir com os interesses da sociedade.
Benevolência	A empresa representa um espaço privilegiado de socialização e de desenvolvimento de quem depende diretamente da sua ação.	
Autodeterminação	A empresa não deve intervir na resolução de problemas sociais que estejam fora do seu campo de ação, sendo essa uma responsabilidade do Estado.	**Responsabilidade Econômica** CRENÇA GERAL: Os interesses organizacionais devem sobrepor-se sempre aos interesses individuais.
Estimulação	A empresa deve investir na inovação e na superação das expectativas dos seus clientes, evitando toda a dispersão de recursos que iniba esse objetivo.	
Hedonismo	A única responsabilidade social da empresa é gerar lucro e satisfazer as legítimas expectativas dos acionistas.	
Realização	Todas as ações empresariais devem ter como objetivo a conquista de vantagens competitivas.	
Poder	A liderança do mercado deve ser o fim último que anima toda a estratégia empresarial.	
Segurança	A empresa cumpre as suas responsabilidades sociais quando paga impostos e cumpre a lei.	**Responsabilidade Legal** CRENÇA GERAL: Os interesses da sociedade são realizados se a empresa cumprir a legislação.
Conformidade	A empresa deve ser um exemplo de integridade, cumprindo sem exceção todas as normas e regulamentos a que está sujeita.	
Tradição	Os fins não justificam os meios.	

* Responsabilidade positivamente influenciada por cada Valor Motivacional

Quadro 9. Valores Motivacionais e RSE

Tal como sugerido, a **Responsabilidade Ética** das empresas deverá ser significativamente mais valorizada por dirigentes cuja hierarquia axiológica reflita um sistema de valores centrado no bem alheio, o qual constitui a base de uma consciência moral altruísta[67]. Por outro lado, a visão liberal clássica da preferência exclusiva pela **Responsabilidade Econômica** e desvalorização do compromisso ético será defendida por dirigentes que busquem prioritariamente a realização profissional e um estatuto de poder sobre pessoas e recursos, aliado à defesa da sua autonomia de decisão e ao desejo de novas experiências pessoalmente estimulantes, constituindo este o perfil da consciência moral egoísta[68]. A **Responsabilidade Legal**, por seu lado, será valorizado pelos dirigentes avessos ao risco, que defendam o respeito pela tradição e a conformidade com normas e convenções sociais.

Nos últimos anos, multiplicaram-se as pesquisas sobre a relação dos sistemas de valores com atitudes e comportamentos manifestados em diversas áreas da administração (BHATTA, 2004; BANERJEE, 2004; SMITH et al., 2002; MUNENE et al., 2000; BIGONESS & BLAKELY, 1996). São, no entanto, reduzidos os estudos que associem valores humanos à RSE, dificultados talvez pelas divergências conceptuais que ainda caracterizam o debate em torno de ambos os temas. Além disto, uma parte significativa destes estudos integram os valores sob uma perspectiva cultural, comparando percepções de indivíduos provenientes de diferentes regiões ou países, assumindo os valores culturais que caracterizam coletivamente os seus lugares de origem como único critério diferenciador. Ora, o ambiente empresarial, no contexto de uma economia global e globalizante, pode gerar sub-culturas setoriais transversais às fronteiras nacionais, sugerindo que os valores humanos possam ser considerados objeto de estudo autônomo no âmbito da avaliação das motivações pessoais e dos princípios éticos que fundamentam as escolhas dos dirigentes empresariais.

A teoria dos valores motivacionais de Schwartz permite compreender, de forma estruturada, como se organiza e articula o sistema de valores de cada pessoa, com referência às metas que motivam a sua realização. A dimensão ética destes valores é aquela que, no caso da RSE, apresenta maior potencial teórico explicativo das opções estratégicas

[67] Especula-se ainda que a Responsabilidade Ética pode ser favorecida por dirigentes mais conservadores, que prefiram a estabilidade à mudança, que valorizem a conformidade com normas e o respeito por códigos de conduta comunitários, revelando assim maior sensibilidade aos desejos coletivos de segurança e de ordem e defendendo princípios de justiça social, facilitadores do compromisso ético.

[68] Durozoi e Roussel (2000), no seu *Dicionário de Filosofia*, definem consciência moral como "*a capacidade do espírito individual apreciar, em relação aos conceitos de Bem e de Mal, comportamentos, quer se trate dos seus ou dos de outrem*" (2000: p. 88).

organizacionais. Os Valores Éticos merecem, por isso, nesta pesquisa, um estudo mais detalhado sobre o seu significado e sobre as principais doutrinas que caracterizaram a evolução do pensamento moral.

2.3. FUNDAMENTOS ÉTICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

2.3.1. A Ética Empresarial

As empresas são células fundamentais na estrutura das sociedades contemporâneas onde predomina um modelo capitalista de organização econômica e social. A atividade empresarial sustenta este modelo de desenvolvimento e a extensão dos seus efeitos atinge todos os domínios da vida em comunidade. Desde meados do século XX, à medida que as empresas foram adquirindo um papel central na sociedade, cresceram igualmente as preocupações com os múltiplos impactos da sua conduta, verificando-se, nas últimas décadas, um aprofundamento significativo do estudo do comportamento empresarial e das suas implicações éticas. Em particular, desenvolveu-se o campo da ética empresarial que evoluiu de uma crítica radical ao capitalismo e aos fins lucrativos da atividade empresarial, para uma análise mais profunda e abrangente das regras e das práticas subjacentes ao comércio (SOLOMON, 1993). A ética empresarial refere-se, portanto, ao campo organizacional que estuda os comportamentos e as decisões empresariais que produzem impactos no bem-estar individual e social[69].

Em termos conceptuais, é comum as reflexões sobre a conduta das empresas adotarem uma linguagem que privilegia o termo *ética* em detrimento do termo *moral*, refletindo uma preferência teórica nem sempre devidamente fundamentada. A confusão entre os dois termos é freqüente, merecendo um esclarecimento sobre o que os distingue e o que os aproxima. Desde logo, a origem etimológica das duas palavras sobrepõe os seus significados, uma vez que a palavra *ética* provém do radical grego *ethos*, que significa "costume" ou "caráter", e a palavra *moral* tem raiz no termo latino *mores*, que é a tradução para o latim do grego *ethos*. No entanto, do ponto de vista filosófico, é comum fazer-se a distinção entre os termos[70].

[69] A designação "ética empresarial" não se refere a uma forma particular de ética, mas à sua aplicação no contexto específico da atividade empresarial. Assim, não se pretende com esta designação atribuir uma classificação à natureza da ética, mas apenas circunscrever a discussão dos seus princípios, doutrinas e fundamentos filosóficos ao campo específico das empresas.

[70] A este respeito, Levy (2004) sustenta que a raiz etimológica dos dois vocábulos remete ambos para uma instância na qual o sujeito atua por referência aos fins desejados, conferindo sentido ao ser e ao existir por meio do compromisso com a realização de determinadas finalidades ou valores que encarnam as idéias de bem e de felicidade, excluindo, desta forma, o domínio normativo dos modos de conduta que regulam a ação humana. O autor sugere, no entanto, que, para evitar confusões adicionais na tradição filosófica, é preferível "*reservar o termo* ética *para designar o horizonte das finalidades existenciais, e adotar o vocábulo* moral *na sua acepção francesa, que se refere explicitamente a um código de normas universais de conduta*" (LEVY, 2004: p. 14). Por isto, embora alguns autores contemporâneos, tais como Peter Singer ou James Rachels,

Segundo Wunenburger (1993), há duas tradições predominantes na filosofia que distinguem ética e moral:

Primeira tradição: a ética é considerada a reflexão sobre os fundamentos da moral	
Ética: ciência do comportamento, dos costumes; ou estudo teórico dos princípios que regem as escolhas práticas.	**Moral:** conjunto de prescrições comportamentais concretas adotadas por agentes individuais ou coletivos.
Segunda tradição: a moral é universal e a ética é particular	
Ética: conjunto de regras de conduta partilhadas e típicas de uma determinada sociedade, que permitem distinguir o correto e o incorreto.	**Moral:** conjunto de princípios universais, normativos, baseados na discriminação entre o bem e o mal.

Quadro 10. Tradições Filosóficas da Distinção entre Ética e Moral (adaptado de Wunenburger, 1993).

A primeira tradição identificada por Wunenburger parece constituir a opção mais comum entre os filósofos e acadêmicos que estudam a ética enquanto fenômeno enquadrado no campo das ciências sociais e do comportamento. Outros autores de reconhecida influência no campo da filosofia moral parecem ter adotado uma orientação semelhante, como é o caso de Espinosa (que define a moral como sistema que impõe deveres e a ética como fundamento do modo de ser humano), de John Stuart Mill (que define a moral como o conjunto de regras e preceitos que se aplicam à conduta humana, e que se forem respeitados asseguram uma existência digna) ou de Bertrand Russell (que defende a necessidade da ética para sugerir propósitos - fins, valores - e dos códigos morais para definir normas de ação). Aceitando a primeira tradição filosófica referida por Wunenburger, identifica-se portanto a **moral** com os códigos de conduta e os costumes que orientam o comportamento coletivo de uma determinada comunidade e que esta aceita como válidos, correspondendo a **ética** a uma reflexão teórica sobre a moral, que visa analisar racionalmente os comportamentos e determinar a sua aceitabilidade filosófica. Nestes termos, pode concluir-se que a ética empresarial significa "*estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas*" (SROUR, 2000: p. 30).

reconheçam a irrelevância da distinção entre os termos, utilizando-os indiferenciadamente, a tradição filosófica sugere que se faça essa distinção.

Uma empresa que desenvolva a sua atividade econômica num quadro de rigoroso e exclusivo cumprimento da legislação a que está obrigada, gerando lucros sem violar normas legais nem atropelar direitos individuais, não poderá ser acusada de alheamento das suas responsabilidades essenciais, nomeadamente as econômicas. No entanto, esta empresa pode ser condenada moralmente por violar normas sociais não regulamentadas ou por ignorar obrigações éticas que excedem o campo restrito da lei. A RSE implica uma avaliação do desempenho empresarial com base em critérios éticos que obrigam a uma reflexão sobre os múltiplos impactos das ações empresariais, nomeadamente as suas implicações sociais e ambientais. Tratando-se de uma questão que envolve necessariamente um impacto na vida coletiva e uma avaliação racional, porém subjetiva, dos princípios morais que fundamentam as diferentes visões sobre o tema, a reflexão sobre a RSE deve basear-se, desde logo, numa apreciação ética das suas estruturas teóricas essenciais (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004). A resposta ao questionamento sobre o que é um comportamento empresarial socialmente responsável não pode ignorar o necessário enquadramento da reflexão no contexto das principais doutrinas éticas e da filosofia moral.

2.3.2. Escolas de Pensamento Ético

A ética, enquanto estudo dos princípios de conduta e do comportamento moral, pode dividir-se em duas grandes áreas teóricas: a *ética normativa* e a *meta-ética*. Tal como refere Rohmann (2000: p. 146), "*a primeira propõe os princípios da conduta correta e a segunda investiga o uso e a fundamentação de conceitos como certo ou errado, bem ou mal*". A ética normativa procura determinar o que é moralmente correto e o que deve constituir uma vida boa, enquanto a meta-ética ocupa-se de investigar qual o significado dos juízos morais, sem a pretensão de propor normas comportamentais ou restrições éticas à ação.

No caso concreto da RSE, a sua fundamentação teórica deve procurar razões no campo da ética normativa, uma vez que daí emanam as principais correntes do pensamento ético que permitem avaliar a aceitabilidade filosófica das ações empresariais. As éticas *teleológica* e *deontológica* constituem as doutrinas da filosofia moral habitualmente referidas pelos autores que estudam a ética no contexto empresarial. Hoffman e Moore (1990) identificam três orientações éticas que cobrem a maioria das posições que os decisores empresariais podem adotar na prática gerencial: o *relativismo ético*, a *ética dos princípios universais* (deontologia Kantiana) e o *conseqüencialismo* (este subdividido em *egoísmo ético* e *utilitarismo*). No caso desta pesquisa, opta-se por destacar a oposição clássica entre as escolas teleológica e deontológica, ignorando outras abordagens igualmente populares, tais como o relativismo ético. Para os relativistas, não existe um padrão universal de normas morais aplicáveis indiferenciadamente em qualquer contexto ou a qualquer indivíduo para avaliar a moralidade de uma ação. A validade ética da conduta é estabelecida de acordo com as convenções e costumes de cada cultura ou de cada sociedade. Esta posição do relativismo ético coloca a dificuldade de não permitir comparar os julgamentos morais, uma vez que cada pessoa possui um código ético específico, logo, revela-se normalmente inútil quando se pretende estudar a moralidade de ações empresariais concretas, independentemente do contexto (HOFFMAN & MOORE, 1990)[71].

Por isto, serão analisadas as orientações éticas mais comuns: a *teleologia* e a *deontologia*. A **teleologia** explica os fenômenos segundo as suas finalidades, propondo uma avaliação moral da ação humana tendo em conta os efeitos específicos de cada

[71] Hoffman e Moore (1990) sugerem que, em certa medida, o relativismo aproxima-se da filosofia contratualista que está na base da teoria da justiça Rawlsiana. No entanto, esta comparação parece contrária ao posicionamento do próprio John Rawls (2001), que propõe um conjunto articulado de princípios universais, o que seria inaceitável para o relativismo.

comportamento. Trata-se de uma abordagem ética conseqüencialista, que determina o valor moral de cada ação em função das conseqüências que produz. A **deontologia**, por seu lado, enquanto tratado dos deveres, defende a existência de um código moral de valores universais aplicável em qualquer contexto, atribuindo um valor absoluto à ação humana, independentemente dos seus efeitos. Além destas duas abordagens, pode ainda distinguir-se uma terceira corrente da filosofia moral que, não abandonando inteiramente a tendência normativa das restantes, propõe uma visão alternativa do julgamento ético: a *teoria das virtudes*. Sendo aplicada ao contexto empresarial com menos freqüência do que as restantes, esta teoria tem fundação no pensamento de Aristóteles (384-322 a.C.), destacando o papel do agente, do seu caráter e do juízo pessoal que produz perante cada situação. Ao contrário das teorias anteriores que definem regras comportamentais independentes de quem pratica as ações, a **ética das virtudes** advoga a importância central do caráter que o agente deve desenvolver, as *virtudes* que deve prosseguir, propondo uma reflexão ética sobre o sentido completo de como se deve viver. Trata-se de uma abordagem que recusa estabelecer normas aplicáveis às situações, mas busca definir o caminho de progresso moral do indivíduo que, por fim, resultará em decisões e em comportamentos eticamente aceitáveis.

Assim, propõe-se neste estudo discutir a validade dos compromissos subjacentes à RSE – em particular, do compromisso ético – à luz das três abordagens éticas mencionadas. Em particular, serão analisados os argumentos do *utilitarismo* – escola filosófica mais influente dentro das abordagens conseqüencialistas –, assim como os fundamentos absolutistas de Immanuel Kant (1724-1804), representante clássico da escola deontológica. No âmbito das correntes deontológicas, serão ainda analisadas as teorias da justiça, com ênfase particular no pensamento contemporâneo de John Rawls. Por fim, como complemento à reflexão sobre a oposição clássica entre as teorias teleológicas e deontológicas, será efetuada uma análise da ética das virtudes, centrada no caráter do agente e aplicada, neste caso, ao contexto empresarial.

2.3.3. A Ética Teleológica

2.3.3.1. Utilitarismo de John Stuart Mill

No campo da filosofia moral e, em particular, da ética normativa, o conseqüencialismo corresponde à corrente de pensamento segundo a qual o valor moral do ato é determinado pelos efeitos que produz. A forma mais divulgada e influente de conseqüencialismo é o utilitarismo, proposto originalmente por Jeremy Bentham (1748-1832) e desenvolvido mais tarde pelo filósofo inglês John Stuart Mill (1806-1873), cuja obra consolidou os alicerces fundamentais desta escola de pensamento até à atualidade. Segundo a doutrina conseqüencialista, a ação correta é aquela que maximiza o *bom*, ou seja, que gera ou preserva o melhor estado de coisas possível. Para Bentham e Mill, o *bom* é o prazer, por oposição à dor, tratando-se portanto de um conseqüencialismo hedonista[72]. Em termos gerais, o utilitarismo defende que a ação moralmente superior é a que resulta no maior prazer (ou felicidade)[73] e menor sofrimento para o maior número de pessoas.

Mill estabelece uma distinção entre prazeres superiores e prazeres inferiores, defendendo que os primeiros serão sempre preferíveis aos segundos. Os prazeres superiores referem-se aos prazeres mentais, associados ao pensamento, às emoções, à imaginação e aos sentimentos morais, enquanto os prazeres inferiores estão relacionados com a estimulação física e o prazer sensorial (MILL, 2005). Esta distinção permite atribuir um valor maior à satisfação dos prazeres superiores, introduzindo um critério de qualidade em detrimento da quantidade na avaliação moral das conseqüências da ação humana. O prazer mais desejável será aquele que obtém a preferência da maioria, quando comparado com outro, sem que

[72] O prazer não constitui, no entanto, o único entendimento do conceito de utilidade no âmbito da doutrina utilitarista. Os utilitaristas *pluralistas*, por exemplo, defendem a existência de outras dimensões da vida humana com valor intrínseco, tais como o conhecimento, a amizade, a saúde ou a beleza, as quais deveriam ser igualmente consideradas na equação utilitarista. Embora os utilitaristas hedonistas argumentem que estes valores conduzem ao prazer e à felicidade, é discutível se a sua utilidade poderá ser fielmente traduzida apenas pelo prazer ou satisfação que geram (DONALDSON et al., 2002). Recentemente, a adaptação da doutrina aos modelos modernos da teoria econômica proporcionou a emergência de um utilitarismo baseado na maximização das preferências individuais, considerando a ação correta aquela que, entre as alternativas possíveis, produz o resultado que otimiza a satisfação das pessoas envolvidas, de acordo com a estrutura das suas preferências. Apesar de registrar uma adesão significativa, esta proposta ainda enfrenta a objeção que alerta para o perigo de prevalecerem preferências inaceitáveis, embora os seus defensores argumentem que apenas são válidas as preferências que não contrariem os objetivos maiores do utilitarismo, ou seja, o máximo bem-estar público (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004). Em todo o caso, a utilidade parece ainda estar fortemente associada ao conceito de felicidade e de bem-estar, permanecendo como o mais adotado no contexto da teoria ética utilitarista.

[73] Tanto Bentham como Mill identificam a utilidade com o princípio da maior felicidade, identificada, por seu lado, com o maior prazer. Apesar dos esforços teóricos de Mill para esclarecer e desenvolver a idéia de felicidade, a sua base permanece essencialmente hedonista, referindo que "*por felicidade entendemos o prazer, e a ausência de dor; por infelicidade, a dor, e a privação do prazer*" (MILL, 2005: p. 51).

interfira nessa escolha qualquer sentimento de obrigação moral para preferir aquele prazer em particular.

Adotando o conceito de felicidade como sinônimo do prazer desejável, Mill defende que a ação moralmente correta deve maximizar a felicidade geral do maior número de pessoas afetadas por essa ação, não distinguindo entre os benefícios que possam decorrer para o próprio agente da decisão ou para as outras pessoas. Esta concepção confere ao utilitarismo um caráter universalista nas suas pretensões, contrário às teorias do egoísmo ético, segundo as quais cada indivíduo deve agir em função exclusiva do seu próprio bem-estar. A busca desta máxima utilidade para todos independentemente da sua distribuição, embora constituindo uma das maiores fragilidades práticas da teoria utilitarista, é, simultaneamente, um dos seus principais legados, oferecendo um critério de escolha racional alternativo à dicotomia clássica egoísmo/altruísmo, referindo-se sempre a uma totalidade na qual se inclui o decisor. Este princípio está presente no conceito utilitarista de *sympatheia* que, tal como refere Thiry-Cherques, "*informa a noção, essencial ao utilitarismo, de que cada interesse vale independentemente de sua qualidade moral ou estética e independentemente de quem seja o seu depositário – o sentimento que une e confunde o interesse de cada um com o interesse de qualquer um e, por conseqüência, com o interesse de todos*" (THIRY-CHERQUES, 2002: p. 306).

Outro princípio essencial à compreensão da doutrina utilitarista é o que coloca o critério moral na avaliação da *intenção* do agente e não no *motivo* que preside à ação. De acordo com Mill, "*a moralidade da ação depende inteiramente da intenção – isto é, do que o agente* quer fazer" (MILL, 2005: p. 66), e não do motivo que a origina, quando este não interfere na própria ação, embora Mill reconheça que permite avaliar a moralidade do caráter do agente. A centralidade da *intenção do agente* na fórmula utilitarista sugere ainda uma aceitação implícita da freqüentemente inevitável incerteza dos resultados que caracteriza a generalidade das decisões. Assim, a ação será moralmente aceitável se, e só se, previsivelmente maximizar a utilidade, dependendo da intenção do agente e do seu julgamento prévio sobre os efeitos do ato. Este aperfeiçoamento da regra utilitarista não impede, no entanto, que se questione a forma como podem ser avaliadas intenções e como podem ser ultrapassadas as naturais insuficiências de percepção dos agentes sobre a utilidade máxima desejável.

A teoria utilitarista foi concebida como critério de avaliação moral aplicável a cada ação em particular, o que coloca a dificuldade prática de avaliar previamente as conseqüências de todas as ações. Para ultrapassar esta dificuldade, revisões e reinterpretações posteriores dos postulados utilitaristas promoveram o desdobramento do utilitarismo clássico em duas variantes alternativas: o *utilitarismo do ato* e o *utilitarismo da norma*. O primeiro corresponde à versão original do pensamento de Bentham, segundo o qual a moralidade de cada ato deve ser avaliada isoladamente, dependendo a sua validade das conseqüências particulares que produza, não podendo, por isso mesmo, existir uma regra que imponha previamente limites ou restrições à ação. O segundo propõe-se simplificar o processo de decisão por meio do estabelecimento de normas que determinem previamente a validade moral de certos tipos de ações e que, uma vez respeitadas, permitem maximizar o resultado (DONALDSON ET AL., 2002).

O *utilitarismo da norma* busca, em certa medida, alcançar leis gerais que enquadrem os atos em categorias moralmente qualificáveis, atribuindo a estas leis o valor de regra universalmente aplicável. Embora não seja clara a posição de Mill em relação a esta proposta, o autor refere que "*a humanidade deve por esta altura ter adquirido crenças seguras quanto ao efeito de algumas ações na sua felicidade; e as crenças que desta forma se estabeleceram são as regras da moralidade*" (MILL, 2005: p. 73), acrescentando que a experiência acumulada da vida humana permite alcançar conclusões gerais acerca das conseqüências previsíveis de muitas ações, desvalorizando, desta forma, a objeção ao utilitarismo que invoca a dificuldade de avaliação isolada de cada ação. Independentemente das tentativas simplificadores dos utilitaristas da norma, parece que Mill, perante a imensa diversidade e complexidade das decisões cotidianas, apela à prevalência de escolhas baseadas no bom senso individual e na sabedoria coletiva, rejeitando a formalização de padrões éticos que se sobreponham ao julgamento individual perante a particularidade de cada situação.

O **Quadro 11** descreve cinco vetores que caracterizam, no seu conjunto, as idéias fundamentais nas quais se baseiam os alicerces teóricos do utilitarismo, na sua versão clássica:

Conseqüencialismo	O valor moral de uma ação é ditado exclusivamente pelas conseqüências que ela produz.
Maximização da Utilidade	A ação correta é aquela que maximiza a utilidade, ou seja, que permite alcançar o equilíbrio mais favorável entre bons e maus resultados.
Hedonismo	A utilidade é identificada com o prazer individual, associado também ao conceito de felicidade.
Universalismo	A avaliação moral das ações deve considerar as conseqüências para todas as pessoas, sem discriminação entre indivíduos.
Intencionalidade	A moralidade da ação depende da intenção do agente e do resultado previsível do seu ato.

Quadro 11. Vetores do Utilitarismo Clássico (adaptado de Boathright, 2003)

No contexto empresarial, os processos de decisão e a conduta gerencial são habitualmente influenciados por critérios conseqüencialistas que visam maximizar os benefícios líquidos decorrentes das ações empreendidas. O conseqüencialismo assume, no entanto, formas distintas que variam normalmente consoante a natureza do agente e a circunstância que envolve cada decisão. Considerando a empresa como agente, o *egoísmo ético* será provavelmente o tipo de conseqüencialismo mais comum no ambiente de negócios. Segundo esta corrente de pensamento, o comportamento moralmente válido é aquele que se preocupa exclusivamente em maximizar os benefícios para o agente de decisão, buscando satisfazer os seus próprios interesses sem a obrigação moral de contribuir para a satisfação dos interesses alheios. Os defensores do egoísmo ético apóiam a sua visão em dois pressupostos teóricos fundamentais: primeiro, a crença de que o ser humano é, por natureza, egoísta nas suas motivações primárias, atuando sempre que possível em função da preservação dos seus interesses individuais; segundo, a convicção de que a racionalidade dos agentes promove a preferência individual por uma sociedade equilibrada e justa, em benefício da auto-preservação e da defesa do interesse puramente egoísta. Assim, o egoísmo ético tem um caráter normativo que defende a liberdade moral de cada pessoa perseguir exclusivamente os seus interesses, confiando que, desta forma, o bem geral é igualmente alcançado.

Embora com reduzida adesão no campo da filosofia moral, no meio empresarial o egoísmo ético tem implicações estruturantes, estando presente, desde logo, no pensamento de Adam Smith (1723-1790). O economista escocês acreditava que a competição entre interesses individuais num mercado livre gera um processo interativo que resulta em um maior número de benefícios para o maior número de pessoas (SMITH, 1974), constituindo este,

ironicamente, um resultado utilitarista[74]. Adam Smith defendia uma intervenção do Estado limitada à proteção da liberdade individual e à regulação mínima da atividade econômica que evitasse os perigosos desequilíbrios sociais decorrentes de comportamentos egoístas sem qualquer controle[75]. Esta visão conserva plena atualidade e constitui, ainda hoje, uma referência essencial do pensamento econômico contemporâneo subjacente à organização econômica e social do mundo ocidental. De fato, num mercado competitivo de concorrência livre, é comum – e em certa medida desejável – que as empresas atuem em função dos seus próprios interesses. A sua existência e sobrevivência dependem do êxito alcançado na satisfação de necessidades da sociedade. Ora este objetivo é, em si mesmo, uma contribuição direta para o bem-estar social, permanecendo como argumento central dos que restringem as obrigações sociais das empresas à busca do crescimento econômico.

A discussão sobre o fundamento ético das responsabilidades sociais das empresas situa-se precisamente no centro do debate que opõe o egoísmo ético à doutrina utilitarista. Embora o egoísmo ético, à escala organizacional, pareça estar sintonizado com os princípios da economia liberal de mercado, não determina a totalidade dos comportamentos empresariais. Os princípios da ética utilitarista estão igualmente presentes na prática gerencial, embora aparentemente em menor grau e sujeitos a freqüentes distorções. A doutrina utilitarista implica que o bem-estar geral – dos acionistas e de todas as outras pessoas, sem discriminação entre elas – seja considerado como critério de todas as decisões gerenciais. Esta preocupação com a felicidade de todos implica, desde logo, a rejeição do "egoísmo organizacional" que defende o acionista como beneficiário privilegiado – ou mesmo exclusivo – das atenções gerenciais. Um administrador utilitarista decidirá a favor das ações que maximizem o bem-estar gerado, satisfazendo o maior número de pessoas possível, por meio

[74] A este respeito, Alberoni e Veca referem que "*a economia clássica descobriu que o mercado combina o interesse individual e o interesse coletivo e permite alcançar um resultado de interesse coletivo máximo*" (ALBERONI & VECA, 1992: p. 44). Os autores afirmam ainda que "*foi a perspectiva utilitarista a definir os princípios fundamentais da taxação, da tributação, e a idéia da justiça distributiva*" (ALBERONI & VECA, 1992: p. 45), estabelecendo uma relação direta entre a doutrina utilitarista e o "*moderno estado do bem-estar*".

[75] A concepção liberal do Estado de Adam Smith vem contrariar, com o seu otimismo, a crença anterior de que o egoísmo humano é uma fonte inevitável de destruição caso não seja controlado com austeridade. Smith acreditava na natural aptidão humana para ter prazer na simples observação desinteressada da felicidade alheia (SMITH, 2002). Pelo contrário, uma visão pessimista da humanidade conduziria à concepção de um Estado conservador, tal como proposto por Thomas Hobbes (1588-1679), que defendia a necessidade de um Estado forte e de um poder autoritário que limitasse os efeitos auto-destrutivos do comportamento humano. Hobbes (1998) acreditava que a liberdade de ação colocava em perigo o equilíbrio e a própria sobrevivência da sociedade, comprometida pelas relações de permanente desconfiança geradas pelo impulso egoísta que anima a conduta humana.

da busca de um equilíbrio entre a satisfação dos acionistas – condição indispensável para a sustentabilidade do crescimento – e dos restantes indivíduos afetados pela ação empresarial[76].

Nos termos sugeridos pelo modelo de Carroll (1979), a RSE implica a integração no processo gerencial de políticas que, não sendo impostas por lei, dão resposta às expectativas da sociedade e contribuem para o desenvolvimento social. Esta concepção da RSE parece estar sintonizada com os princípios utilitaristas presentes nos casos de gerentes e de acionistas que decidem partilhar os recursos da empresa e a riqueza por si gerada com a sociedade, oferecendo apoio e envolvendo-se em ações de natureza cultural, educacional, humanitária ou lúdica que, não estando relacionadas com o objetivo econômico da atividade empresarial, representam uma contribuição ativa para o bem-estar social. Embora possa ser argumentado – e até facilmente demonstrado – que a ação filantrópica é motivada quase sempre por interesses econômicos, esta constatação não fere os princípios utilitaristas, uma vez que a preocupação com a sustentabilidade dos negócios é condição indispensável para a satisfação dos acionistas – que não podem ser ignorados – e para a reprodução dos recursos que permitam novos investimentos sociais no futuro.

No **Quadro 12** são apresentadas visões alternativas sobre o papel da empresa na sociedade, apoiadas nos princípios das duas éticas conseqüencialistas: o **egoísmo ético** e o **utilitarismo**. As duas posturas refletem atitudes de gestão facilmente identificáveis no meio empresarial, a cuja adesão por parte dos gestores permite distinguir as próprias concepções pessoais de RSE. Tal como sugerido, as éticas conseqüencialistas estão fortemente associadas às duas posturas antagônicas mais comuns acerca da RSE.

[76] Um administrador que ingenuamente ignore a necessidade de remunerar satisfatoriamente os acionistas estará comprometendo a desejada maximização da utilidade da sua ação, dado que os acionistas conservam o poder de decisão sobre a manutenção e o desenvolvimento da atividade.

	Abordagens Conseqüencialistas	
	Egoísmo Ético	**Utilitarismo**
Finalidade da Empresa	A empresa é uma unidade econômica que tem como única finalidade satisfazer necessidades da sociedade por meio da produção de bens e prestação de serviços.	A empresa é uma célula fundamental da sociedade da qual depende, tendo como finalidade contribuir para o desenvolvimento econômico e social.
Beneficiários	A empresa deve preocupar-se apenas em maximizar o retorno financeiro para os seus acionistas/investidores, obedecendo à lei e não atropelando direitos individuais.	A ação empresarial deve procurar satisfazer carências e necessidades de múltiplos grupos sociais, incluindo os acionistas, os empregados, os parceiros econômicos e a sociedade em geral.
Lucro / Orientação	O lucro constitui o objetivo principal da sua ação. Orientação para os *shareholders*.	O lucro é um objetivo intermediário que pode ser sacrificado. Orientação para os *stakeholders*.
Responsabilidade Social	A contribuição social da empresa é concretizada por meio da sua atividade econômica e do pagamento de impostos.	A função social da empresa implica o seu envolvimento em projetos e ações que promovam o progresso social, mesmo que estas iniciativas obriguem ao desvio de recursos da sua atividade econômica principal.

Quadro 12. A Empresa segundo os Princípios do Egoísmo Ético e do Utilitarismo

Mas, se no plano teórico a postura utilitarista perante a RSE é aceitável, no plano prático, tal como a própria doutrina ética, levanta sérias dúvidas e fundadas objeções. Desde logo, colocam-se duas questões em relação às quais a ausência de respostas satisfatórias compromete o valor prático do utilitarismo na vida em geral e no contexto empresarial em particular: como podem ser definidas em termos concretos as utilidades que se pretendem maximizar e como podem estas utilidades ser comparadas entre si? Estas questões referem-se à dificuldade aparentemente inultrapassável de mensurar a utilidade, evidenciada pelo esforçado, mas inútil, inventário de prazeres desenvolvido por Bentham, ao qual não se seguiu nenhuma tentativa credível de quantificação da felicidade. No ambiente empresarial, esta dificuldade favorece a argumentação de Friedman (1962) que considera o discurso sobre as responsabilidades sociais – não económicas – da empresa uma séria ameaça à manutenção da sociedade livre e da economia de mercado. O autor questiona a competência dos administradores de empresas para decidir sobre quais as carências sociais merecedoras dos seus recursos, defendendo que essa é uma responsabilidade que compete ao Estado assumir, uma vez que se encontra em melhor posição para tomar as decisões mais adequadas às necessidades. A empresa limitar-se-ia a gerar lucros, maximizando a utilidade dos seus

acionistas e partilhando a riqueza gerada com a sociedade por meio do pagamento de impostos. O envolvimento em projetos e ações de natureza social seria, na sua concepção, uma decisão exclusiva da esfera individual privada que não deveria comprometer o fim lucrativo das empresas (FRIEDMAN, 1962). Do ponto de vista ético, as visões liberais de Friedman ou de Adam Smith não contradizem frontalmente os princípios utilitaristas, desafiando a reflexão sobre qual o modelo econômico que melhor responderá ao desejo partilhado por todos de progresso social.

Na seqüência da objeção anterior, pode também questionar-se qual a real possibilidade de concretizar o ideal da *sympatheia* sem discriminação entre os indivíduos. Por exemplo, uma empresa que declare no seu código de conduta a intenção de atribuir atenções privilegiadas às carências e necessidades dos seus clientes comete uma transgressão ética, uma vez que viola o princípio utilitarista da universalidade. Este tipo de distinção é comum na atividade empresarial e dificilmente se poderá equacionar um cenário real no qual as preocupações da empresa se distribuam eqüitativamente por todas as partes afetadas pela sua ação. Acresce a esta contradição ética a dúvida fundamental sobre a crença de Mill na natureza benevolente e solidária do ser humano, segundo a qual o prazer pessoal implica a felicidade alheia. Pelo contrário, como alerta Thiry-Cherques, "*parece que a maldade e a opressão são fonte de prazer para muitos seres humanos,* (...) *a vontade de poderio, o poder político, o poder burocrático, o poder gerencial, o poder sobre o mais fraco* (...) *sempre foi e continua sendo um manancial inesgotável de deleite abjeto, ainda que muitas vezes isso passe despercebido, acostumados que estamos com as baixezas da nossa espécie*" (THIRY-CHERQUES, 2002: p. 312). Neste sentido, a ambigüidade conceptual do prazer e da felicidade confere uma perigosa liberdade interpretativa ao agente, podendo transformar-se em um instrumento de legimitação de ações eticamente inaceitáveis.

Uma das críticas mais freqüentes ao utilitarismo aponta a integração deficitária que a doutrina faz do conceito de justiça, ignorando fatores não utilitaristas como critério válido para a tomada de decisões morais (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004; DONALDSON et al., 2002). No centro da crítica está o não reconhecimento da individualidade que resulta do tratamento indiferenciado de todas as pessoas, o que pode acentuar o desfavorecimento de minorias. De fato, a maximização da utilidade total pode conduzir ao tratamento inaceitável de uma minoria. Por exemplo, a exploração de mão-de-obra infantil, em determinado contexto, pode gerar ganhos significativos para a maioria, apesar de ser uma prática

eticamente condenável. Por outro lado, a ocultação de informação contábil relevante sobre a atividade de uma empresa pode permitir, numa dada circunstância, beneficiar acionistas, empregados e comunidades carentes, no entanto, a falta de transparência parece inaceitável do ponto de vista dos princípios da RSE. Os exemplos mencionados sugerem que uma abordagem deontológica – ou a inclusão do princípio de maximização da utilidade mínima (RAWLS, 2001) – talvez possa fornecer respostas mais ajustadas aos requisitos da concepção moderna de cidadania empresarial.

O conceito de cidadania empresarial está intimamente relacionado com os princípios da RSE, designando "*as atividades e os processos organizacionais adotados pelas empresas com o objetivo de cumprir as suas responsabilidades sociais*"[77] (MAIGNAN et al., 1999: p. 456), traduzidos na sua contribuição para o desejável desenvolvimento sustentável das sociedades modernas. Este desenvolvimento sustentável implica uma preocupação com o bem-estar das gerações futuras que, no contexto empresarial, deve influenciar as decisões gerenciais mesmo quando estas não afetem as gerações existentes. A consideração dos seres vindouros é habitualmente desvalorizada na argumentação utilitarista, ignorando um critério ético de decisão essencial para prevenir, entre outros efeitos nocivos, a exaustão de recursos naturais ou a contaminação do meio ambiente. Em termos utilitaristas, pode ser aceitável derramar detritos industriais perigosos sem tratamento nas profundezas de uma floresta tropical não habitada, se esse ato minimizar custos operacionais e a exposição humana ao lixo tóxico sem comprometer a saúde de qualquer pessoa. No entanto, se o critério ético implicar a maximização da utilidade para todos os indivíduos que existem presentemente ou que poderão vir a existir, a situação pode tornar-se inaceitável. Apesar da inevitável complexidade que acrescenta à equação utilitarista, a preocupação com as gerações futuras constitui uma dimensão incontornável do debate atual sobre a RSE e as boas práticas empresariais.

No contexto da cidadania empresarial, o utilitarismo parece fornecer respostas igualmente insuficientes quando colocado perante a necessidade de distinguir a moralidade de atos ou de omissões que produzam os mesmos resultados. Segundo a filosofia utilitarista, não existe diferença no valor moral das condutas de uma empresa que manipule ilegalmente a informação contábil com vista a pagar menos impostos e de uma outra empresa que, sabendo dessa situação, não a denuncia à autoridade pública. Neste caso, dado que as conseqüências do ato e da omissão são as mesmas – a fuga ao pagamento de imposto –, ambas as posturas

[77] Tradução livre.

serão eticamente condenáveis sem distinção. No entanto, à luz dos princípios de RSE, parece menos aceitável o ato de manipular informação do que a omissão de não denunciar o infrator[78].

Apesar das aparentes insuficiências da doutrina utilitarista, os seus princípios constituem um fundamento coerente em defesa de um quadro de responsabilidades empresariais que excedam o estrito fim lucrativo da atividade econômica. O sacrifício do bem-estar individual em função da maximização do bem-estar coletivo pode ser comparado, no plano empresarial, ao sacrifício do enriquecimento dos acionistas ou dos empregados em função da canalização de recursos para o apoio a causas sociais que contribuam para elevar o bem-estar de minorias desfavorecidas, tal como sugerido pelos defensores de uma cidadania empresarial interventiva[79]. Esta responsabilidade social das empresas pode também ser inferida a partir do pensamento de Peter Singer, filósofo contemporâneo que defende a existência de uma obrigação social dos mais favorecidos auxiliarem os menos favorecidos a melhorar a sua condição. Esta obrigação moral decorre do seguinte princípio: "*se pudermos prevenir que um mal aconteça sem sacrificar nada com importância moral comparável, deveremos fazê-lo*" (SINGER, 1979: p. 168). O autor utiliza este princípio – de raiz utilitarista – como argumento para defender a obrigação moral de todos os indivíduos e instituições sociais contribuírem ativamente para a erradicação da pobreza. A proposta original de Singer, embora excessiva nas suas pretensões e desenquadrada dos alicerces de uma economia de mercado, responsabiliza as empresas perante a sociedade e faz apelo, por via racional, ao instinto naturalmente solidário da espécie. Thiry-Cherques refere-se, a este propósito, à esperança utilitarista de que "*a humanidade, havendo ao longo de toda a sua existência experimentado a felicidade da estima e a dor do antagonismo, venha um dia a perceber que a cooperação gera maiores e mais duradouras utilidades do que o conflito*" (THIRY-CHERQUES, 2002: p. 316). Esta "esperança" sustenta a contribuição utilitarista para a RSE, sublinhando os benefícios coletivos do comprometimento que decorre da vocação intrinsecamente social da função empresarial.

[78] A este respeito, Williams (1973) alerta para o fato do utilitarismo não distinguir entre responsabilidade positiva (responsabilidade pelos atos praticados) e responsabilidade negativa (responsabilidade perante todas as situações que beneficiem da intervenção do agente), caindo freqüentemente no absurdo de efetuar o mesmo julgamento moral de atos e omissões que têm naturezas éticas distintas.

[79] O pensamento utilitarista apóia a visão de que se o donativo financeiro a projetos sociais destinados a melhorar a qualidade de vida de populações carentes maximiza a utilidade total, as empresas deverão fazê-lo. Esse donativo é preferível ao investimento, por exemplo, na renovação de um antiquado equipamento de escritório. Neste caso, a utilidade é maximizada por meio da ajuda a uma comunidade carente, em detrimento da melhoria do bem-estar de um pequeno grupo de funcionários.

A ética utilitarista, apesar de impor regras de conduta que visam promover o bem e proteger a sociedade dos abusos egoístas, pressupõe uma crença otimista em relação à humanidade. Mill começa por fazer um diagnóstico desfavorável, afirmando que "*os homens, por fraqueza de caráter, optam com freqüência pelo bem mais próximo, sendo embora sabedores de que é o menos valioso;* (...) *entregam-se a prazeres sensuais em prejuízo da saúde, embora com perfeita consciência de que a saúde é o maior dos bens*" (MILL, 2005: p. 55). Mas reconhece depois que "*afetos privados genuínos e um interesse sincero no bem público são possíveis, embora em graus desiguais, em todos os seres humanos que tenham sido corretamente educados*" (MILL, 2005: p. 60), acrescentando que "*todas as grandes fontes de sofrimento humano podem, em grande medida, ser conquistadas pelo empenho e pelo esforço humanos, muitas delas quase inteiramente; e apesar de a sua eliminação ser penosamente lenta,* (...) *qualquer mente suficientemente inteligente e generosa para participar no esforço, ainda que de modo limitado e sem dar nas vistas, retirará um prazer nobre do desafio em si, e não aceitará ficar de fora nem mesmo em troca de qualquer recompensa na forma de uma indulgência egoísta*" (MILL, 2005: p. 61). Esta visão otimista defende a teoria utilitarista da miopia social de que por vezes é acusada e reforça o apelo à consciência solidária do ser humano.

Decorre ainda do pensamento de Mill que o aperfeiçoamento do espírito promove a conduta solidária e preocupada com o bem-estar alheio. Tal como refere o autor, "*um ser com faculdades superiores precisa de mais para ser feliz, é provavelmente capaz de sofrimento mais acentuado, e certamente está a ele exposto com mais freqüência, do que um ser de tipo inferior*" (MILL, 2005: p. 53). Apesar da radicalidade da afirmação, a citação remete, no plano empresarial, para a validade ética do sacrifício parcial ou temporário do lucro econômico. Tal como declara Mill, "*segundo a ética utilitarista, a finalidade da virtude é a multiplicação da felicidade*" (MILL, 2005: p. 66). Se a felicidade for associada a uma "vida boa" para todos, a nobreza da intenção, no plano dos princípios, representa um fundamento ético indiscutível da cidadania empresarial traduzida em uma integração plena de responsabilidades sociais nas práticas, políticas, estratégias e modelos de gestão de empresas.

2.3.4. A Ética Deontológica

2.3.4.1. Absolutismo de Kant

A ética utilitarista propõe que o valor moral do comportamento humano seja ditado pela natureza das conseqüências que possa produzir. Neste caso, a ação moralmente aceitável será aquela que previsivelmente maximize a utilidade total de todos os indivíduos a quem ela possa afetar. Apesar da ampla aceitação social dos princípios utilitaristas – ainda hoje visível, por exemplo, nos princípios subjacentes ao moderno "Estado Providência" –, outras correntes de pensamento conquistaram vasta adesão no campo da filosofia moral, constituindo poderosas alternativas à doutrina utilitarista. A abordagem deontológica da ética normativa é freqüentemente considerada a mais influente e melhor fundamentada dessas alternativas. Ao contrário da natureza teleológica – conseqüencialista – do utilitarismo, a deontologia desvaloriza as conseqüências dos atos, definindo o valor moral da ação em função do respeito por determinados princípios e regras universais. Ao procurar estabelecer princípios de conduta independentes das conseqüências dos atos, a deontologia elege o *dever* como categoria moral fundamental, propondo que a moralidade das ações seja avaliada em função da sua natureza intrínseca[80]. A mais importante corrente deontológica tem origem no pensamento de Immanuel Kant (1724-1804), filósofo alemão, contemporâneo de Bentham, que propôs um sistema moral baseado na obediência a princípios universais determinados pela razão humana.

Para Kant, tudo na natureza age segundo leis, sendo privilégio único do ser humano agir segundo a representação das leis, ou seja, de acordo com princípios racionais. O ser humano é assim dotado de *razão* e de *vontade*, constituindo esta a faculdade de escolher a ação que a razão reconhece como boa (KANT, 2005). Kant argumenta que as regras de comportamento que permitem alcançar o bem-estar e a felicidade são indicadas com mais segurança e exatidão pelo instinto natural do que pela razão, restando a esta a finalidade superior de produzir uma *boa vontade*. Segundo o filósofo, nem os talentos do espírito (como

[80] Segundo Scheler (1941), toda a ética que pretenda estabelecer um *fim último* em relação ao qual se mede o valor moral do querer e do ato, reduz os valores de bem e de mal a uma categoria técnica, sujeitos apenas ao critério definido pelo alcance desse fim. O filósofo defende que a boa e a má conduta não podem medir-se por relação com um fim, uma vez que o próprio fim pode ser bom ou mau. Assim, Scheler aproxima-se do pensamento de Kant que recusa toda a forma de ética que considere os valores bom e mau com referência a determinados fins. As éticas materiais, como a de Mill, esvaziam o conteúdo moral dos fins a que destinam a ação moral, dado que só serão morais os valores cuja realização permite alcançar o fim, excluindo a possibilidade de avaliação da moralidade desse mesmo fim (SCHELER, 1941).

o discernimento ou a capacidade de julgar), nem as qualidades do temperamento (como a coragem ou a persistência), nem os dons da fortuna (como o poder, a riqueza, a saúde ou a felicidade) têm o valor absoluto da *boa vontade*, uma vez que todos esses dons "*dão ânimo que muitas vezes* (...) *desanda em soberba*", necessitando de uma "*boa vontade que corrija a sua influência sobre a alma* (...) *e lhes dê utilidade geral*" (KANT, 2005: p. 22). Assim, dado que os demais talentos e dons humanos podem ser utilizados para bons e maus fins, a *boa vontade* é a única coisa que pode ser efetivamente considerada boa sem limitação.

Segundo o pensamento kantiano, associado à idéia de *boa vontade* está o conceito de *dever*, definido como a necessidade de uma ação por respeito à lei (entendida aqui como lei moral). Discutindo apenas as ações humanas conformes ao dever, Kant considera que estas podem ser praticadas *por dever*, por inclinação imediata[81] ou com intenção egoísta, residindo o seu valor moral no princípio do *querer* que as determina e não no propósito que com elas se pretende atingir. Assim, para Kant, as ações moralmente válidas são aquelas que são praticadas *por dever* e não por inclinação imediata ou com intenção egoísta. A avaliação moral de uma ação fica portanto limitada à análise do motivo que a gerou e não dos efeitos produzidos ou esperados, afastando-se neste ponto radicalmente da tese utilitarista. Kant rejeita mesmo toda a contribuição que possa vir da experiência, considerando o empirismo uma fonte de motivos contingentes que comprometem a liberdade de uma vontade absolutamente boa, cujo valor moral depende exatamente da conservação desta liberdade. Desta forma, o valor moral de uma ação dependerá exclusivamente do respeito pela lei que determina a *boa vontade*. Essa lei é definida por Kant como imperativo categórico[82].

Pela sua natureza incondicional, o imperativo categórico de Kant é apenas um, embora possa ser enunciado de diversas formas. A sua formulação mais comum é apresentada nos seguintes termos: **age apenas segundo uma máxima que possas querer que se torne lei universal da natureza**[83]. Este imperativo tem então o caráter de uma lei prática, ou seja, "*mandamento incondicional que não deixa à vontade a liberdade de escolha relativamente ao contrário do que ordena*" (KANT, 2005: p. 57). Em síntese, Kant defende que a ação só terá

[81] A inclinação imediata é definida por Kant como "*a dependência em que a faculdade de desejar está em face das sensações*" (KANT, 2005: p. 49), referindo-se portanto ao impulso que responde a uma necessidade.

[82] O imperativo, segundo Kant, será a fórmula do mandamento que representa um princípio objetivo que obriga a vontade humana. Os imperativos podem ordenar de forma *hipotética* ou *categórica*. O imperativo hipotético, mais comum, representa a necessidade prática de empreender uma ação como meio para alcançar algo que se deseja. O imperativo categórico, por seu lado, representa "*uma ação como objetivamente necessária por si mesma, sem relação com qualquer outra finalidade*" (KANT, 2005: p. 50).

[83] Na linguagem de Kant, a *máxima* corresponde ao princípio subjetivo da ação segundo o qual o sujeito *age*, e o *imperativo categórico* corresponde à lei prática – princípio objetivo válido para todo o ser racional – segundo a qual o sujeito *deve agir*.

valor moral se for praticada *por dever*, i.e., por puro respeito à lei prática, "*perante o qual tem de ceder qualquer outro motivo, porque ele é a condição de uma vontade boa em si, cujo valor é superior a tudo*" (KANT, 2005: p. 35). Subjacente a esta lei estão dois princípios. Primeiro, o princípio da *universalidade* que pressupõe que as máximas que comandam a ação sejam, por desejo do sujeito, aplicáveis a todas as pessoas que se encontrem em situação idêntica. Este princípio permite contrariar a tentação natural de admitir exceções em benefício próprio e auxilia o julgamento sobre o que devem ser deveres morais. No entanto, diversos autores consideram-no insuficiente ao não excluir a posição de indivíduos fanáticos que ficariam satisfeitos se todas as pessoas agissem como eles, como no exemplo extremo de um radical Nazi que defende a pureza da raça ariana e o conseqüente extermínio ou subjugação das outras (HARE, 1965). O segundo princípio subjacente ao imperativo categórico é o do *querer*, o qual impõe que a universalização da máxima para toda a humanidade decorra de uma vontade livre do sujeito, do seu querer, sem que com isso ele entre em contradição com os seus desejos. Assim, cada indivíduo deve *querer* que as máximas que orientam as suas ações sejam adotadas por todas as pessoas, sem exceções. E este é o critério que cada pessoa deve utilizar para julgar a moralidade de uma ação: *querer a universalidade da máxima que a sustenta*.

Kant acrescenta ao imperativo categórico um outro princípio prático supremo essencial para compreender a sua filosofia. Esse princípio baseia-se na premissa de que todos os seres racionais existem como *fim em si mesmos* e não apenas como *meios* para o cumprimento arbitrário de uma qualquer vontade. Segundo Kant, todas as inclinações humanas são dirigidas a objetos que têm um valor condicional, dado esse valor depender da existência das necessidades nas quais se baseiam as inclinações. Portanto, o valor do ser humano não poderá depender apenas da inclinação imediata que o considera em função do desejo individual, mas deverá constituir um fim objetivo cuja existência é em si mesma um fim. O princípio prático supremo de Kant tem a seguinte formulação: "***age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio***" (KANT, 2005: p. 69). Kant considera que no reino dos fins tudo tem um *preço* ou uma *dignidade*, sendo que esta última apenas pode caracterizar o que não pode ser substituído, o que não tem equivalente, ou seja, o que não tem preço. Assim, a humanidade e a sua capacidade de agir por dever são as únicas dignidades existentes. Esta dignidade do ser humano perante os outros seres irracionais obriga-o a considerar as suas máximas do seu ponto de vista e sempre simultaneamente do

ponto de vista de todos os outros seres racionais como legisladores universais. Tal como refere Kant, "*a dignidade da humanidade consiste precisamente nesta sua capacidade de ser legislador universal*" (KANT, 2005: p. 85).

A filosofia kantiana pressupõe, portanto, que as pessoas, enquanto seres racionais, têm um valor absoluto. Tudo o resto tem valor apenas na medida em que as pessoas lhe atribuam valor como meio para atingir um fim, ou seja, tudo o resto tem valor condicional. Por outro lado, a racionalidade distingue o ser humano dos outros seres porque é o que lhe permite ter livre arbítrio, agindo como ser autônomo capaz de criar as regras que governam a sua própria conduta. Assim, o respeito de cada ser humano pelos outros consiste no respeito pela sua autonomia. No **Quadro 13** são reunidas algumas das idéias fundamentais da ética kantiana.

Razão	Fonte da lei moral. Faculdade humana que permite descobrir quais os princípios morais corretos.
Valor Moral	Só têm valor moral as ações que são praticadas por dever, em obediência à lei prática definida pelo Imperativo Categórico.
Imperativo Hipotético	Relacionado com os deveres *não morais*. Determina ações necessárias como meio para alcançar um "desejo relevante".
Imperativo Categórico	Relacionado com os deveres *morais*. Lei prática que determina que o ser humano deve agir sempre de modo que a máxima da sua ação possa tornar-se, pela sua vontade, em uma lei universal.
Princípio Prático Supremo	Princípio incondicional, segundo o qual todos os seres humanos devem ser considerados como um fim em si mesmos e nunca exclusivamente como meio.

Quadro 13. Princípios da Ética de Kant

Quando aplicada ao contexto empresarial, tal como ele se caracteriza na atualidade, a ética absolutista de Kant constitui um desafio que desperta mais dúvidas do que parece apresentar respostas. Embora não seja imune à crítica, o esforço de análise das suas implicações pode contribuir, no entanto, para esclarecer a moralidade de algumas decisões gerenciais e sugerir caminhos para o desenvolvimento moral das organizações em geral e das empresas em particular.

Desde logo, o valor moral das ações empresariais deve respeitar o critério definido por Kant para todas as ações humanas. Isto implica que as práticas empresariais que interfiram com o interesse das pessoas em geral, para que tenham valor moral, devem ser motivadas

exclusivamente por um sentido racional de dever. Assim, as ações que se enquadrem no âmbito da RSE devem ser praticadas por dever e não por inclinação, ou seja, não por generosidade e espírito caridoso do dirigente ou empresário. De acordo com a ética kantiana, a empresa que promove o bem-estar social porque a ação é lucrativa ou porque obterá publicidade favorável, age por prudência e não por obrigação moral (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004). Esta pureza do motivo defendida por Kant para classificar uma ação como moral dificulta significativamente o julgamento sobre a moralidade das práticas empresariais e compromete, provavelmente, o valor moral da maioria delas. A ética kantiana é freqüentemente acusada de ser demasiado exigente nos pressupostos que assume, tornando-se inútil como critério moral. No entanto, os seus princípios podem constituir um importante referencial para desenhar novas formas de gestão e avaliar, com base em critérios éticos, a validade de determinadas práticas empresariais, sem ficar necessariamente refém da rigidez imposta pela doutrina original. Tal como reconhece o filósofo, "*na realidade, é absolutamente impossível encontrar na experiência com perfeita certeza um único caso em que a máxima de uma ação, de resto conforme ao dever, se tenha baseado puramente em motivos morais e na representação do dever*" (KANT, 2005: p. 40).

O imperativo categórico de Kant oferece um critério moral baseado na coerência lógica de cada ação. Por exemplo, se uma empresa, para aumentar as vendas imediatas e evitar a falência, decidisse anunciar um produto promovendo utilidades que ele não tem, poderia resolver as suas dificuldades financeiras de curto prazo, mas os clientes enganados não voltariam a comprar aquele produto ou qualquer outro da mesma empresa. Neste caso, o imperativo categórico impõe que se analise o que acontece quando a máxima da ação praticada – a publicidade enganosa – ascende a lei universal. Se todas as empresas fizessem publicidade enganosa aos seus produtos, o público perderia progressivamente a confiança na informação divulgada pelos meios publicitários e a publicidade deixaria de ter utilidade para estimular as vendas, extinguindo-se inevitavelmente como técnica de promoção comercial. Assim, de acordo com o imperativo categórico de Kant, a publicidade enganosa, quando transformada em princípio adotado por todas as empresas, é uma prática incoerente, dado conduzir à sua própria extinção. E desta forma não se pode desejar que ela seja lei universal, não sendo, portanto, eticamente aceitável. Provavelmente, poucos empresários ou dirigentes defenderão explicitamente a prática de publicidade enganosa, concordando sem reservas com a conclusão da ética kantiana.

A mesma análise pode ser feita em relação a outras práticas, tais como a ocultação de informação financeira relevante para efeitos de tributação fiscal, a compra de matérias-primas no mercado paralelo ou o não cumprimento de cláusulas contratuais. Todos estes comportamentos seriam considerados imorais pela doutrina kantiana. Bowie (1999) relata diversos casos reais de situações nas quais a adoção de determinadas práticas no contexto empresarial comprometeram a sobrevivência das próprias práticas, como por exemplo a utilização generalizada de cheques bancários sem cobertura em Maryland, nos EUA. O autor considera que o pensamento de Kant pode fornecer orientações socialmente relevantes para a condução dos negócios, defendendo a pertinência do imperativo categórico como critério que permite avaliar a moralidade das ações empresariais (BOWIE, 1999)[84].

O princípio prático supremo de Kant que manda tratar todos os seres humanos como fins e nunca apenas como meios tem algumas das implicações mais significativas do pensamento kantiano para a gestão de negócios. No ambiente empresarial, este princípio pode ser entendido como um mandamento que impõe o respeito pelas liberdades das pessoas envolvidas nas múltiplas transações e relações que caracterizam esse ambiente. Essas liberdades podem ser liberdades negativas ou liberdades positivas. As primeiras, segundo Korsgaard (1996), implicam estar livre de coerção ou engano por parte de outros. O autor considera que, segundo a *fórmula da humanidade*, a **coerção** – uso inapropriado do poder ou da força para alcançar um objetivo – e o **engano** – aproveitamento instrumental de falsidades para influenciar os outros – são as formas fundamentais de mau trato do ser humano, constituindo a fonte de todos os males, uma vez que a primeira implica tratar as pessoas como uma ferramenta e a segunda implica tratar a sua racionalidade como ferramenta (KORSGAARD, 1996). Por outro lado, Bowie (1999) refere que as liberdades positivas correspondem à liberdade de **auto-desenvolvimento**, a qual, segundo Kant, significa o aperfeiçoamento das capacidades racionais e morais de cada pessoa. Assim, atuar com respeito pelos outros no contexto empresarial significa não adotar estratégias nem

[84] A RSE, na medida em que promove uma conduta que reflita preocupação com o bem-estar de empregados, clientes, fornecedores e comunidade em geral, é sustentada pelas reflexões de Kant sobre as implicações do seu imperativo categórico. Kant refere que a humanidade poderia sobreviver com uma lei que justificasse uma conduta individual de indiferença perante o sofrimento alheio, segundo a qual a prestação de auxílio ao outro não existisse. Mas alerta simultaneamente que não seria possível, no entanto, que esta lei fosse desejada livremente por cada um, dado que implicaria a rejeição do auxílio para si próprio em situação de apuro. Logo, se não é possível querer a lei, o imperativo categórico rejeita a moralidade daquela máxima que justificasse comportamentos indiferentes perante a infelicidade dos outros. Assim, Kant defende que cada pessoa deve "*procurar fomentar a felicidade alheia, não como se* (...) *tivesse qualquer interesse na sua existência (quer por inclinação imediata, quer, indiretamente, por qualquer satisfação obtida pela razão), mas somente porque a máxima que exclua essa felicidade não pode estar incluída num só e mesmo querer como lei universal*" (KANT, 2005: p. 86).

comportamentos que recorram a coerção ou engano e permitir ou promover, simultaneamente, o desenvolvimento das capacidades racionais e morais de cada indivíduo (BOWIE, 1999).

As implicações deste princípio no âmbito da RSE e dos modelos de gestão são imediatas. Por exemplo, a avaliação da moralidade de um despedimento coletivo deve considerar, além da análise das condições contratuais específicas, a natureza da relação da empresa com os seus empregados com vista a avaliar se alguma das liberdades negativas foi violada, ou seja, se eles foram em algum momento alvo de coerção ou de engano em qualquer circunstância. Em outro exemplo, a ética kantiana recomendaria que fosse reduzida a assimetria de informação sobre os negócios da empresa que habitualmente existe entre dirigentes e restantes empregados, uma vez que esta assimetria facilita abusos de poder e estratégias de comunicação dissimulada, violando igualmente liberdades negativas. Esta concepção da assimetria de informação sugere o desenvolvimento de modelos de gestão participativa, nos quais condições mínimas de democracia fossem asseguradas por meio da participação de todos os *stakeholders*, representados por grupos nomeados ou eleitos para esse fim, nas decisões fundamentais sobre as normas e as políticas de governo da empresa (BOWIE, 1999). Por outro lado, as liberdades positivas também justificam reflexão sobre o modelo ideal de organização empresarial. Neste caso, a ética de Kant sugeriria modelos de gestão que promovessem o desenvolvimento das competências individuais, proporcionando um trabalho com significado, fruto de uma escolha livre e no âmbito do qual as pessoas fossem incentivadas a exercer as suas funções com autonomia. Isto implicaria, por exemplo, mais uma vez a participação nas decisões gerenciais, um planejamento de carreiras adequado e o investimento em programas de treinamento relevantes para os interesses de todas as partes.

Kant nunca escreveu extensamente sobre métodos de gestão ou modelos organizacionais ideais, no entanto, é possível inferir a partir da sua doutrina alguns eixos centrais da estrutura de uma empresa eticamente viável. O **Quadro 14** apresenta algumas dessas características.

1. A empresa deve considerar os interesses de todos os *stakeholders* em todas as decisões que toma.
2. Todos os afetados pelas regras e políticas da empresa devem poder participar na sua definição antes de serem implementadas.
3. Nenhum *stakeholder* específico deve ser considerado automaticamente prioritário em todas as decisões da empresa.
4. O número de indivíduos pertencentes a cada grupo de *stakeholders* não deve constituir critério suficiente que justifique a preferência pelos interesses de um grupo em detrimento de outro.
5. Todas as empresas com fins lucrativos têm um dever genuíno, embora limitado, de beneficência perante a sociedade.

Quadro 14. Princípios de Conduta Empresarial segundo a Ética de Kant (adaptado de Bowie, 1999)

Como pode se constata, embora algumas das propostas pareçam tão utópicas como a própria doutrina kantiana, elas representam um esforço interessante de aplicação dos princípios éticos de Kant ao contexto organizacional. De fato, a maioria delas coincide com os princípios gerais que permeiam o discurso sobre RSE e cidadania empresarial, sublinhando a necessidade de as empresas contribuírem ativamente para o progresso social por meio de práticas mais transparentes, mais solidárias e mais democráticas[85].

Apesar das contribuições mencionadas e da influência indiscutível das suas idéias no pensamento contemporâneo, a maioria dos especialistas em filosofia moral da atualidade considera o sistema ético de Kant insuficiente em múltiplas dimensões (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004). A ética kantiana, edificada inteiramente sobre alicerces racionais, rejeita os sentimentos e as emoções como motivos válidos que justificam o comportamento moral, ignorando que também eles são características distintivas do ser humano em relação a todos os outros seres. Ao rejeitar o valor moral das ações praticadas por compaixão genuína, Kant desvaloriza o bem-estar alcançado por quem presta auxílio aos outros e com isso contribui para a sua própria felicidade. Em certa medida, esta posição desafia a universalidade do princípio prático supremo postulado pelo filósofo, segundo o qual também o próprio sujeito deve ser considerado, nas suas ações, como fim em si mesmo. Acima de tudo, Kant desvaloriza a origem afetiva dos comportamentos altruístas, impondo uma exigência racional

[85] A este respeito, Kant refere que "*é verdade que a humanidade poderia subsistir se ninguém contribuísse para a felicidade dos outros, contanto que também lhes não subtraísse nada intencionalmente; mas se cada qual se não esforçasse por contribuir na medida das suas forças para os fins dos seus semelhantes, isso seria apenas uma concordância negativa e não positiva com a humanidade como fim em si mesma*" (KANT, 2005: p. 71). Assim, parece que o princípio do ser humano como fim em si mesmo impõe igualmente o dever de auxílio e de solidariedade, alinhando-se com a generalidade das práticas empresariais consideradas socialmente responsáveis.

a uma dimensão humana que é essencialmente emocional. Por outro lado, Kant também não oferece respostas satisfatórias para situações que envolvam conflito entre valores considerados inaceitáveis, como por exemplo um caso radical que obrigue à escolha entre a mentira ou a morte.

As insuficiências da ética kantiana têm igualmente implicações nas práticas empresariais. Kant não refere qualquer preocupação especial com a preservação e proteção do meio ambiente, encarando a Natureza como meio para os fins humanos. Atualmente, a disseminação da designada *consciência ecológica global* torna esta postura inaceitável em muitos países e regiões do planeta. As responsabilidades sociais das empresas incluem necessariamente uma preocupação com a preservação dos recursos naturais, um controle rigoroso da poluição produzida, uma avaliação permanente dos eventuais danos ambientais da atividade empresarial e um respeito pelo sofrimento de animais que Kant, no século XVIII, não considerou relevante. Apesar disso, os seus mandamentos podem ser invocados, ainda hoje, para fundamentar alguns princípios de gestão social e ambientalmente responsáveis.

Uma outra crítica freqüentemente apontada à doutrina kantiana, com implicações também no contexto empresarial, refere-se a um dos seus princípios mais estruturantes, o qual coincide, aliás, com um dos alicerces fundamentais do utilitarismo de Mill. Tanto Kant como Mill exigem imparcialidade nas decisões e um tratamento de todos os seres humanos sem discriminação entre eles. Esta exigência pretende evitar a injustiça que pode resultar do benefício pessoal justificado apenas por razões de proximidade física ou afetiva entre as pessoas. No entanto, mais uma vez, esta imposição da imparcialidade parece contrariar a própria natureza humana, dada aos afetos, condicionada pelas suas referências culturais, dependente do reconhecimento social, vulnerável ao comportamento alheio e incapaz da onipresença aparentemente exigida pelas doutrinas kantiana e utilitarista. Neste âmbito, as éticas de Kant e de Mill desvalorizam a importância indiscutível que a experiência vivida ou relatada assume em inúmeros processos de decisão gerencial. A preferência utilitarista por um novo fornecedor que ofereça preços mais reduzidos em detrimento de outro com o qual a empresa tem uma relação de confiança duradoura ou a condenação kantiana de um empregado leal que mente sobre a sua preferência sexual para preservar o seu emprego são exemplos da necessidade de considerar também as circunstâncias específicas, históricas, que rodeiam cada situação quando se pretende avaliar a moralidade das escolhas.

Em todo o caso, a intenção do universalismo utilitarista e kantiano, segundo o qual todas as pessoas devem ser consideradas com valor igual, mantém, no plano dos princípios, pertinência inquestionável. Tal como referem Alberoni e Veca a este respeito,

> "*a ética é, realmente, a supressão do cálculo das vantagens para si, do cômputo vitalista pessoal e o seu exercício em prol dos outros. E isto não porque os outros participam de uma entidade coletiva, de um nós. Não se trata de substituir um egoísmo individual por um egoísmo de grupo. Mais do que isto, trata-se de uma substituição do 'eu' pelo 'você', mas um 'você' universal: o 'qualquer um'*" (ALBERONI & VECA, 1992: p. 77).

Mesmo que seja praticamente inviável em muitas circunstâncias, esta intenção universalista constitui uma orientação ética relevante para o bem-estar social, sugerindo um princípio humanista indispensável aos processos de decisão gerencial que implicam escolhas perante dilemas éticos.

Em oposição à visão utilitarista e kantiana da autonomia individual e do homem como centro a partir do qual emana a moralidade, as filosofias de Hegel (1770-1831) e de Marx (1818-1883) marcaram uma corrente de pensamento distinta que concebe o mundo a partir do coletivo, desvalorizando o indivíduo e elogiando o social. Em termos filosóficos, Hegel protagoniza um idealismo absoluto e critica o atomismo individual das filosofias morais de Mill e de Kant, argumentando que só é possível compreender verdadeiramente a ética se os indivíduos forem pensados em termos coletivos, enquadrados em grupos sociais que os transcendem e sujeitos aos determinismos históricos que caracterizam a vida humana. Marx, por seu lado, concebe uma doutrina que parte de uma visão pessimista do ser humano – o qual considera naturalmente propenso à exploração do outro – e fundamenta a sua filosofia na crença de que nenhum indivíduo tem significado independentemente de uma comunidade, de uma nação, das raízes coletivas ou de uma classe (ALBERONI & VECA, 1992). O indivíduo perde a sua autonomia, passa a fazer parte de um coletivo histórico que o domina e controla, sendo desvalorizado o papel da razão nas escolhas morais e, portanto, situando-se fora da ética racional edificada por Mill e por Kant. Apesar da divergência de crenças sobre a natureza da relação do homem com o mundo, Alberoni e Veca (1992) esclarecem que em ambas as abordagens é possível identificar a referência aos mesmos valores humanos de igualdade, justiça, solidariedade e altruísmo. A moral racional de Kant ou de Mill centra esses

valores no indivíduo como gerador e transformador dos mesmos, enquanto o idealismo de Hegel concebe-os independentemente dos indivíduos e dependendo apenas do curso inevitável da história que transcende a vontade individual. As visões de Hegel e de Marx desafiam as premissas do pensamento ético clássico, mas não comprometem a coerência nem a solidez das suas propostas, nem diminuem a sua relevância como critérios válidos para avaliar o comportamento ético no contexto empresarial.

Tal como referido no início desta seção, a deontologia é uma corrente de pensamento que concebe a ética como um *dever* associado ao cumprimento de obrigações ou ao respeito por princípios universais de conduta, tendo em Kant um dos seus mais influentes representantes. Uma corrente deontológica alternativa que tem registrado crescente visibilidade na atualidade propõe, ao contrário de Kant, uma ética baseada em ***direitos***[86]. Os defensores desta ética baseiam os seus princípios nas teorias sobre direitos humanos – direitos naturais –, segundo as quais todos os seres humanos têm um conjunto de direitos universais, incondicionais e inalienáveis que lhes são conferidos pelo fato único de serem humanos (CRANSTON, 1963).

O pensamento do filósofo inglês John Locke (1632-1704) constitui uma referência fundadora da teoria dos direitos. Empirista convicto, Locke rejeita as teorias aprioristas (como mais tarde viria a ser a de Kant), valorizando a experiência como principal fonte de conhecimento e defendendo que o espírito humano começa por ser um espaço vazio no qual se vão inscrevendo os dados provenientes das sensações[87]. Locke considera que o ser humano tem direitos inatos e que a construção de um Estado político e de uma estrutura governativa serve a função de proteger esses direitos. Para o pensador, o mais importante dos direitos naturais é o *direito de propriedade*, incluindo o direito sobre talentos e capacidades individuais, estabelecendo assim uma das premissas mais importantes para o funcionamento do mercado livre. Locke defendeu ainda um sistema político liberal com limitação da intervenção do Estado na vida privada como forma de proteger a liberdade individual. Os princípios de Locke têm implicações significativas na forma como as economias e os

[86] Tal como referem Beauchamp e Bowie (2004), durante o século XX as discussões públicas sobre a proteção moral de pessoas vulneráveis a abuso, exploração ou negligência, centraram-se freqüentemente em torno do conceito de direitos humanos como base da argumentação. Embora ainda não receba aceitação consensual como teoria ética, alguns filósofos influentes têm defendido a sua pertinência (THOMSON, 1990; DWORKIN, 1977). Esta ética dos direitos enquadra-se numa abordagem deontológica mais centrada nos princípios que governam a sociedade e menos nas ações praticadas por cada indivíduo (DONALDSON et al., 2002).

[87] O pensamento de Locke seria inspiração para o empirismo posterior de David Hume (1711-1776), filósofo, historiador e economista escocês, cujas idéias de moral, de verdade e de ciência não absolutas permitiram atenuar algum do espírito absolutista subjacente ao racionalismo do século XVIII.

mercados ocidentais estão estruturados ainda hoje. O direito de propriedade é invocado freqüentemente para defender a posição de quem considera o lucro como única finalidade para a qual merecem ser mobilizados os recursos de uma empresa.

Na atualidade, as idéias de Locke podem ser encontradas como fundamento para o modelo político e social proposto por Nozick. Este autor constrói uma teoria segundo a qual a ação do Estado, representado pelo governo, deve limitar-se à proteção dos direitos dos cidadãos, tendo subjacente a norma moral que estabelece o direito individual à liberdade de ação, resultando daqui a obrigação social de não interferir com este direito (NOZICK, 1974). O direito pode então ser definido como a condição que confere a alguém a legitimidade de exigir dos outros que não interfiram na sua conduta ou que contribuam para o seu bem-estar (MARTIN & NICKEL, 1980). Assim, segundo esta abordagem deontológica, os deveres morais decorrem de direitos que os precedem e determinam. Boatright (2003) distingue os direitos nas seguintes categorias:

- *Legais* (legitimados pelo sistema legal) e *Morais* (legitimados por princípios e normas éticas);
- *Específicos* (como os que decorrem de um contrato) e *Gerais* (partilhados por todos os indivíduos, tais como o direito de livre expressão);
- *Negativos* (implicam o respeito pelos direitos alheios, tal como o direito de propriedade) e *Positivos* (implicam uma contribuição ativa dos outros para a sua verificação, tal como o direito a tratamento médico).

Os direitos negativos e positivos implicam obrigações contrárias correspondentes. Esta distinção entre direitos positivos e negativos é invocada nos meios empresariais para defender que os primeiros devem constituir uma preocupação exclusiva do Estado, pertencendo ao domínio das políticas públicas. Assim, as empresas, tal como os cidadãos em geral, teriam obrigações morais limitadas essencialmente aos direitos negativos, reduzindo a sua responsabilidade em relação à promoção de direitos positivos (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004).

Quando comparada com a deontologia kantiana ou a teleologia utilitarista, esta abordagem dos direitos apresenta mais semelhanças dos que divergências fundamentais. Tal como em Kant, a inexistência de uma hierarquia de direitos torna as respostas da teoria insuficientes perante situações onde ocorram conflitos entre direitos. Mais uma vez, são deixadas às empresas apenas orientações gerais sobre os direitos que devem ser respeitados e quais os que devem ser promovidos. Por outro lado, Kant defende a existência de um único

direito individual inato: o direito à liberdade e à autonomia da escolha, a partir do qual todos os outros derivam. A relação entre os *deveres* de Kant e os *direitos* de Locke parecem implicar morais idênticas, embora fundamentadas de maneira diversa. Para os utilitaristas, a ética dos direitos é encarada com maiores reservas, dado implicar a proteção incondicional de direitos individuais, a qual, em determinadas circunstâncias, poderá comprometer o bem-estar geral (BOATRIGHT, 2003). No entanto, Mill apresenta argumentos utilitaristas para defender direitos inatos, como a liberdade de expressão, defendendo o benefício social do respeito por este direito mesmo em circunstâncias aparentemente menos recomendáveis (MILL, 1997).

A abordagem ética com base nos direitos, embora aparentemente contrária à deontologia kantiana do *dever*, tem implicações semelhantes para a análise das problemáticas relativas à RSE. A flexibilidade da doutrina de Mill também a aproxima dos princípios fundamentais da ética dos direitos, sugerindo práticas empresariais baseadas em princípios idênticos. Desta forma, a teoria dos direitos parece constituir não uma alternativa a Mill ou a Kant, mas uma reflexão complementar que enquadra as suas razões éticas e permite compreender melhor as suas implicações práticas na sociedade e no meio empresarial.

2.3.4.2. Teorias da Justiça

Nos termos abordados, as éticas utilitarista e kantiana sugerem princípios gerais de conduta que podem ser adotados como critério ético de avaliação do comportamento individual em sociedade. Por comparação, estes princípios podem também ser utilizados como critério de avaliação da prática empresarial, julgando a forma como a empresa se relaciona com o meio envolvente e a aceitabilidade ética dos impactos sociais da sua conduta. Embora constituam propostas filosóficas coerentes que influenciaram significativamente os fundamentos da moderna teoria econômica e da ciência política, as suas orientações gerais e abstratas nem sempre oferecem respostas satisfatórias perante alguns problemas e dilemas concretos da vida social. A abordagem ética do conceito de *justiça* permite compensar algumas dessas insuficiências das doutrinas clássicas. As teorias da justiça abordam, em particular, a forma como são atribuídos direitos e deveres na sociedade e como devem ser distribuídos os benefícios e os encargos entre os cidadãos.

A discussão sobre o conceito de justiça remonta à Grécia antiga. Aristóteles (384-322 a.C.) distinguiu a *justiça universal* (associada à conduta individual sintonizada com as virtudes morais) da *justiça particular* (associada à virtude aplicada a situações específicas). Esta *justiça particular*, segundo Aristóteles, define o justo como aquele que se apropria apenas dos benefícios sociais adequados à sua condição e que suporta, da mesma forma, os custos que lhe competem na repartição justa de encargos que decorrem da vida em sociedade (BOATRIGHT, 2003). A *justiça particular* subdivide-se ainda em *justiça distributiva* (ligada à distribuição de benefícios e de encargos), *justiça compensatória* (ligada à compensação das injustiças) e *justiça retributiva* (ligada à punição dos infratores que cometem injustiças). As duas últimas estão relacionadas com a correção de condutas e de circunstâncias que geram efeitos injustos para alguém, enquanto a primeira – a *justiça distributiva* – permite avaliar as instituições políticas, econômicas e sociais, na medida em que promovam uma repartição comparativamente justa pela sociedade dos encargos e dos benefícios que decorrem da cooperação social. O princípio aristotélico de *justiça distributiva* defende que os indivíduos devem ter um tratamento diferenciado quando existam diferenças relevantes entre as suas condições ou características, devendo essa diferenciação de tratamento corresponder à proporção das diferenças identificadas. Apesar do seu caráter puramente formal e, portanto, de aplicabilidade limitada, este princípio constitui um fundamento essencial do pensamento

sobre justiça, alertando para a necessidade de indivíduos diferenciados terem tratamentos diferenciados.

Assim, a justiça permite avaliar não só a conduta individual, mas também as principais instituições da sociedade. Segundo Rawls (2001), qualquer teoria ética tem que incluir princípios distributivos aplicáveis à estrutura de base da sociedade, constituindo estes princípios a sua doutrina sobre justiça. O autor refere que os princípios de **justiça social** "*fornecem um critério para a atribuição de direitos e deveres nas instituições básicas da sociedade e definem a distribuição adequada dos encargos e benefícios da cooperação social*" (RAWLS, 2001: p. 28). Enquanto o utilitarismo de Mill considera o valor de cada indivíduo de acordo com as suas preferências e a sua satisfação e Kant considera todos os seres humanos dotados de uma dignidade que lhes confere igual valor moral como fins em si mesmos, as teorias da justiça distributiva fornecem princípios materiais que identificam quais os critérios relevantes de distribuição de benefícios e de encargos na sociedade, elevando o julgamento ético à reflexão sobre os modelos de organização política, social e econômica. Esta reflexão sobre a organização da sociedade e os critérios de justiça que a determinam parece essencial para o debate sobre a RSE, dado facilitar a compreensão do papel da empresa na sociedade e a avaliação da sintonia das suas práticas com os valores sociais fundamentais. A justiça social, neste caso, parece assumir especial importância quando se pretende definir as fronteiras da atividade empresarial e os critérios que devem presidir à sua conduta, enquanto instituição básica da sociedade.

As teorias da justiça distributiva podem ser classificadas como **teorias igualitárias** ou **teorias libertarianas**[88]. As primeiras procuram definir as propriedades que diferenciam as pessoas e aquelas que as tornam iguais na distribuição de vantagens sociais. As segundas atribuem prioridade à proteção da liberdade individual e do direito à propriedade privada. Uma das mais influentes teorias igualitárias baseia-se no pensamento do filósofo contemporâneo John Rawls que apresenta uma *teoria da justiça como equidade*. A filosofia libertariana, por seu lado, pode ser encontrada no pensamento de Milton Friedman ou de Robert Nozick. Ambas as abordagens da justiça distributiva têm implicações relevantes para a gestão empresarial, sugerindo éticas distintas com ampla adesão que merecem, por isso mesmo, atenção mais detalhada.

[88] Embora existam outras categorias relevantes, tais como as teorias *comunitarianas* ou *utilitaristas* (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004), a comparação entre as teorias *igualitárias* e as *libertarianas* parece adequada e suficiente para os fins desta discussão.

Teoria da Justiça como Equidade

A teoria igualitária de Rawls, proposta originalmente em 1971, foi concebida pelo autor como alternativa aos princípios utilitaristas clássicos, apresentando uma teoria da justiça social baseada em uma concepção kantiana de igualdade, elegendo o contrato social de Rousseau e de Locke como método filosófico e matriz ética de referência. Rawls (2001) propõe-se desenvolver uma concepção de justiça de inspiração contratualista, embora refira desde o início da sua obra que em diversos aspectos relevantes esta se afasta da ética contratualista clássica. Assim, em vez de conceber um acordo original que permite a adesão a uma determinada sociedade ou a adoção de uma dada forma de governo, é proposto um contrato no âmbito do qual indivíduos livres e racionais aceitam certos princípios de justiça que devem regular os termos da sua associação[89]. Tratando apenas da justiça, o autor alerta que a sua teoria não pretende ser uma concepção contratual integral, uma vez que a filosofia contratualista pode ser alargada à escolha de um sistema ético completo "*que inclua princípios relativos a todas as virtudes e não apenas à justiça*" (RAWLS, 2001: p. 37).

Segundo o contratualismo de Rawls, o acordo sobre os princípios fundamentais de justiça não decorre de uma situação histórica concreta ou de um estado cultural primitivo, mas de uma posição original de igualdade hipotética na qual os indivíduos não conhecem o seu lugar na sociedade, o seu estatuto, os seus talentos naturais, as suas habilitações intelectuais, as suas inclinações psicológicas, os seus projetos particulares, as suas características físicas, as suas concepções de bem, a geração a que pertencem ou a situação política e econômica e o nível de civilização e cultura da sociedade que integram. Esta posição original é caracterizada por este *véu de ignorância* hipotético que previne que a concepção que cada um tem do seu próprio interesse ou que "*o conhecimento dos acasos que afastam os homens uns dos outros e permitem que eles se deixem guiar pelo preconceito*" (RAWLS, 2001: p. 38) afetem a natureza dos princípios acordados. Ao adotar este método para deduzir os princípios de justiça social, Rawls procura garantir que eles emergem de uma situação inicial na qual ninguém é beneficiado ou prejudicado pelos resultados do acaso natural ou pela contingência das circunstâncias sociais. É precisamente a natureza igualitária desta posição original que

[89] Rawls (2001: p. 36) refere que "*o mérito da terminologia do contrato está em que ela transmite a idéia de que os princípios da justiça podem ser concebidos como os princípios que seriam escolhidos por sujeitos racionais*", acrescentando que a palavra "contrato" sugere a pluralidade de interesses conflituais que estão subjacentes ao acordo necessário, realçando também a condição indispensável de aceitação dos princípios por todas as partes. O autor refere ainda que "*é característico das teorias contratualistas realçar a natureza pública dos princípios políticos*" (RAWLS, 2001: p. 37), constituindo esta mais uma vantagem da terminologia adotada, uma vez que os princípios de justiça devem ser conhecidos por todos os membros da sociedade, dado resultarem de um acordo coletivo.

justifica a designação de **teoria da justiça como equidade**, uma vez que os indivíduos envolvidos no acordo encontram-se numa situação inicial eqüitativa.

Os princípios de justiça de Rawls têm como objeto primário a estrutura básica da sociedade, ou seja, as instituições políticas, sociais e econômicas mais relevantes. Para Rawls, qualquer associação humana bem ordenada requer uma concepção pública de justiça, uma vez que a ausência de um consenso mínimo sobre o que é justo ou injusto dificulta significativamente a coordenação de planos pessoais de forma eficiente e a preservação de acordos mutuamente benéficos. Portanto, a sociedade justa será aquela que é constituída por instituições justas que evitam a discriminação arbitrária na atribuição dos direitos e deveres básicos e cujas regras "*estabelecem um equilíbrio adequado entre as diversas pretensões que concorrem na atribuição dos benefícios da vida em sociedade*" (RAWLS, 2001: p. 29). Os princípios de justiça social constituem, assim, um critério de atribuição de direitos e deveres nas instituições básicas da sociedade e de distribuição dos benefícios e encargos que inevitavelmente decorrem da cooperação social.

Rawls elabora a sua teoria por oposição aos princípios utilitaristas que considera incompatíveis com a concepção de uma cooperação social entre iguais destinada a assegurar benefícios mútuos[90]. Segundo o autor, a visão utilitarista da justiça não se preocupa, a não ser indiretamente, com a forma como a *utilidade* é distribuída entre os indivíduos nem com a forma como eles a distribuem no tempo. Assim, liberdades básicas e direitos elementares poderiam ser condicionados desde que a satisfação total, compensando ganhos e perdas de utilidade, aumentasse. Rawls considera esta possibilidade inaceitável. Embora reconheça que o utilitarismo exclui teoricamente os desejos e propensões que, caso fossem encorajados ou permitidos, conduziriam a um bem-estar social menor, Rawls não atribui valor prático a este princípio, argumentando que a generalidade das decisões humanas não permite ter um conhecimento suficiente das circunstâncias que indique com clareza que desejos e propensões serão esses. Por outro lado, o autor critica o fato do utilitarismo estender à sociedade o princípio da escolha que é aplicado a um sujeito isolado, ignorando a relevância da pluralidade e da individualidade de sujeitos com diferentes concepções de bem, múltiplos

[90] Rawls argumenta que entre o utilitarismo clássico e a teoria da justiça como equidade existe uma diferença implícita na concepção subjacente de sociedade. Para Rawls, a sociedade bem ordenada é uma "*estrutura de cooperação que visa obter vantagens recíprocas, regulada por princípios que são escolhidos por sujeitos colocados numa situação inicial que obedece às regras de equidade*" (2001: p. 48). Para o utilitarismo, ao contrário, a sociedade é vista como "*a administração eficiente de recursos sociais, que se destina a maximizar a satisfação do sistema de desejos construído por um espectador imparcial a partir de múltiplos sistemas individuais, aceites como dados*" (2001: p. 48).

desejos e interesses. Para Rawls, o princípio regulador da escolha social deve ter em conta as características da própria sociedade, enquanto comunidade de indivíduos que mantêm objetivos e concepções diversas ou até mesmo conflitantes. Aceitando a inevitável pluralidade dos sujeitos, Rawls procura definir princípios de justiça que regulem a vida em sociedades compostas por indivíduos com diversas concepções de bem.

Por oposição ao conseqüencialismo teleológico do utilitarismo, Rawls classifica a sua **teoria da justiça como equidade** como deontológica, na medida em que esta "*não interpreta o conceito de justo como maximização do bem*" (RAWLS, 2001: p. 46)[91]. Segundo o autor, as teorias teleológicas definem o conceito de bem previamente e independentemente do conceito de justo, correspondendo este último à maximização do primeiro. Assim, para um utilitarista hedonista, a justiça consistirá na maximização do prazer, dado que considera o prazer como o bem primário. Rawls, pelo contrário, defende um critério de justiça prévio ao conceito de bem, impondo limites iniciais à noção de bem e aos tipos de caráter moralmente válidos. Rawls acusa o utilitarismo de, no cálculo do melhor equilíbrio líquido das utilidades, não considerar relevante, a não ser de forma indireta, aquilo sobre que incidem os desejos, dependendo o bem-estar social apenas, diretamente, dos níveis de satisfação ou de insatisfação dos sujeitos. Ao não impor limites aos objetos de desejo, o utilitarismo permite incluir na equação das utilidades desejos que Rawls considera inaceitáveis, como por exemplo, algumas formas de redução coerciva da liberdade individual. Na sua teoria da justiça como equidade, "*as partes aceitam antecipadamente um princípio de igual liberdade, e fazem-no sem ter conhecimento dos seus objetivos particulares. Concordam implicitamente, portanto, em conformar a sua concepção sobre o próprio bem às exigências dos princípios da justiça ou, pelo menos, a não fazerem exigências que os violem diretamente*" (RAWLS, 2001: p. 46). Esta é uma diferença fundamental que afasta definitivamente a concepção ética de Rawls da doutrina utilitarista.

Além disso, para Rawls, não há motivo para assumir que um ser racional, desejando proteger os seus interesses, consinta em uma perda significativa da sua posição em nome de um valor líquido de satisfação superior. Este ser racional, colocado na posição original sob o *véu da ignorância*, não aceitaria uma estrutura básica cujo critério visasse apenas e sempre a maximização da soma algébrica dos benefícios, tal como postulado pela doutrina utilitarista.

[91] Rawls define as teorias deontológicas por exclusão face às teleológicas, ampliando o âmbito daquelas para além do significado estrito original.

Assim, pressupondo o pluralismo dos sujeitos e aceitando a inevitabilidade dos conflitos de interesse resultantes da existência de bens escassos e desejos ilimitados de posse, Rawls (2001: p. 239) define os seguintes princípios de justiça social formulados com base no acordo entre indivíduos livres e racionais hipoteticamente situados numa posição original sob um *véu da ignorância*:

Primeiro Princípio

Cada pessoa deve ter um direito igual ao mais amplo sistema total de liberdades básicas iguais que seja compatível com um sistema semelhante de liberdades para todos.

Segundo Princípio

As desigualdades econômicas e sociais devem ser distribuídas por forma a que, simultaneamente:

a) redundem nos maiores benefícios possíveis para os menos beneficiados, de uma forma que seja compatível com o princípio da poupança justa;

b) sejam a conseqüência do exercício de cargos e funções abertos a todos em circunstâncias de igualdade eqüitativa de oportunidades.

Os princípios transcritos são dispostos por Rawls em ordem serial, tendo o primeiro prioridade sobre o segundo, o que significa que as liberdades básicas iguais protegidas pelo primeiro princípio não podem ser violadas, ou compensadas, por um qualquer benefício social decorrente da diminuição das desigualdades. A prioridade absoluta da liberdade e dos direitos fundamentais sobre os benefícios econômicos e sociais é um elemento-chave da filosofia política de Rawls. Segundo o autor, entre as liberdades básicas mais importantes, estão a *liberdade política* (direito de votar e de ocupar um cargo público), a *liberdade de expressão e de reunião,* a *liberdade de consciência e de pensamento,* o *direito à integridade pessoal* (proteção contra a opressão psicológica e a agressão física), o *direito à propriedade privada* e a *proteção face à detenção e à prisão arbitrárias*. (RAWLS, 2001: p. 68). Para Rawls, estas liberdades devem ser iguais para todos e apenas poderão ser limitadas ou restringidas na medida em que colidam entre si e provoquem, por isso mesmo, uma distribuição mais desigual de liberdades. O segundo princípio sugere que a distribuição da riqueza e do rendimento deve ser feita de forma a beneficiar os mais desfavorecidos com a desigualdade. Rawls sintetiza o seu pensamento em uma concepção que ele próprio classifica de mais geral, nos seguintes termos: "*Todos os valores sociais – liberdade e oportunidade, rendimento e*

riqueza, e as bases sociais do respeito próprio – devem ser distribuídos igualmente, salvo se uma distribuição desigual de algum desses valores, ou de todos eles, redunde em benefício para todos. Assim, a injustiça é simplesmente a desigualdade que não resulta em benefício de todos." (RAWLS, 2001: p. 69). Eis algumas das principais implicações dos princípios enunciados:

Liberdades
As liberdades e direitos básicos não podem ser violados a não ser em benefício das próprias liberdades e direitos, logo, a liberdade não pode ser trocada por bem-estar (p. 198; p. 239).
Uma restrição da liberdade deve fortalecer o sistema total de liberdade partilhado por todos (p. 239).
Modificação da Estrutura Básica
Sem violar o princípio da igual liberdade ou da acessibilidade aos cargos, a estrutura básica da sociedade pode ser modificada de forma a aumentar as expectativas dos sujeitos representativos (p. 75).
Igualdade de Oportunidades
Para permitir uma genuína igualdade de oportunidades, a sociedade deve dar especial atenção aos que, por desigualdade de nascimento ou menor capacidade natural, são menos favorecidos (p. 95).
As diversas carreiras devem estar abertas à competência de cada um (p. 72).
Desigualdades
A desigualdade econômica e social só é admissível se ela funcionar em benefício dos menos favorecidos ou se a sua redução piorar ainda mais as expectativas destes relativamente aos bens sociais primários[92] (p. 80).
Só devem ser atribuídas maiores vantagens a quem está em melhor posição se com isso se beneficiar os menos afortunados (p. 99).

Quadro 15. Implicações da Teoria da Justiça como Equidade (resumido a partir de Rawls, 2001)

A teoria de Rawls visa apresentar um modelo de justiça social destinado essencialmente à organização política e legislativa dos Estados. O autor fundamenta os seus princípios na necessidade de construir um sistema de governo mais justo e adequado às contingências da realidade contemporânea. Apesar do papel secundário que Rawls atribui às empresas, a sua filosofia tem implicações significativas para o meio empresarial, sugerindo

[92] Rawls refere como categorias de bens sociais primários os "*direitos e liberdades, oportunidades e poderes, rendimento e riqueza*" (2001; p. 90). No entanto, o autor destaca o respeito próprio (auto-estima) como o mais importante bem primário, incluindo "*o sentido que cada pessoa tem do seu próprio valor, a sua convicção segura de que a sua concepção do bem, o seu projeto de vida, merece ser posta em prática*", pressupondo ainda a existência de confiança para cumprir as próprias intenções, na medida em que tal esteja ao alcance de cada um (RAWLS, 2001; p. 337).

uma ética baseada na justiça que influencia os modelos de gestão e os critérios aplicados à problemática da responsabilidade social.

Se aplicada ao contexto empresarial, a teoria da justiça como equidade sugere de imediato que a empresa seja encarada como uma instituição social e econômica que deve reger a sua conduta com referência aos princípios acordados entre sujeitos representativos, assumindo a existência de um contrato social imaginário que condiciona a forma como a empresa se relaciona com a sociedade. Este "contrato" implicará a necessidade da empresa adotar estratégias, políticas e práticas que respondam com eficácia às expectativas sociais que justificam a sua existência. É neste sentido que se justifica a responsabilidade ética da empresa, tal como definida no modelo de RSE, constituindo um dever moral que não está regulado por lei e que compromete a empresa para além do estrito fim lucrativo. A função original da empresa é produzir – e transacionar com objetivos lucrativos – bens e serviços que satisfaçam necessidades sociais, mas é esperado que este fim econômico seja alcançado em sintonia com os valores da sociedade, adotando princípios éticos de justiça adequados à matriz ética que caracteriza a concepção política e moral do meio envolvente.

De acordo com o primeiro princípio, as liberdades básicas só devem ser restringidas na medida em que comprometam outras liberdades. Tal como refere Florenzano (2004), a manutenção da ordem e segurança públicas é condição essencial para que todos os indivíduos possam livremente realizar os seus objetivos, constituindo um perigo para a liberdade de todos o rompimento destas condições. Assim se justifica que sejam restringidas atividades empresariais que causem danos significativos ao meio ambiente ou que representem perigo para a saúde humana. Mas estas preocupações ultrapassam largamente o âmbito legal, devendo as empresas proceder a um julgamento moral das suas ações e evitar condutas cujos efeitos comprometam a liberdade, tal como entendida por Rawls, de cada pessoa prosseguir os seus projetos de vida. A liberdade dos consumidores é igualmente condicionada se a empresa ocultar informação relevante sobre as vulnerabilidades dos seus produtos, o mesmo acontecendo em relação aos investidores e parceiros de negócio se a empresa não divulgar publicamente uma imagem adequada e verdadeira da sua situação patrimonial e financeira. Pode considerar-se que estes imperativos subjacentes à RSE decorrem do primeiro princípio de justiça social proposto por Rawls.

Talvez o impacto mais importante da teoria da justiça como equidade para a gestão ética dos negócios decorra, no entanto, do segundo princípio sobre as desigualdades sociais.

No contexto empresarial, este princípio sugere que a riqueza gerada, ao reforçar a desigualdade entre sócios e empregados (ou entre gestores e operários), deve permitir que as classes menos favorecidas (em geral os funcionários menos qualificados) aumentem também as suas expectativas, beneficiando com esse reforço da desigualdade. Ou seja, será legítimo esperar que, pelo critério de justiça social, o retorno financeiro que privilegia os proprietários e as classes dirigentes contribua também para assegurar melhores condições de vida às classes menos favorecidas, por meio da manutenção do seu emprego, das perspectivas de progressão salarial e de carreira ou da própria expectativa de desenvolvimento cultural e educacional. Esta indispensável contribuição da desigualdade econômica para melhorar o bem-estar dos menos favorecidos implica o desenvolvimento de modelos de gestão que incorporem preocupações com as condições de vida e expectativas dos trabalhadores em geral. Esta preocupação pode ser estendida ao meio social envolvente, uma vez que não é aceitável que a empresa gere riqueza através da exploração de condições sociais precárias dos seus trabalhadores ou da comunidade envolvente. Pode inferir-se, a partir desta idéia, que a empresa tem o dever moral de aplicar parte da sua riqueza a causas que permitam melhorar a qualidade de vida dos menos favorecidos, sendo esta condição indispensável para que a empresa seja considerada socialmente responsável (HAMANN & KAPELUS, 2004). Atendendo à prioridade do primeiro princípio, esta contribuição para o desenvolvimento do meio social envolvente não deve, no entanto, comprometer a prioridade do crescimento econômico da empresa e dos seus parceiros primários.

A exigência de igualdade de oportunidades e de acesso a carreiras profissionais em função da competência individual tem uma implicação direta na atividade empresarial, uma vez que no setor privado a capacidade de regulação desta igualdade pelo poder público é muito limitada. Compete às empresas garantir que os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e gestão de carreiras, treinamento e desenvolvimento de competências proporcionam a igualdade desejada de oportunidades e de livre escolha do trabalho.

Na configuração das instituições primárias, Rawls propõe uma divisão do governo em quatro grandes setores, constituídos por diversos órgãos ou atividades com eles relacionadas, encarregados de assegurar a preservação de certas condições econômicas e sociais. Um desses setores – o terceiro, designado por setor de transferência – teria a responsabilidade de assegurar um “mínimo social”. Este mínimo social corresponderia à renda que garante a

satisfação das necessidades básicas individuais. O setor de transferência deveria complementar o salário dos trabalhadores cujas competências não permitissem uma renda correspondente ao "mínimo social". A este respeito, Florenzano (2004: p. 84) afirma que "*os mercados competitivos adequadamente regulados promovem utilização eficiente dos recursos escassos da sociedade, mas ignoram os problemas da pobreza e da exigência de um padrão mínimo de vida adequado*", competindo ao Estado complementar o valor assegurado pelo mercado. O autor esclarece, como exemplo, que no Brasil existe uma "*enorme massa de trabalhadores sem qualificação que adiciona muito pouco valor ao produto final. Sendo assim, esses trabalhadores não vão conseguir no mercado uma remuneração capaz de atender suas necessidades básicas*" (FLORENZANO, 2004: p. 85). Dado que o aumento do salário mínimo por imposição legal apenas geraria mais desemprego, a implementação de um sistema de "mínimo social", tal como sugerido por Rawls, parece ser a melhor solução (Florenzano, 2004). As receitas financeiras destinadas à transferência de renda para os menos favorecidos teriam que vir, necessariamente, da tributação. Ora por um lado o aumento de tributação condiciona a agilidade empresarial e compromete a competitividade que gera crescimento. Por outro lado, é comum os Estados não gozarem de saúde financeira que lhes permita assegurar um setor de transferência pleno. Assim, parece ser no interesse de todos – empresas e cidadãos – que as empresas se envolvam ativamente na melhoria das condições de vida dos seus trabalhadores, reforçando as suas competências e compensando a incapacidade do Estado para garantir o "mínimo social".

Pode considerar-se que todas estas exigências, sendo impostas pelos princípios de justiça social de Ralws, constituem também orientações que permeiam o espírito ou a recomendação concreta da generalidade das definições e concepções de RSE. De fato, se aplicados à gestão de empresas, os princípios de justiça social podem contribuir para a adoção de critérios gerenciais que tenham em atenção a distribuição de benefícios e de encargos e que atendam igualmente aos impactos das desigualdades sociais geradas pela atividade empresarial, aproximando-se, por esta via, de uma filosofia de gestão mais justa e eqüitativa, tal como sugerem os princípios de responsabilidade social.

Teoria Libertariana de Justiça

Tal como a teoria da justiça como equidade, as *teorias libertarianas* de justiça procuram definir um critério do que é socialmente justo, propondo uma concepção de Estado e de organização política e social coerente com os princípios defendidos. Essa concepção geral tem implicações no papel que é atribuído às empresas na sociedade e às responsabilidades que elas devem assumir enquanto constituintes da estrutura básica social. É neste sentido que as *teorias libertarianas* merecem referência, como complemento à visão igualitária de Rawls.

No pensamento contemporâneo, o filósofo Robert Nozick protagonizou uma das mais relevantes e discutidas defesas da doutrina libertariana. No seu livro publicado originalmente em 1974, Nozick apresenta uma **teoria do direito de posse** (*entitlement theory*) que elege o direito de propriedade e a liberdade individual como elementos centrais da justiça distributiva. A teoria de Nozick difere do utilitarismo de Mill e da justiça social de Ralws em dois aspetos fundamentais. Primeiro, Nozick introduz um critério histórico para avaliar a justiça de uma dada distribuição, ou seja, em vez de considerar apenas as circunstâncias de cada momento e a contabilização comparativa dos benefícios e dos encargos de cada pessoa, a justiça obriga a que sejam julgados também os antecedentes que conduziram até essa distribuição (NOZICK, 1974). Segundo, Nozick rejeita a padronização de princípios que sejam aplicáveis a todas as pessoas em todas as circunstâncias, alegando que qualquer fórmula de distribuição padronizada só será alcançável e mantida na prática por meio da violação do direito fundamental da liberdade individual (NOZICK, 1974). Como princípio geral, Nozick estabelece que uma distribuição é justa "*se todos tiverem direito aos bens que possuem de acordo com essa distribuição*" (NOZICK, 1974: p. 151). Este princípio de justiça distributiva requer o cumprimento de dois requisitos subsidiários: a aquisição original deve ter sido efetuada de forma justa e a transferência de bens entre indivíduos deve obedecer às mesmas exigências de justiça. Estas exigências implicam que a aquisição ou a transferência sejam efetuadas voluntariamente, sem recurso à coerção ou à fraude. Para operacionalizar esta concepção de justiça é necessário implementar igualmente um princípio de retificação destinado a corrigir injustiças e devolver a propriedade aos donos legítimos quando tenha ocorrido uma distribuição que viole os requisitos mencionados (NOZICK, 1974).

Para Nozick, todas as pessoas são livres de usufruir, vender, trocar ou oferecer os seus bens, na medida em que o desejem, desde que não comprometam, com isso, a liberdade alheia. Desta forma, um mundo no qual todas as aquisições e transferências fossem justas seria um mundo justo, independentemente do padrão da distribuição subjacente às trocas realizadas. Os mais afortunados, neste caso, não teriam a obrigação moral de auxiliar os mais desfavorecidos, existindo essa obrigação apenas a partir do momento em que voluntariamente acordassem entre si fazê-lo (NOZICK, 1974). Aqui, parece não haver lugar para uma ética empresarial que implique princípios de RSE situados além do fim lucrativo.

A teoria de Nozick também não é, no entanto, invulnerável a críticas. Desde logo, a escolha dos direitos de propriedade como bem supremo a preservar ignora outros valores que podem constituir bens primários socialmente preferíveis em face desse direito. Por outro lado, o exercício do direito de propriedade pode restringir a liberdade de outros indivíduos. Nozick não fornece uma resposta consistente para situações que envolvam conflito entre liberdades individuais (STERBA, 1980). Por fim, tal como acontece com as restantes propostas, também a teoria de Nozick parece depender de condições que dificilmente são satisfeitas no mundo real, nomeadamente a exigência de detectar e corrigir uma aquisição ou uma transferência de um qualquer objeto cujo direito de posse não era legítimo para quem o transacionou. Davis (1976) alerta que, embora seja possível retificar algumas injustiças repondo a situação que existiria caso não tivesse ocorrido a transação ilegítima (tal como sugere Nozick), a maioria das trocas injustas não permite avaliar com um grau de aproximação aceitável qual seria o curso dos eventos se uma aquisição ou uma transferência não tivessem ocorrido.

A teoria libertariana de justiça de Nozick é consistente com os princípios de um mercado livre, de uma economia aberta e desregulamentada. Nozick defende um sistema econômico liberal sustentado por um modelo capitalista com intervenção mínima do Estado, classificando mesmo a tributação de lucros como uma apropriação injustificada do patrimônio privado (NOZICK, 1974). Embora com concepções de justiça social e de modelo governativo diferentes, Nozick e Rawls aproximam-se na defesa de princípios capitalistas e liberais de mercado. Neste sentido, ambos parecem alinhados com o pensamento do economista liberal Milton Friedman, defensor de uma economia livre e forte contestador dos efeitos – que considera nocivos – do discurso sobre responsabilidade social das empresas. Friedman (1962) considera que a única responsabilidade social da empresa é gerar lucro, contribuindo para o bem-estar social por meio do pagamento de impostos que podem ser administrados mais

eficientemente pelo poder público. De acordo com esta visão liberal, a empresa não deve ser responsabilizável para além do cumprimento do seu objetivo econômico, necessariamente alcançado sem recurso a comportamento fraudulento ou violação da lei (FRIEDMAN, 1962). O economista defende a liberdade individual de cada pessoa desenvolver, utilizar e aproveitar o melhor que consiga as suas capacidades e talentos, desde que não viole essa mesma liberdade nos outros. Friedman distingue a filosofia liberal da filosofia igualitária, afirmando que o igualitário defenderá a transferência compulsiva do patrimônio de alguns mais favorecidos para outros menos afortunados, baseado num critério de justiça. Neste caso a igualdade colide com a liberdade. Para o liberal prevaleceria sempre a liberdade, mesmo com custos sociais, enquanto o defensor da igualdade optaria pela redistribuição coerciva da riqueza, comprometendo a liberdade individual (FRIEDMAN, 1962). É neste sentido que Friedman condena as práticas filantrópicas das empresas privadas, argumentando que essas decisões violam a liberdade individual de decisão do proprietário sobre o destino a dar aos rendimentos provenientes do seu investimento. O discurso sobre RSE, Friedman afirma, consistirá em uma séria ameaça ao desejável equilíbrio das sociedades livres ocidentais baseadas numa economia de mercado capitalista.

Mas apesar da ampla base de apoio, o capitalismo e a economia liberal não são sistemas perfeitos. Muitos autores contenporâneos apresentam inúmeras objeções. Groarke (2000) defende um “capitalismo mitigado” como alternativa ao capitalismo puro, que atribua ao Estado um forte poder regulador e fiscalizador do mercado sem, no entanto, intervir de forma a distorcer o seu funcionamento como mercado livre e facilitador do desenvolvimento econômico. O autor defende que o papel regulador do Estado deve garantir prioritariamente que o mercado permanece competitivo e eficiente e que são respeitados os direitos daqueles atores que, não tendo poder de influência significativa no mercado, são significativamente afetados por ele (GROARKE, 2000). Por outro lado, no modelo de capitalismo mitigado não seria admissível a intervenção do Estado por meio da concessão de subsídios, regimes especiais, bolsas ou outras vantagens que favoreçam atores específicos, sob pena de corromper a autonomia do mercado para decidir livremente – e por meio dos seus mecanismos próprios – sobre a adequada matriz de produção e distribuição de bens que melhor contribuirão para o desenvolvimento econômico e para o progresso social (GROARKE, 2000). Neste modelo, o papel deixado à RSE é difuso, embora pareça aproximar-se do pensamento liberal de Friedman, segundo o qual a empresa deve preocupar-se prioritariamente com a sua função econômica.

Apesar das divergências quanto aos conceitos de justiça social e quanto ao papel da intervenção do Estado na economia, as concepções de justiça abordadas pressupõem, em maior ou menor grau, a existência de uma economia de mercado, sustentado por um paradigma capitalista que privilegia a iniciativa privada e defende a liberdade individual como valor essencial. Este pressuposto das teorias da justiça de Rawls ou de Nozick, ou do pensamento econômico de Friedman ou de Groarke, coincide com o pressuposto dos argumentos que justificam os princípios de RSE. Sem uma economia de mercado e uma sociedade livre, a responsabilidade social das empresas e das diversas instituições políticas e sociais não seria âmbito de genuína discussão. A avaliação moral das práticas empresariais só terá sentido se existir liberdade para julgar e para agir. Esta autonomia, entendida em termos kantianos, é condição essencial do capitalismo e premissa incontornável do debate sobre a responsabilidade social das empresas.

2.3.5. A Ética das Virtudes

As abordagens éticas do utilitarismo, de Kant ou das teorias da justiça centram a reflexão na ação humana, procurando estabelecer leis, normas ou princípios que determinem, com pretensão universal, qual o comportamento eticamente aceitável. A categorização mais comum na filosofia moral distingue as doutrinas teleológicas das doutrinas deontológicas, incluindo nas primeiras as teorias éticas conseqüencialistas que avaliam a ação em função do seu efeito e nas segundas todas as teorias que defendem um imperativo moral prévio à avaliação das circunstâncias de cada ação. Apesar das diferenças que caracterizam as suas propostas, ambas as abordagens situam a reflexão ética na avaliação da conduta, não atribuindo importância significativa às particularidades do agente ou da situação. A **ética das virtudes** fornece uma visão alternativa ao pensamento teleológico e deontológico, elegendo o caráter moral de cada indivíduo como elemento central da sua doutrina. Em vez de procurar definir quais as ações mais aceitáveis, a ética das virtudes propõe-se identificar quais as características morais e intelectuais que cada pessoa deve possuir e desenvolver a fim de viver uma "vida boa". Assim, a reflexão centra-se no caráter do agente e nas suas circunstâncias e não em princípios ou regras universais de conduta que indiquem a ação correta.

Resgatada para a modernidade por filósofos como Anscombe (1958) ou MacIntyre (1985), a ética das virtudes tem origem no pensamento de Aristóteles (384-322 a.C.), que estabeleceu os fundamentos de uma ética centrada no indivíduo, no seu caráter e na sua capacidade de julgar atos morais. Nas últimas décadas, multiplicaram-se as contribuições de autores que aderiram à ética das virtudes como alternativa ao pensamento dicotômico que opõe a teleologia à deontologia, excluindo outras abordagens filosóficas (DONALDSON et al., 2002). Muitos destes autores legitimam a emancipação da ética das virtudes, referindo-se à insuficiente capacidade do utilitarismo de Mill ou da ética de Kant para responder às interrogações éticas do mundo contemporâneo. Anscombe (1958), na sua proposta original de retorno a uma ética centrada no caráter e na virtude individual, critica a rigidez dos códigos morais resultantes do pensamento de Mill ou de Kant, argumentando que a pretensão de estabelecer princípios universais aplicáveis, por obrigação ou dever, a todas as circunstâncias da interação humana é incompatível com a própria natureza das sociedades modernas[93].

[93] Por um lado, a complexidade dos seus problemas e dilemas éticos parece não permitir soluções que remetam para regras universais de conduta e, por outro lado, as pessoas em geral parecem progressivamente mais avessas à imposição de uma doutrina comportamental por força de um legislador abstrato universal (ANSCOMBE, 1958).

Solomon (1992) alerta que, tal como adverte Aristóteles, a ética individual tem raízes na formação do caráter que começa muito antes do ser humano conseguir racionalizar as suas ações e, portanto, não pode ser fundada exclusivamente na razão. O autor refere também, a este respeito e em relação ao pensamento kantiano, que os deveres morais a que cada pessoa está obrigada são definidos pelos seus papéis nas organizações e na sociedade, constituindo uma lacuna grave não considerar estas especificidades (SOLOMON, 1992).

A ética das virtudes destaca o papel da responsabilidade individual, valorizando mais a disposição de cada pessoa para fazer o que é correto do que o esforço teórico de definição abstrata das ações que são corretas. Assim, o esforço de educação de um caráter virtuoso predisposto a agir corretamente oferece garantia mais duradoura de uma conduta eticamente aceitável do que a imposição de uma norma impessoal que deve ser invocada em cada situação específica (BOATRIGHT, 2003). Por outro lado, ao conceber os indivíduos integrados em uma rede de relações pessoais e profissionais, a ética das virtudes reconhece que essas relações têm implicações diretas nas concepções de “vida boa” de cada pessoa, não exigindo que em cada ação o indivíduo considere toda a humanidade como igual (BOATRIGHT, 2003). Este relativismo das circunstâncias individuais parece mais adequado para responder eficazmente às particularidades, exigências e dilemas da vida social cotidiana.

A ética das virtudes não é, no entanto, uma corrente ética completamente divorciada do utilitarismo de Mill ou do pensamento de Kant. Alguns autores tentaram mesmo integrar nas doutrinas clássicas a contribuição da abordagem ética das virtudes. Baron (1995) defende uma visão kantiana das virtudes, sugerindo que o seu desenvolvimento, por meio da educação gradual do caráter (também presente nas preocupações de Kant), visa determinar a natureza subjetiva das máximas. Driver (2001), por seu lado, defende que as virtudes são necessárias como condição de caráter que assegura que os atos praticados produzem as melhores conseqüências. Apesar destas tentativas de integração filosófica, a ética das virtudes permanece como uma alternativa consistente à moral racional das leis universais. Talvez por ser recente a recuperação da doutrina aristotélica das virtudes, ainda não existe um corpo teórico consensual em torno desta abordagem no campo da filosofia moral contemporânea. Por isto, parece adequado recuperar o pensamento de Aristóteles a fim de compreender as idéias fundadoras da ética das virtudes.

Aristóteles considera que o bem supremo das ações humanas reside em uma finalidade que se deseja por si mesma, sendo tudo o mais desejado por causa dela. Esse bem absoluto e incondicional a que se destina o ser humano é a felicidade[94]. A este respeito, refere Aristóteles que a felicidade

> "*é buscada sempre por si mesma e nunca no interesse de uma outra coisa; enquanto a honra, o prazer, a razão, e todas as demais virtudes, ainda que as escolhamos por si mesmas (visto que as escolheríamos mesmo que nada delas resultasse), fazemos isso no interesse da felicidade, pensando que por meio dela seremos felizes*" (ARISTÓTELES, 2002: p. 25; 1097b 2-6[95]).

A felicidade é, por sua vez, uma "*atividade da alma conforme à virtude perfeita*" (1102a 5), implicando um princípio racional de ação que envolve a nobre realização da mesma, de acordo com a excelência que lhe é própria. Aristóteles considera a felicidade o bem supremo que se alcança com a realização de atos virtuosos, os quais constituem a mais nobre das funções humanas[96]. Assim, sendo a razão a essência que distingue o ser humano dos outros seres, ele realiza a sua natureza buscando a felicidade por meio de uma atividade racional e consciente que permita desenvolver, pela prática, um caráter virtuoso. A virtude confunde-se com a própria felicidade, dado que ambas se realizam na ação consciente conforme à razão. A virtude, segundo Aristóteles, será então "*uma disposição de caráter relacionada com a escolha de ações e paixões, e consistente numa mediania, isto é, a mediania relativa a nós, que é determinada por um princípio racional próprio do homem dotado de sabedoria prática*" (1107a 1-4). Esta definição complexa sintetiza a concepção de virtude defendida por Aristóteles. A virtude será um elemento do caráter, constituindo uma disposição moral estável para agir racionalmente com a moderação proveniente de uma sabedoria prática que permite viver uma "vida boa". No **Quadro 16** são resumidas algumas das idéias fundamentais da proposta aristotélica sobre a virtude.

[94] Tradução do termo *eudaimonia* utilizado originalmente por Aristóteles que, embora não reúna consenso entre os filósofos contemporâneos, é a mais comum (BROADIE, 1991).

[95] Referência específica da *Ética a Nicômaco*, de acordo com o texto original.

[96] Embora o filósofo lhe dedique extensa reflexão, a sua concepção de felicidade ainda suscita interpretações ambíguas, tal como evidenciado por Ackrill (1980) ou Broadie (1991). A felicidade é associada a uma "vida boa", alcançada por meio do desenvolvimento de um caráter virtuoso e de uma prática permanente das virtudes humanas, constituindo um bem absoluto, cujo conteúdo, embora tendencialmente comum, pode variar de pessoa para pessoa (MCDOWELL, 1980).

Disposição de Caráter	A virtude é uma disposição, na medida em que consiste numa posição pessoal perante as paixões (tais como o medo, a alegria, a compaixão, a inveja, o desejo ou a cólera); será também uma disposição que torna o homem bom e que permite que ele desempenhe bem a sua função. (1105b; 1106a)
Constância	A virtude deve constituir uma disposição firme e imutável; a virtude manifesta-se consistentemente ao longo do tempo e não apenas em ocasiões pontuais. (1105a 30)
Hábito	Existem virtudes intelectuais e virtudes morais. As primeiras (como a sabedoria filosófica ou o discernimento) adquirem-se pelo ensino e pela experiência. As segundas (como a temperança ou a amabilidade) adquirem-se pelo exercício. A virtude aperfeiçoa-se apenas pelo hábito; os hábitos são cultivados desde a infância e o caráter virtuoso só se realiza praticando-o. (1103a 15)
O Meio-Termo	As virtudes morais – relacionadas com ações e paixões – devem visar o meio-termo, ou seja, o ponto de equilíbrio, em relação ao agente, entre o excesso e a carência; ambos constituem vícios e apenas o meio-termo constitui um acerto digno de louvor; por isso a virtude é uma mediania. (1106b 15)
Escolha Voluntária	A virtude deve manifestar-se por meio de uma escolha voluntária. Dado que o fim é aquilo que desejamos e o meio aquilo que deliberamos e escolhemos, as ações devem concordar com a escolha e serem voluntárias. O exercício da virtude diz respeito aos meios, logo, a virtude está em nosso poder de escolha. Ou seja, podemos escolher entre a virtude e o vício, uma vez que depende de nós praticarmos atos nobres ou vis. (1111b 5; 1113b 5)
Continência	O homem continente escolhe a ação correta, lutando interiormente contra a tentação desviante dos prazeres excessivos; a virtude perfeita implica uma escolha natural do bem sem sacrifícios interiores. (1145b 10)
Sabedoria Prática	Virtude do homem capaz de deliberar bem sobre o que contribui para uma "vida boa". (1140a 25)

Quadro 16. Características da Virtude Aristotélica

Um dos aspectos inovadores da ética de Aristóteles diz respeito à concepção da responsabilidade individual pelos atos praticados. Para que a responsabilidade moral possa ser legitimamente imputada, é necessário que se verifiquem duas condições (VERGNIÈRES, 1998): primeiro, a realidade deve ser contingente e o futuro incerto; e segundo, o ato deve depender do indivíduo, na medida em que o pratique voluntariamente e não por ignorância ou acidente. Mais precisamente, é moralmente responsabilizável – sujeito a louvor ou a culpa – o indivíduo que toma a decisão nos termos aristotélicos, i.e., quando essa decisão constitui um desejo racional formado por deliberação voluntária e dirigido a uma ação particular sobre a qual o agente acredita poder decidir (IRWIN, 1980). Mas a ética aristotélica estende esta responsabilidade ao caráter. Cada pessoa será responsável pelos seus atos e também pelo seu caráter, sendo este o reflexo da sua escolha em relação à forma como ele realiza as suas virtudes (1114b 1-5). Assim, quando o indivíduo pratica uma ação deliberada faz algo pelo que terá que responder e escolhe, simultaneamente, como é o seu caráter (VERGNIÈRES,

1998). O caráter é o resultado das suas deliberações e decisões acerca dos fins que pretende alcançar. O caráter funde-se com a sua ação, responsabilizando-o duplamente.

Quanto às virtudes, apesar de declarar não ser exaustivo, Aristóteles elege diversas virtudes morais que opta por descrever. No **Quadro 17** são apresentadas algumas dessas virtudes situadas no plano do desejável meio-termo entre vícios extremos.

Vícios (carência)	**Virtudes** (Meio-termo)	**Vícios** (excesso)
Cobardia Medo de todas as coisas.	**Coragem** (1115a 5 – 1115b 25) Bravura e confiança perante a expectativa de um mal; característica do homem que enfrenta e teme as coisas que deve, pelo motivo certo.	**Temeridade** Confiança excessiva em relação ao que é verdadeiramente temível; coragem simulada.
Intemperança Insensibilidade aos prazeres (vício quase inexistente).	**Temperança** (1115b 25 – 1119b 20) Harmonização do apetite por prazeres corporais com o princípio racional; característica do homem que aprecia com moderação os prazeres do tato e do paladar.	**Intemperança** Subordinação da vontade racional aos prazeres de comer, beber e contato físico; prioridade incondicional dada aos prazeres.
Avareza Deficiência no dar e excesso no tomar as riquezas; ganância.	**Liberalidade** (1119b 20 – 1122a 15) Disposição de caráter daquele que dá as suas riquezas; característica de quem dá com prazer os seus bens às pessoas certas, nas quantidades devidas.	**Prodigalidade** Esbanjamento das posses; característica daquele que arruína a si próprio.
Mesquinhez Resistência em gastar grandes quantias; sofrimento na dádiva.	**Magnificência** (1122a 15 – 1123a 30) Gasto de grandes quantias com bom gosto e de forma apropriada; característica de quem despende com sabedoria elevadas quantias em benefício da comunidade ou de si próprio.	**Ostentação** Gasto grandioso destinado à exibição de mau gosto e à extravagância.
Humildade Reduzido respeito por si próprio; auto-privação do que é merecido.	**Magnanimidade** (1123a 35 – 1125a 35) Disposição certa em relação à honra e à desonra; característica de quem se considera digno do que corresponde aos seus méritos.	**Vaidade** Pretensão excessiva de protagonismo; arrogância de uma dignidade da qual não está à altura.
Pacatez Inaptidão para mostrar indignação; insensibilidade e incapacidade de defesa.	**Calma** (1125a 35 – 1126b 10) Capacidade de manifestar cólera por motivos justos, com coisas e pessoas certas, somente como, quando e enquanto é devido.	**Irascibilidade** Encolerização exagerada e desajustada às pessoas e às circunstâncias; descontrolo emocional agressivo.
Despeito Insensibilidade e satisfação com o infortúnio alheio.	**Justa indignação** (1108a 35 – 1108b 5) Sensibilidade perante a má fortuna de alguém; característica de quem é solidário com o sofrimento alheio.	**Inveja** Sofrimento com toda a boa fortuna alheia.

Quadro 17. Virtudes Morais Aristotélicas

Além destas virtudes, Aristóteles refere ainda, entre outras a que dá menor importância, a veracidade (virtude daqueles que buscam a verdade tanto em atos e palavras como em suas pretensões) e a amabilidade (virtude de quem sabe agradar aos outros). Apesar da distância histórica e temporal que separa Aristóteles da atualidade, a análise que faz da natureza humana e das suas virtudes parece não estar muito desatualizada, sendo possível encontrar inúmeros exemplos de vícios e virtudes semelhantes nas sociedades contemporâneas.

Embora o seu pensamento se dirija ao indivíduo, pode especular-se acerca das implicações destas virtudes no plano organizacional. Em relação à **Magnanimidade**, diz o filósofo que "*a grandeza de todas as virtudes deve ser característica do homem magnânimo*" (1123b 30), acrescentando que "*a magnanimidade parece, portanto, ser como o coroamento das virtudes, pois ela as torna maiores e não existe sem elas*" (1124a 1). Esta grandeza de caráter é certamente um objetivo comum a muitos administradores e, por inerência, a muitas empresas. Cultivar as virtudes morais no contexto empresarial é a forma adequada da organização aproximar-se dessa grandeza.

A Magnificência, mas, sobretudo a Liberalidade, parecem ser virtudes diretamente relacionadas com a exigência moral da solidariedade social. Segundo Aristóteles, em relação à **Liberalidade**, os homens liberais, que dão com prazer as suas riquezas na medida certa às pessoas certas, "*são talvez os mais louvados entre todos os caracteres virtuosos, pois são úteis, e o são por causa de suas dádivas*" (1120a 20). A nobreza e a sabedoria associadas à dádiva é que tornam o ato louvável e o caráter virtuoso. No contexto atual da prática empresarial, a recomendação desta virtude sugere que as empresas e os seus dirigentes encontrem um ponto de equilíbrio, em relação a si próprias e aos seus recursos, que permita oferecer à sociedade meios que promovam o bem-estar e o desenvolvimento social.

Se a Liberalidade é virtude que caracteriza a prática socialmente responsável, a **Justa Indignação** parece ser o motor que dá impulso a essa prática. A sensibilidade perante a carência alheia promove a solidariedade ativa e é condição indispensável para a manutenção dessa prática, dado tratar-se de uma disposição estável do caráter – individual ou organizacional – e não apenas o produto de uma intenção egoísta ou da cedência a uma pressão exterior. E desta forma, pode distinguir-se a empresa que se envolve em projetos sociais por motivação puramente estratégica daquela que se envolve motivada também pela Justa Indignação, consciente da nobreza que a Liberalidade encerra. Ambas são úteis, mas

apenas a segunda revela o caráter virtuoso que assegura a sustentabilidade do compromisso moral com a sociedade. Os princípios de RSE implicam necessariamente uma progressão de empresas do primeiro tipo para empresas do segundo. Em síntese, Vergnières, (1998) refere que a

> "*virtude ética faz que o indivíduo se torne apto a resistir às pressões do outro, aos caprichos da sorte, aos desejos rebeldes: atinge, pois, na sua conduta, uma constância tanto mais firme quanto a contentação de si dá lugar à felicidade de fazer o que se faz, de ser o que se é. Esta constância dá ao caráter virtuoso sua consistência; o homem excelente, reconciliado consigo mesmo, amigo de si mesmo, possui unidade interna que lhe dá forma e beleza*" (VERGNIÈRES, 1998: p. 144).

Esta síntese da virtude aristotélica parece constituir um desejo superior para cada indivíduo isoladamente, mas também uma aspiração exigente, porém recomendável, para qualquer empresa que se pretenda próspera, competitiva e sustentável.

O pensamento ético de Aristóteles está ainda presente na fundação das principais correntes que constituem a ética das virtudes na atualidade. Embora recente, a sua aplicação ao campo da administração de empresas tem promovido reflexões teóricas inovadoras e resultados práticos surpreendentes. Solomon (1992) apresenta o que considera ser uma aplicação da ética das virtudes, tal como entendida na atualidade, ao ambiente de negócios. O autor defende que esta é uma abordagem mais apropriada da ética empresarial, centrando a análise no indivíduo dentro da organização e não na dimensão organizacional abstrata que não responsabiliza ninguém em particular e que raramente constitui uma orientação útil para as decisões cotidianas da prática gerencial (SOLOMON, 1992). A sua proposta distingue seis dimensões – ou características – da ética das virtudes pertinentes para a gestão de empresas: Comunidade; Excelência; Identidade; Integridade; Julgamento; e Holismo. O **Quadro 18** apresenta um resumo dessas idéias.

Comunidade Os indivíduos devem ser entendidos como membros de uma comunidade que os acolhe e que confere sentido à sua individualidade. A empresa pode ser encarada como uma comunidade mais restrita no âmbito da qual o indivíduo desenvolve o seu caráter. A competição presume, mas não substitui, o interesse mútuo e a cooperação.	**Excelência** As virtudes empresariais são específicas desse contexto, não sendo adequado apenas transferir a doutrina moral da sociedade para o ambiente de negócios. As empresas atingem a excelência de virtudes quando não só previnem ou minimizam os males causados, mas também promovem ativamente o progresso social.
Identidade A ética das virtudes reconhece a especificidade de cada contexto, nomeadamente o lugar que cada indivíduo ocupa na organização, como variável central na definição das virtudes e das responsabilidades individuais.	**Integridade** A integridade consiste na integração, quer seja em situação de conflito ou de harmonia, dos papéis e das responsabilidades individuais com as virtudes que eles exigem. É o centro gravitacional que assegura a estabilidade e unidade das virtudes.
Julgamento A ética das virtudes contesta que seja possível resolver todos os dilemas da justiça por meio de um processo mecânico. Em vez da interpretação de princípios universais – que freqüentemente colidem entre si – o julgamento pessoal de cada situação é o processo mais adequado de avaliação ética.	**Holismo** As pessoas não abdicam do seu caráter como cidadãos quando entram numa empresa. Apesar das especificidades do ambiente empresarial, deve ser feito um esforço para harmonizar as virtudes profissionais e pessoais. Nenhuma das facetas deve sobrepor-se à outra.

Quadro 18. Dimensões da Ética das Virtudes nas Empresas (adaptado de Solomon, 1992)

Esta abordagem da ética empresarial desvaloriza o papel dos princípios universais que determinam quais as ações aceitáveis e centra a reflexão no tipo de virtudes morais que devem constituir o caráter dos dirigentes e membros da organização, pressupondo que estas se refletirão necessariamente na natureza das práticas empresariais. É reconhecido o papel da comunidade (alargada e restrita) na definição das virtudes e promove-se, simultaneamente, uma ética baseada no juízo moral que cada indivíduo responsável faz perante cada situação específica. Boatright (2003) argumenta que a ética das virtudes pressupõe uma visão sobre a natureza humana e uma concepção sobre a finalidade da vida, implicando, quando aplicada ao contexto empresarial, uma visão e concepção semelhantes em relação à empresa e ao seu papel na sociedade. Assim, a empresa é concebida como uma comunidade dentro de outra comunidade, caracterizada por relações de interdependência com o meio envolvente. Os gestores desempenham por isso um papel especial na sociedade devido à posição que ocupam nas organizações, não sendo integralmente aplicáveis, em grau e em forma, a um gestor, as virtudes exigidas a um cidadão comum (DONALDSON et al., 2002). No entanto, apesar das

especificidades do contexto empresarial que implicam virtudes também específicas (BOATRIGHT, 2003), a multiplicidade de virtudes pessoais e profissionais não são incompatíveis entre si. Solomon (1992) defende que os dirigentes e trabalhadores de uma empresa gozam de uma dupla cidadania (por integrarem simultaneamente a comunidade-empresa e a comunidade-sociedade) e que esta condição deve implicar um esforço de harmonização das virtudes exigidas em ambos os contextos.

Não parece, no entanto, que exista uma diferença significativa no tipo de virtudes necessárias à dupla condição de cidadania, residindo a principal diferença na importância que o seu desenvolvimento assume em cada um dos ambientes sociais. Maitland (1997) destaca cinco virtudes que considera fundamentais, embora não exclusivas, para a viabilidade dos sistemas político, social e econômico e a sustentabilidade de uma economia de mercado. Para Maitland (1997), as instituições e a sociedade devem investir em uma busca permanente de virtudes que assegurem o equilíbrio entre o desejado crescimento econômico e o desejável progresso social e humano. No **Quadro 19** são descritas brevemente as cinco virtudes defendidas por Maitland.

Confiança	Predisposição para confiar no comportamento dos outros, apesar do risco do comportamento esperado não ocorrer. (esta confiança evita custos relacionados com a fiscalização do cumprimento de acordos ou de contratos, reforçando, simultaneamente, a confiança mútua)
Auto-controle	Capacidade de rejeitar uma vantagem imediata ou a exploração de uma oportunidade em interesse próprio. (refere-se à disposição para trocar uma gratificação imediata de curto prazo por benefícios maiores de longo prazo)
Empatia	Capacidade para partilhar e compreender os sentimentos e emoções dos outros. (permite satisfazer clientes e empregados, antecipando as suas necessidades e contribuindo, desta forma, para o êxito empresarial)
Justiça	Disposição baseada no desejo de lidar com as injustiças percebidas nos outros. (contribui para corrigir imperfeições do mercado, credibiliza a intenção e permite cultivar relações de longo prazo)
Veracidade	Disposição para fornecer informação correta e evitar o engano ou a mentira. (gera confiança e contribui para relações econômicas estáveis)

Quadro 19. Virtudes que sustentam a Atividade Empresarial (adaptado de Maitland, 1997)

As virtudes "empresariais" enunciadas por Maitland (1997) não parecem diferir das virtudes fundamentais da vida em sociedade. Muitos autores tentaram elaborar listas exaustivas de virtudes, porém a tarefa parece sempre interminável, apesar das freqüentes coincidências em relação a algumas virtudes nucleares. Em reflexão recente, André Compte-Sponville (2004), filósofo francês contemporâneo, identificou dezoito virtudes essenciais, destacando-se, entre elas, a *polidez* (como origem de todas as outras), a *fidelidade* (como seu princípio básico), a *prudência* (como sua condição), a *temperança*, a *coragem* (como a virtude universalmente mais admirada), a *justiça* (como virtude plenamente boa e que supõe todas as outras), a *boa-fé* (como relação individual com a verdade) e o *amor* (como destino da moral). O autor considera que a ética consiste em cada pessoa agir como se estivesse amando, mesmo quando o sentimento está ausente, uma vez que quando alguém ama, naturalmente se comporta de forma virtuosa (COMPTE-SPONVILLE, 2004). Assim, para Compte-Sponville, as virtudes devem compensar a ausência do amor e, neste sentido, a virtude generosidade (que consiste na dádiva a quem não se ama), auxiliada pela prudência (necessária para escolher os meios adequados) e pela coragem (necessária para articular os meios com os fins eleitos), desempenha um papel central. Esta reflexão sobre as virtudes morais proposta por Compte-Sponville parece consistir em justificativa adequada para muitas das práticas recomendadas pelos princípios de responsabilidade social, coincidindo, neste caso, com a sugestão também aconselhada pela virtude Liberalidade referida por Aristóteles.

No contexto empresarial, a ética das virtudes sugere que se dê atenção ao caráter dos agentes de decisão, nomeadamente dos dirigentes. Solomon (1992) afirma que as qualidades e virtudes mais permanentes de um dirigente empresarial devem corresponder àquelas que faz dele também um bom cidadão, contribuindo para uma vida social harmoniosa e para o bem-estar da comunidade, destacando, por isso, a gentileza e a generosidade. Isto justifica-se porque as virtudes do "guerreiro" que geram comportamentos competitivos são, de acordo com a ética aristotélica, menos necessárias do que as virtudes morais ou interpessoais para lidar com as relações cotidianas que sustentam a gestão de empresas (SOLOMON, 1992). Beauchamp e Bowie (2004) parecem concordar com Solomon, referindo que quando as pessoas desenvolvem negócios ou desempenham as suas funções profissionais motivadas apenas pelo lucro ou pela remuneração que irão auferir, não atuam de uma forma moralmente adequada. Para os autores, a gestão de empresas e a prática empresarial são moralmente mais aceitáveis quando asseguradas por pessoas cujo caráter manifesta entusiasmo, confiança, sentido de justiça, compaixão, respeito e paciência (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004). Um

dirigente com estas virtudes estará então em melhores condições de ter, de forma sustentada, um comportamento ético e de promover o mesmo nos outros do que um dirigente que busque, perante cada dilema ético, uma resposta em princípios universais abstratos e descontextualizados. Solomon (2002) sintetiza o seu pensamento, referindo que

> "*embora a vida empresarial tenha objetivos e práticas específicas e as pessoas nesse contexto tenham preocupações, lealdades, papéis e responsabilidades particulares, não existe um 'mundo empresarial' distinto das pessoas que nele trabalham e a integridade dessas pessoas determina a integridade da organização e vice-versa. A abordagem aristotélica da ética empresarial é, talvez, apenas uma forma diferente de afirmar que as pessoas prevalecem sobre os lucros*"(SOLOMON, 2002: p. 82-83)[97].

Do ponto de vista das práticas empresariais propriamente ditas, a ética das virtudes sugere que a empresa seja um agente ativo de bem-estar social, contribuindo para esse fim na medida das suas possibilidades e recursos. As atividades filantrópicas em particular, tais como os donativos para projetos sociais ou o apoio logístico a obras comunitárias, devem ser realizadas com a moderação recomendável pela "sabedoria prática", respeitando o meio-termo que caracteriza as virtudes subjacentes a esse imperativo moral. Desta maneira, as empresas deverão desenvolver as virtudes de Liberalidade ou de Generosidade com a prudência e a coragem que permitam encontrar o equilíbrio adequado entre o crescimento econômico, a preservação de recursos e a exigência das suas responsabilidades sociais. A filantropia não perderá valor moral se não implicar sacrifícios pessoais ou organizacionais, desde que seja feita pelos motivos corretos (SOLOMON, 2002).

Alguns autores argumentam que a ética das virtudes não fornece respostas satisfatórias para dilemas éticos que desafiem as virtudes e perante os quais elas possam colidir ou exigir a redefinição de fronteiras entre si (BOATRIGHT, 2003). Além disso, é também freqüente que a ambição de uma "vida boa" – a "felicidade" aristotélica – de uns colida com o mesmo desejo nos outros. Aparentemente, a ética das virtudes ainda não encontrou um valor consensual para a idéia de "vida boa" que permita responder aos dilemas que resultam dos habituais conflitos de interesse. O relativismo da ética das virtudes parece comprometer a sua utilidade prática, no entanto, a concepção de uma moral que valorize as especificidades de cada indivíduo e de cada circunstância parece estar sintonizada com as complexidades econômicas, empresarias e sociais do mundo atual. E neste aspecto, nenhuma outra corrente ética fornece respostas ou aponta caminhos mais ajustados do que a ética das virtudes.

[97] Tradução livre.

2.3.6. Orientação Ética e RSE

As empresas são organizações de indivíduos que, apesar dos interesses próprios, articulam esforços em função de um interesse econômico comum que assegura a satisfação de necessidades sociais e a sobrevivência da organização. Neste sentido, a empresa é uma organização social e a atividade empresarial deve ser entendida como uma atividade comunitária, integrada na sociedade e dependente dos seus objetivos e necessidades (SOLOMON, 1992). Os indivíduos estão integrados em empresas, mas tanto as empresas como os indivíduos fazem parte da uma comunidade mais alargada. Por isto, a atividade empresarial não é amoral. A avaliação ética dos seus atos deve sujeitar-se a critérios idênticos aos que são aplicáveis à vida social em geral, não podendo basear-se unicamente nos seus códigos ou tradições particulares (BEAUCHAMP & BOWIE, 2004). A filosofia moral tem, portanto, um papel fundamental na justificação da prática empresarial, fornecendo critérios de avaliação ética que transportam para o contexto dos negócios a exigência de uma reflexão ética compatível com aquela que governa igualmente a vida em sociedade.

No mundo contemporâneo, a empresa alcançou uma posição de incomparável importância enquanto organização social nuclear na estruturação econômica das sociedades. Essa posição confere-lhe visibilidade e poder, tornando-a um agente privilegiado de mudança, de progresso ou de estagnação e subdesenvolvimento. Com o aumento do seu poder, aumenta também a sua responsabilidade social. Esta responsabilidade social inclui um **compromisso econômico** de gerar lucro e promover o crescimento, um **compromisso legal** de cumprir e respeitar a lei e um **compromisso ético** de harmonizar a conduta com os valores morais e as expectativas da sociedade. A articulação destes compromissos constitui o centro do debate sobre a Responsabilidade Social das Empresas, cujos fundamentos podem ser discutidos à luz das escolas de pensamento ético. Mais do que uma reflexão sobre as finalidades da atividade empresarial, a temática da RSE aborda a forma como a empresa atinge os seus objetivos, os meios que emprega e o bem-estar que promove à sua volta. Do ponto de vista ético, não se questiona o lucro como objetivo, mas o comportamento geral da empresa perante a sociedade.

Optou-se, neste caso, por abordar a RSE através da lente crítica de diversas correntes de pensamento ético representativas das doutrinas mais influentes no campo da filosofia moral aplicada à administração de empresas. Na oposição clássica entre correntes teleológicas e deontológicas, elegeu-se o utilitarismo de John Stuart Mill (como representante da primeira)

e a ética de Immanuel Kant (como representante da segunda), ambas escolas éticas fundadas numa moral racional que busca definir os princípios que regem e determinam a ação correta, filosoficamente aceitável. Uma vez que a RSE questiona o papel da empresa na sociedade e a sua articulação com as instituições básicas, optou-se também por analisar o fenômeno através da óptica da justiça distributiva, destacando o pensamento de John Rawls sobre os princípios de justiça social e as formas de organização política e econômica mais justas. Esta abordagem mais contemporânea pretendeu tentar compreender como a reflexão sobre a justiça social – um aspecto particular da ética – pode influenciar os princípios de RSE e as práticas empresariais que envolvam opções de natureza ética. Por fim, evoluiu-se da macro-análise da justiça distributiva para a micro-análise da ética individual centrada no caráter e nas virtudes morais dos indivíduos que constituem as empresas, as dirigem e as representam. Procurou-se aqui recuperar o pensamento de Aristóteles sobre as virtudes humanas, integrando-o em outras abordagens contemporâneas, com vista a avaliar como uma abordagem ética não centrada na ação, mas no indivíduo, pode contribuir para compreender as exigências da RSE na modernidade.

No estudo efetuado, encontraram-se mais convergências do que desacertos nas recomendações de cada uma das quatro teorias éticas sobre os princípios gerais da RSE. Os diversos ângulos de análise conferem fundamento ético e racional à mudança de paradigma sugerida por um quadro abrangente de responsabilidades das empresas perante a sociedade. Aparentemente, apenas a corrente consequencialista do egoísmo ético parece apoiar a visão liberal que restringe a RSE à sua dimensão econômica. Alinhada com os princípios básicos de um sistema capitalista tradicional, esta corrente de pensamento valoriza a busca do interesse próprio como fonte de progresso coletivo, legitimando moralmente apenas as ações empresariais que prossigam os interesses econômicos da organização. Em seguida é apresentada uma síntese, para cada uma das abordagens, de alguns dos fundamentos éticos que podem justificar a RSE e, em particular, a responsabilidade ética nela incluída, tal como formulado no modelo de RSE. Para facilitar a compreensão desta proposta de análise, a **Figura 15** apresenta um enquadramento das escolas e resume os critérios éticos de cada uma.

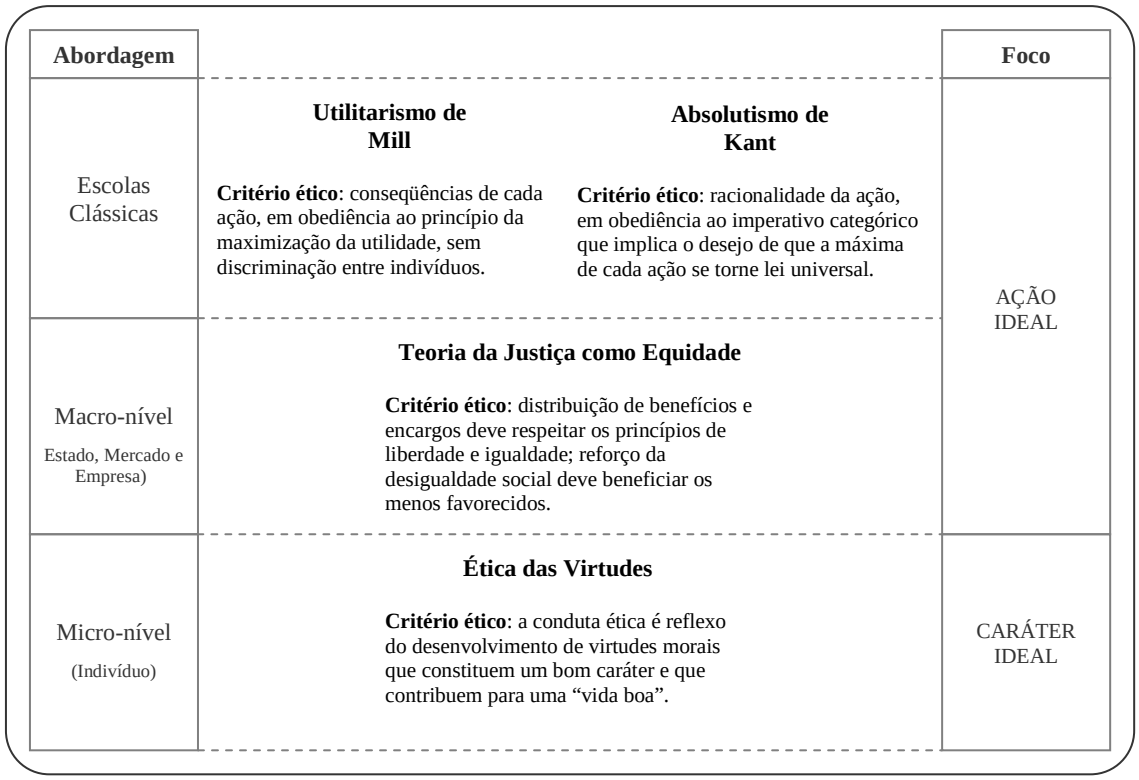


Figura 15. Correntes de Pensamento Ético

Escolas Clássicas – Utilitarismo e Ética Kantiana

Embora opostas no método e nos princípios de ação, as duas abordagens éticas clássicas elegem a razão como fonte e veículo da moral, buscando princípios universais que estabeleçam os critérios da ação correta. Apesar de alcançarem normas éticas distintas, ambas impõem que se encare a humanidade sem discriminação de valor entre indivíduos. O utilitarismo de Mill sugere que, em cada situação, se procure maximizar a utilidade total, considerando na equação da felicidade todos os indivíduos com o mesmo valor (incluindo o próprio agente da decisão). Kant, por seu lado, defende que todos os seres humanos têm uma dignidade que os torna fins em si mesmos, rejeitando qualquer forma de manipulação instrumental dos seus desejos ou capacidades. Além disto, Kant estabelece ainda que uma ação só terá valor moral se o agente desejar que a máxima que a sustenta se torne lei universal. Estes princípios morais de Mill e de Kant implicam um exigente exercício de altruísmo que acrescente aos interesses pessoais uma preocupação igual com os interesses e o bem-estar alheios. Embora inalcançável em termos absolutos, este desafio altruísta, no plano dos princípios, tem méritos sociais indiscutíveis. Nele se encontra suporte para uma prática

empresarial eqüidistante em relação aos interesses dos diversos *stakeholders* e baseada na avaliação permanente, na prevenção, na minimização e na correção dos impactos negativos da atividade produtiva no ambiente natural e social. Esta preocupação com os impactos da sua ação deve estar além do cumprimento da lei, constituindo um princípio ético central da RSE.

Por outro lado, o imperativo categórico de Kant impõe também a rejeição da indiferença perante o sofrimento alheio, na medida em que o dever de solidariedade é condição racional da própria sobrevivência. Também Mill defende a conduta solidária, ao considerar que a inteligência e a generosidade humanas permitem a quem presta auxílio aos outros sentir um prazer e uma satisfação pessoal de ordem superior. Neste sentido, parece ser recomendação comum de ambas as doutrinas que a atividade empresarial não se limite a gerar riqueza que beneficie exclusivamente os acionistas, eventualmente os empregados e, indiretamente, os consumidores. O dever moral de contribuir para a melhoria das condições de vida dos mais carentes parece ser obrigação de todos os agentes sociais, justificando as iniciativas filantrópicas empresariais e legitimando eticamente o sacrifício parcial ou temporário do lucro em função de um envolvimento ativo em projetos de solidariedade social. Tal como refere Kant, a indiferença perante a dor alheia é apenas concordância negativa, não positiva, com o princípio de que todos os seres humanos são fins em si mesmos. O esforço racional da concordância positiva com este princípio é um imperativo ético fundamental.

Teoria da Justiça como Equidade

A teoria da justiça de Rawls, de inspiração contratualista, é apresentada pelo autor como uma alternativa às insuficiências dos princípios utilitaristas que influenciam a organização de uma parte significativa dos sistemas políticos e econômicos da atualidade. Embora os princípios de Rawls se destinem a orientar a organização política do Estado, constituindo um abuso teórico transportar para o contexto empresarial o seu pensamento sem adaptações, as teorias da justiça ajudam a compreender a RSE a partir de uma análise do papel da empresa na sociedade. Rawls propõe dois princípios concretos de justiça social distributiva que devem caracterizar uma sociedade bem ordenada e, portanto, justa. O primeiro defende a liberdade como bem essencial em relação ao qual não pode haver concessões, a não ser em benefício da própria liberdade. Deste princípio decorre a obrigação moral das empresas evitarem, minimizarem e corrigirem todos os efeitos da sua ação que comprometam a

liberdade alheia. Este princípio tem implicações amplas, obrigando, desde logo, a um controle rigoroso do impacto ambiental das atividades produtivas e ao desenvolvimento de uma relação transparente com o mercado e com os parceiros econômicos. O segundo princípio estabelece as condições da desigualdade social e econômica. De acordo com a sua fundamentação, o reforço da desigualdade só deve ser permitido quando favoreça os mais carenciados. Assim, no meio empresarial, o aumento do retorno financeiro e do patrimônio da empresa deve implicar, simultaneamente, a melhoria das perspectivas dos seus trabalhadores em termos de planos de carreira, programas de treinamento e expectativas de aumento salarial. Decorre também do segundo princípio que a empresa tem obrigação moral de implementar processos de recrutamento e seleção que promovam a desejável igualdade de oportunidades. Estes princípios parecem alinhados com os requisitos impostos à prática empresarial pela RSE, a qual pressupõe, tal como as diversas concepções de justiça e de mercado analisadas, uma economia de mercado sustentada por um modelo capitalista que privilegia a iniciativa privada e defende a liberdade e a autonomia dos agentes como valores essenciais.

Ética das Virtudes

Da análise do papel da empresa na sociedade, a ética das virtudes sugere que se aborde a RSE a partir da ética dos indivíduos que compõem e dirigem as empresas. Esta corrente tem raízes no pensamento de Aristóteles. Segundo o filósofo, uma virtude é uma disposição moral do caráter para agir intencionalmente. Brandt (1992) refere que os traços de caráter constituem-se virtudes se contribuem favoravelmente, de forma sustentada e significativa, para o bem-estar da sociedade (ou de algum dos seus sub-grupos) ou para o auto-desenvolvimento do agente (ou dos que lhe são afetivamente próximos). Brandt (1992) classifica ainda as virtudes como morais quando a manifestação da sua ausência numa pessoa é condenável pelos outros ou reprovável pela sua própria consciência. Assim, a ética das virtudes analisa as virtudes do caráter do agente, no pressuposto de que o seu desenvolvimento e fortalecimento é melhor garantia de um comportamento ético sustentado do que o respeito por leis universais impostas por razão exterior.

Não existe uma lista única de virtudes, no entanto, as virtudes aristotélicas de *liberalidade* e *justa indignação* – defendidas também por autores contemporâneos – parecem

sugerir práticas de solidariedade social, tal como recomendado pelas restantes éticas. Neste caso, talvez a contribuição mais significativa da ética das virtudes seja a recomendação da moderação como condição da virtude moral. O meio-termo implica um equilíbrio entre os vícios do excesso e da carência de cada uma das disposições de caráter que constituem as virtudes. Assim, a filantropia é uma virtude que deve ser incentivada, porém deve ser ajustada aos recursos, capacidades e projetos de crescimento de cada empresa. Mais importante do que respeitar normas éticas inflexíveis, será atender às especificidades de cada circunstância e esperar que o bom senso e o bom caráter do agente assegurem a conduta mais adequada. Além disto, defende ainda a ética das virtudes que a ética empresarial não deve ser incompatível com a ética que rege a vida social.

Apesar da diversidade de abordagens, todas as escolas parecem convergir na recomendação de práticas compatíveis com os princípios e compromissos da RSE. Todas sugerem também que o aperfeiçoamento do espírito, pelo hábito, pela experiência ou pela educação, promoverá uma vocação solidária e uma concepção mais justa das relações humanas. Embora marginal, esta crença que percorre as doutrinas éticas parece ser um derradeiro argumento em favor da visão de quem defende uma responsabilidade empresarial mais ampla do que a perseguição exclusiva de uma finalidade econômica e a estrita obediência da lei.

2.4. O MODELO DE ATITUDE INDIVIDUAL PERANTE A RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.4.1. O Modelo Teórico de Análise

As ações individuais praticadas no contexto empresarial, quando interfiram no bem-estar e na qualidade de vida de uma ou mais pessoas, podem ser avaliadas do ponto de vista ético, tal como quaisquer atos praticados na vida por um qualquer cidadão com capacidade de julgamento moral. No entanto, as empresas são organizações coletivas, com fins econômicos específicos, dirigidas por indivíduos que não se representam apenas a si enquanto cidadãos e cujas decisões produzem efeitos que freqüentemente afetam os interesses e o bem-estar de vários grupos sociais. A necessidade de responder perante diversos grupos de interesse confere uma legitimidade ambígua a quem tem poder de decisão gerencial, justificando o debate sobre a natureza e o limite das responsabilidades que as empresas, através da decisão e da ação dos seus dirigentes, devem cumprir perante a sociedade. Neste caso, optou-se por abordar o tema estudando o impacto da ética individual no posicionamento dos dirigentes perante os compromissos sociais das empresas.

Assim, o objetivo central deste estudo consiste em fundamentar teoricamente e buscar evidências empíricas que sustentem a tese que estabelece o sistema de valores pessoais e a orientação ética dos dirigentes empresariais como fatores explicativos do seu grau de compromisso social, ou seja, da sua atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Dado que os valores influenciam as atitudes individuais perante os diversos fenômenos da vida social e que as atitudes determinam o comportamento[98], propõe-se nesta pesquisa explicar a formação da atitude como antecedente do Desempenho Social das Empresas (DSE). Este DSE não será objeto de estudo, mas representa uma projeção comportamental da atitude declarada do dirigente que justifica a relevância prática do modelo em análise.

Além do sistema de valores e de orientação ética do dirigente, são também incluídos no modelo outros fatores individuais (tais como a idade, o gênero e a área funcional onde trabalha) e alguns fatores organizacionais (tais como a dimensão da empresa, o setor e a

[98] Como já foi referido, esta relação de causalidade entre a atitude e comportamento é teoricamente sustentada pela Teoria da Ação Racional (FISHBEIN & AJZEN, 1975) e pela Teoria do Comportamento Planejado (AJZEN, 1991), segundo as quais uma parte significativa do comportamento humano tem um fundamento racional que o torna previsível por meio da análise da intenção de agir.

região onde se localiza) como determinantes da atitude gerencial. Embora não se trate de hipóteses centralmente relevantes, a inclusão destes fatores demográficos enriquece a explicação da atitude perante a RSE com recurso a determinantes não relacionados com o negócio ou com as condições ambientais que o caracterizam. As hipóteses subjacentes à tese podem ser representadas por meio de um modelo teórico de análise – o *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social* – que ajuda a esclarecer o sentido das relações previstas entre as variáveis envolvidas.

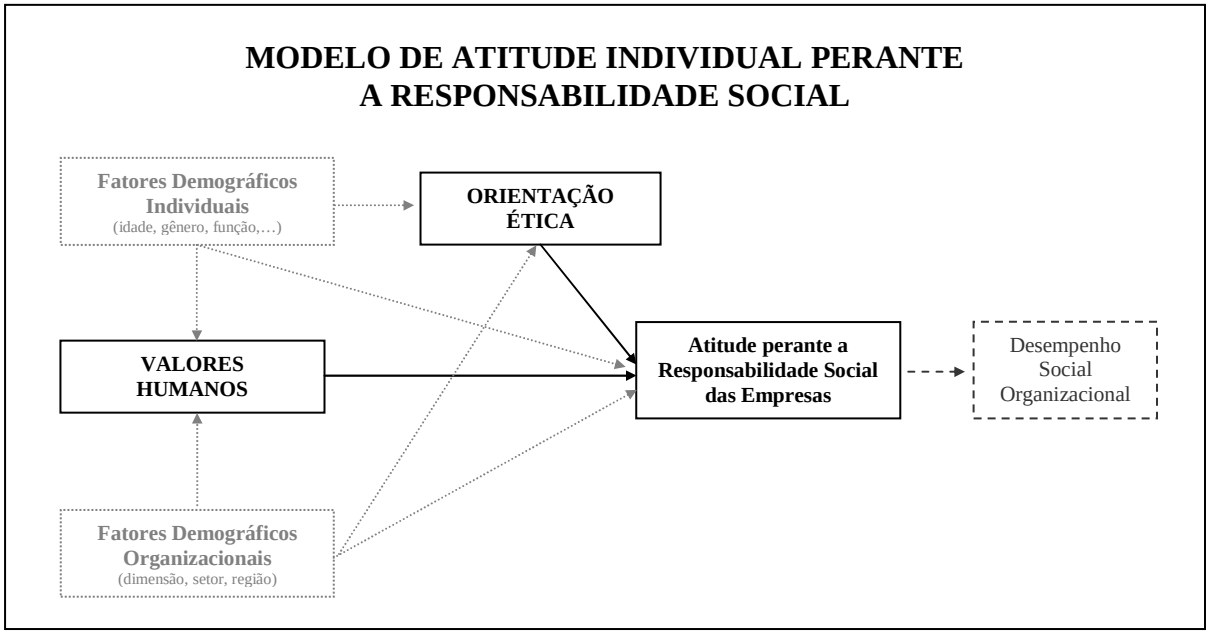


Figura 16. Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social

O modelo apresentado na **Figura 16** evidencia o papel determinante do sistema de valores e da orientação ética na formação da atitude individual perante a RSE. Se estas relações forem analisadas no caso de um dirigente empresarial, pode acrescentar-se o impacto da sua atitude no DSE, por via da influência significativa que o seu comportamento individual e as suas decisões têm no desempenho organizacional. Recorda-se que a hipótese central desta pesquisa, a qual está na base do modelo, é a seguinte:

> **A atitude gerencial que favorece o melhor equilíbrio entre os compromissos sociais das empresas é justificada por um desejo universalista de igualdade e influenciada por um sistema de valores pessoais centrado nos outros, por oposição a valores centrados em si próprio.**

As perspectivas sob as quais os conceitos aqui abordados são adotados e interpretados nos meios acadêmico e empresarial nem sempre coincidem entre si. Assim, apesar do referencial teórico fornecer um enquadramento adequado das diversas definições que caracterizam esses conceitos, é conveniente sistematizar os termos em que devem ser entendidos no âmbito desta pesquisa. Em seguida, são apresentadas as definições constitutivas dos conceitos fundamentais do estudo, remetendo a sua definição operacional para a descrição dos instrumentos de pesquisa[99].

Responsabilidade Social da Empresa – Obrigações da empresa perante a sociedade, concretizadas em um *compromisso econômico* de gerar lucro e promover o crescimento, um *compromisso legal* de cumprir e respeitar a lei e um *compromisso ético* de harmonizar a conduta com os valores morais e as expectativas da sociedade.

Atitude – Predisposição psicológica favorável ou desfavorável do indivíduo em relação a um determinado objeto, indicadora da intenção de agir e do comportamento efetivo perante esse objeto (FISHBEIN & AJZEN, 1975). Neste caso, a atitude perante a RSE consistirá em um posicionamento do dirigente perante os compromissos econômicos, legais e éticos que decorrem das responsabilidades das empresas perante a sociedade.

Valor – Meta desejável, trans-situacional e de importância variável, que serve como princípio orientador na vida de cada pessoa (SCHWARTZ, 1992).

Orientação Ética – Princípios éticos que orientam o pensamento e a ação individual. Neste caso, a orientação ética corresponderá aos critérios que justificam, para cada gestor, a aceitabilidade de práticas socialmente responsáveis.

Universalismo – Princípio ético que implica a observação, em cada circunstância e decisão, do bem-estar e dos interesses de todas as pessoas, sem discriminação entre o indivíduo que decide e o resto da humanidade (MILL, 2005).

[99] Segundo Vieira (2004), a definição constitutiva refere-se à descrição teórica, conceptual, das variáveis, devendo ser sustentada por fundamentação teórica relevante. Tratando-se de um estudo quantitativo, a definição operacional refere-se a como cada variável será identificada e medida no âmbito da pesquisa empírica (Vieira, 2004).

Nos termos apresentados, o modelo de análise e a fundamentação teórica do estudo proposto assentam nas seguintes premissas fundamentais:

- A formação de valores precede a formação de atitudes;
- A atitude é um indicador do comportamento;
- O gestor empresarial exerce uma influência significativa nas políticas e práticas da organização que dirige;
- O gestor empresarial transporta para a sua prática cotidiana as crenças que tem em relação a quais devem ser as práticas de todas as empresas.

Com base nestas premissas, a pesquisa empírica visa testar a validade do modelo de análise construído a partir da revisão de literatura efetuada. O reconhecimento da atualidade do tema e da escassez de pesquisas realizadas sobre os condicionantes individuais do exercício da RSE conferem a esta pesquisa o desafio suplementar dos estudos exploratórios que ainda não têm ampla validação empírica. Para observar empiricamente a validade da tese e das relações previstas no modelo, devem procurar-se respostas para as hipóteses de pesquisa nas quais se decompõe a tese.

2.4.2. Hipóteses de Pesquisa

O modelo de análise compreende um conjunto articulado de hipóteses subjacentes que, partindo do adequado enquadramento teórico, representam o eixo central da teoria proposta. A Hipótese Teórica representa a questão principal em relação à qual se pretende encontrar uma resposta ou, pelo menos, algumas respostas mais prováveis[100]. Esta Hipótese Teórica sintetiza as crenças subjacentes à tese defendida e pode ser formulada nos mesmos termos. Para avaliar a sua relevância empírica, é necessário operacionalizá-la por meio da sua decomposição em Hipóteses Básicas que representam as diversas relações entre as variáveis que constituem o modelo. Estas hipóteses fornecem o roteiro para a pesquisa empírica destinada a validar ou não a teoria subjacente ao modelo. Neste caso, a Hipótese Teórica decompõe-se em 14 Hipóteses Básicas organizadas em quatro grupos: hipóteses relativas a Valores Humanos (HB1); hipóteses relativas a Orientação Ética (HB2); hipóteses relativas a Fatores Demográficos Individuais (HB3); e hipóteses relativas a Fatores Demográficos Organizacionais (HB4). Graficamente, as Hipóteses Básicas podem ser evidenciadas na figura que representa o modelo teórico, tal como apresentado na seção anterior.

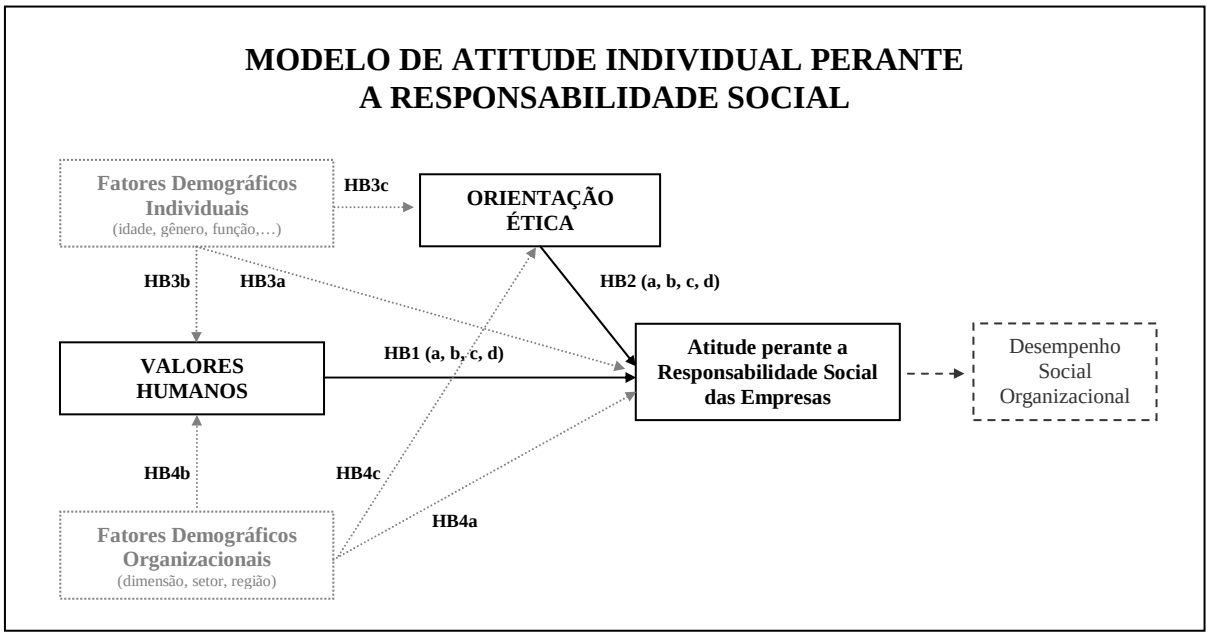


Figura 17. Hipóteses de Pesquisa do Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social

[100] Numa pesquisa científica, a **Hipótese Teórica** corresponde à tese fundamental que se pretende defender e cuja validade se pretende testar. Em geral, esta Hipótese Teórica não é diretamente observável e será corroborada ou não por meio da validação de outras hipóteses – as **Hipóteses Básicas** – que dela resultam e que, sendo diretamente observáveis, permitem concluir acerca da significância da Hipótese Teórica. As Hipóteses Básicas referem-se, portanto, a fatos observáveis que poderão ou não ocorrer, enquanto a Hipótese Teórica deverá constituir a explicação desses fatos e a resposta ao problema de pesquisa.

Na **Figura 17** é possível identificar Hipóteses Básicas de primeira ordem (HB1 e HB2), diretamente associadas ao eixo fundamental da tese, e Hipótese Básicas de segunda ordem (HB3 e HB4), relacionadas com a influência dos fatores demográficos nas variáveis centrais do modelo. Em seguida são descritas e brevemente justificadas[101] as Hipóteses Básicas desta pesquisa.

2.4.2.1. Hipótese relativas a Valores Humanos (HB1)

As quatro hipóteses HB1 referem-se à influência do sistema de valores do responsável organizacional na sua atitude perante a RSE. Neste caso, o sistema de valores dos gestores é definido com base na teoria de Schwartz, a qual identifica um conjunto limitado de dez valores motivacionais dispostos numa estrutura circular onde se opõem dois eixos axiológicos de ordem superior (ver **Figura 14**, na seção 2.2.6.). Nesta estrutura, os pólos da esquerda referem-se a valores centrados no próprio indivíduo e os pólos da direita referem-se a valores centrados nos outros, com referência aos seus interesses e às suas vontades. Nesta pesquisa, especula-se que os valores centrados nos outros promovem uma atitude gerencial favorável ao pleno exercício da RSE, enquanto os valores centrados no próprio agente constituem um bloqueio ao desenvolvimento de uma atitude gerencial socialmente responsável, tal como defendido nas hipóteses enunciadas.

Hipótese Básica 1a:	Os valores pessoais centrados no bem-estar coletivo influenciam positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

O exercício pleno da RSE impõe aos responsáveis organizacionais um esforço permanente de compromisso entre a satisfação de múltiplos interesses freqüentemente divergentes. Ao compromisso econômico – que assume prioridade natural no critério de decisão gerencial – acrescentam-se compromissos legais e éticos, os quais obrigam à consideração de interesses externos ao perímetro restrito do negócio propriamente dito. Por isso, um sistema de valores centrado nos outros, evidenciando uma preocupação com o bem-estar coletivo, deverá favorecer uma gestão socialmente responsável, dado significar o mesmo esforço moral de integração de interesses alheios em decisões que afetam o interesse próprio.

[101] A justificação fundamentada destas hipóteses encontra-se ao longo da extensiva revisão do Referencial Teórico.

Hipótese Básica 1b:	Os valores pessoais centrados na estabilidade e no conservadorismo influenciam positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

O cumprimento da lei, o respeito por valores socialmente transmitidos e a prevenção de danos sociais ou ambientais decorrentes da atividade empresarial constituem eixos essenciais dos compromissos legal e ético subjacentes à RSE. Um sistema pessoal de valores que defenda a conformidade com os desejos coletivos deve, portanto, constituir um estímulo significativo ao desenvolvimento de uma atitude gerencial conservadora, que busca a estabilidade geral, capaz de subjugar o interesse próprio ao superior interesse de todos, favorecendo desta forma uma aproximação das práticas empresariais aos princípios vinculadores da RSE.

Hipótese Básica 1c:	Os valores pessoais centrados no bem-estar individual influenciam negativamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

A natureza específica da atividade empresarial e a exigência de prestação de contas perante os investidores favorece que seja eleita como prioridade natural da ação gerencial a busca de crescimento econômico e de sustentabilidade financeira do negócio. Assim, a atenção ao compromisso econômico inerente à RSE parece naturalmente assegurada pelo quadro habitual de atribuições da função gerencial num sistema capitalista tradicional. A RSE representa uma pressão adicional principalmente nos casos do compromisso legal e, sobretudo, do compromisso ético, os quais implicam uma escolha menos natural e integradora de interesses alheios freqüentemente conflitantes com a finalidade econômica. Um sistema de valores centrado no êxito pessoal e na progressão social do próprio agente deverá, por isso, contribuir para perpetuar uma atitude gerencial que desvaloriza as responsabilidades sociais que comprometam os interesses dos acionistas e o crescimento da empresa, desfavorecendo o cumprimento equilibrado dos múltiplos compromissos subjacentes à RSE.

Hipótese Básica 1d:	Os valores pessoais centrados na independência de pensamento e de ação influenciam negativamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

Num ambiente de negócios competitivo à escala global, as pressões para a inovação e para a adaptabilidade organizacional impõem-se como fatores decisivos de sobrevivência, reforçando a centralidade do compromisso econômico das empresas. O exigente equilíbrio de responsabilidades sugerido pela RSE requer uma atenção continuada aos impactos da ação empresarial, impondo, simultaneamente, uma ponderação e uma amplitude de finalidades que contrariam o desejo acelerado de mudança e a pressa do lucro sustentado. Por isso, um sistema de valores centrado na busca de novas experiências e na independência de ação, remetendo para um critério de decisão puramente individual, embora sintonizado com as tradicionais competências esperadas de um gestor, pode constituir um bloqueio à consolidação de uma atitude mais disponível à integração de preocupações sociais e ambientais nas práticas empresariais.

2.4.2.2. Hipótese relativas a Orientação Ética (HB2)

As hipóteses HB2 referem-se ao segundo eixo das hipóteses de primeira ordem, neste caso relativas à fundamentação ética da RSE. A sua operacionalização estabelece quatro hipóteses sobre a relação entre a orientação ética dos responsáveis organizacionais e a sua atitude perante a RSE, comparando os efeitos opostos de uma ética universalista – deontológica ou teleológica – e de uma ética egoísta como justificação de práticas empresariais socialmente responsáveis. Especula-se que as principais doutrinas éticas estudadas, apesar dos diversos ângulos de análise que sugerem, favorecem uma visão abrangente da RSE, integradora de compromissos econômicos, legais e éticos. Essa visão da RSE será portanto justificada por uma orientação ética fundada em princípios universalistas que adotam como critério moral o bem-estar coletivo, sem discriminação entre o agente e a sociedade envolvente, tais como o utilitarismo, o absolutismo e o igualitarismo. O efeito destas orientações na atitude perante a RSE é analisado por contraste com a influência de uma orientação ética fundada no egoísmo, a qual deverá contribuir para o desenvolvimento de uma atitude antagônica perante a RSE, que desvaloriza significativamente as responsabilidades que comprometam o pleno cumprimento da finalidade econômica empresarial.

Hipótese Básica 2a:	Uma orientação ética fundada em critérios de natureza utilitarista influencia positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

A ética utilitarista baseia a avaliação da moralidade da ação humana na análise das suas conseqüências, adotando como critério a maximização da utilidade para todas as partes afetadas pela decisão. Esta avaliação consequencialista dos atos é muito comum no ambiente empresarial, acrescentando neste caso um exigente critério universalista que implica a consideração dos interesses da sociedade em todas as decisões gerenciais. Por isso, no caso da RSE, uma orientação utilitarista justifica as ações socialmente responsáveis com base nos benefícios totais que possam gerar para a empresa e para a sociedade, constituindo um estímulo ao desenvolvimento de uma atitude favorável à integração de compromissos legais e éticos nas práticas administrativas.

Hipótese Básica 2b:	Uma orientação ética fundada em critérios deontológicos absolutistas influencia positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

A doutrina absolutista inspirada na ética kantiana defende o valor moral das ações com base em critérios puramente racionais, absolutos, não dependentes dos seus efeitos ou de circunstâncias atenuantes. O valor moral de um ato depende apenas da sua obediência ao dever que o justifica sem restrições. Neste caso, o absolutismo pode justificar a RSE com base numa concepção particular da organização social do mundo segundo a qual as empresas são entidades intrinsecamente sociais, que devem servir os cidadãos e cuja função principal consiste em contribuir ativamente para o bem-estar social. Uma orientação ética baseada nesta obrigação moral das empresas pode também, por isso, contribuir para uma atitude gerencial alinhada com os critérios sociais, ambientais e legais que sustentam a RSE.

Hipótese Básica 2c:	Uma orientação ética fundada em princípios de justiça distributiva influencia positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

Os princípios de justiça distributiva visam estabelecer critérios para a adequada repartição de encargos e de benefícios entre os agentes sociais. No caso estudado, a teoria da justiça de Rawls estabelece a liberdade individual como critério supremo de um sistema social justo, sendo apenas limitada quando ela própria comprometa outras liberdades. Também segundo a mesma teoria, a desigualdade social e econômica deve ser combatida, em nome dessa liberdade, e apenas é aceitável o seu reforço quando beneficie os mais carenciados. No contexto empresarial, estes critérios sugerem que se atribua atenção especial aos impactos da ação empresarial nas liberdades individuais e à sua contribuição para a diminuição de desigualdades que perpetuem um sistema social injusto e, portanto, inadequado. Por isso, uma orientação ética igualitária, fundada num desejo de redução de desigualdades sociais, parece especialmente adequada às exigências de uma prática empresarial socialmente responsável, gerando uma atitude favorável à RSE, que busque satisfazer necessidades sociais alargadas, assumindo-se a empresa como agente de bem-estar coletivo, além de entidade eminentemente econômica.

Hipótese Básica 2d:	Uma orientação ética fundada em princípios egoístas influencia negativamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa.

Ao contrário das restantes orientações éticas, o egoísmo, enquanto variante do consequencialismo, atribui valor moral aos atos que busquem exclusivamente o benefício do próprio agente de decisão. Neste caso, embora constitua uma corrente aparentemente transgressora da finalidade altruísta que habitualmente caracteriza as doutrinas éticas, ela baseia a sua argumentação na crença de que os agentes racionais têm interesse no bem-estar alheio, mesmo do ponto de vista do seu próprio bem-estar. Por isso, o interesse próprio é o critério de decisão mais adequado à natureza humana, gerando simultaneamente o progresso coletivo. Ora a RSE impõe uma visão universalista incompatível com esta concepção ética auto-centrada, que limita a responsabilidade social ao compromisso econômico, excluindo a dimensão legal e, fundamentalmente, ética. Por isso, os princípios egoístas deverão condicionar negativamente uma atitude gerencial favorável ao pleno exercício da RSE.

2.4.2.3. Hipótese relativas a Fatores Demográficos (HB3 e HB4)

No modelo proposto, as hipóteses relativas a fatores demográficos individuais (HB3) e organizacionais (HB4) constituem hipóteses de segunda ordem que, embora não estejam diretamente relacionadas com a Hipótese Teórica, podem contribuir para um melhor esclarecimento acerca dos fatores não estratégicos que influenciam a atitude dos gestores perante a RSE. Ao contrário das anteriores, trata-se de hipóteses exploratórias que não especificam quais as características pessoais ou profissionais que influenciam as variáveis psicológicas estudadas ou sequer qual o sentido dessa influência. A sua verificação empírica não afeta a validade da tese central, embora enriqueça a capacidade explicativa desta pesquisa relativamente ao fenômeno da RSE.

Fatores Demográficos Individuais (HB3)

Hipótese Básica 3a:	As características pessoais do gestor influenciam significativamente a sua atitude perante a RSE.

Hipótese Básica 3b:	As características pessoais do gestor influenciam significativamente o seu sistema de valores.

Hipótese Básica 3c:	As características pessoais do gestor influenciam significativamente a sua orientação ética.

No caso do fatores demográficos individuais, incluem-se nesta pesquisa a idade, o gênero, o Estado de origem, a área de formação e a longevidade da experiência profissional. Entre estas características, a área de formação é a única que resulta de uma escolha pessoal, profissionalmente orientada, podendo eventualmente por isso relacionar-se com a atitude perante a RSE de forma particularmente significativa.

Fatores Demográficos Organizacionais (HB4)

Hipótese Básica 4a:	As circunstâncias profissionais do gestor influenciam significativamente a sua atitude perante a RSE.

Hipótese Básica 4b:	As circunstâncias profissionais do gestor influenciam significativamente o seu sistema de valores.

Hipótese Básica 4c:	As circunstâncias profissionais do gestor influenciam significativamente a sua orientação ética.

As condições profissionais do gestor incluem, nesta pesquisa, a área funcional onde desempenha funções, o nível hierárquico que ocupa atualmente, o setor de atividade da empresa, a sua localização e dimensão (avaliada em número de empregados). Estes fatores organizacionais são independentes das características específicas de cada negócio, mantendo a premissa de incluir no estudo apenas fatores não relacionados com as variáveis estratégicas de cada empresa em particular.

2.4.2.4. Decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2

A atitude de cada gestor perante a RSE será avaliada através do indicador designado *Índice de Compromisso Social* (ICS), o qual pretende representar uma medida concreta do nível de predisposição do responsável organizacional para aceitar e exercer uma prática gerencial socialmente responsável que promova o cumprimento equilibrado dos compromisso econômicos, legais e éticos que vinculam a empresa à sociedade. O ICS é portanto um indicador geral calculado a partir dos três indicadores parciais da atitude perante cada uma das três responsabilidades sociais. Assim, podem distinguir-se dois níveis de análise: um nível nuclear (relativo ao ICS) e um nível periférico (relativo a cada uma das responsabilidades sociais). Apesar de teoricamente adequado aos objetivos deste estudo, o ICS é um indicador que, por si só, não esclarece sobre a estruturação da atitude gerencial em face dos múltiplos compromissos sociais, merecendo estes um tratamento específico na análise dos seus determinantes psicológicos. Por isso, o estudo da atitude dos gestores perante a RSE será reforçado se incluir uma análise parcelar das três dimensões da RSE.

As Hipóteses Básicas HB1 e HB2 podem então ser ainda decompostas em sub-hipóteses que relacionem os valores motivacionais de ordem superior e as orientações éticas com a atitude perante a RSE, considerando a decomposição desta nas diversas atitudes perante cada uma das responsabilidades sociais das empresas: econômica, legal e ética. Os dois níveis de análise destas hipóteses são resumidos no **Quadro 20**.

		Atitude perante a Responsabilidade Social				
		Correlações mais significativas esperadas				
	Valores Humanos	**R. Econômica**	**R. Legal**	**R. Ética**	**Índice de Compromisso Social** (ICS)*	
Valores Éticos	Bem-Estar Coletivo	–		+	+	HB1a
	Bem-estar Individual	+		–	–	HB1c
Valores Práticos	Independência e Empreendedorismo	+	–	–	–	HB1d
	Estabilidade e Conservadorismo	–	+	+	+	HB1b
Orientação Ética	Utilitarismo		+	+	+	HB2a
	Egoísmo Ético	+		–	–	HB2d
	Absolutismo kantiano		+	+	+	HB2b
	Justiça Distributiva	–	+	+	+	HB2c

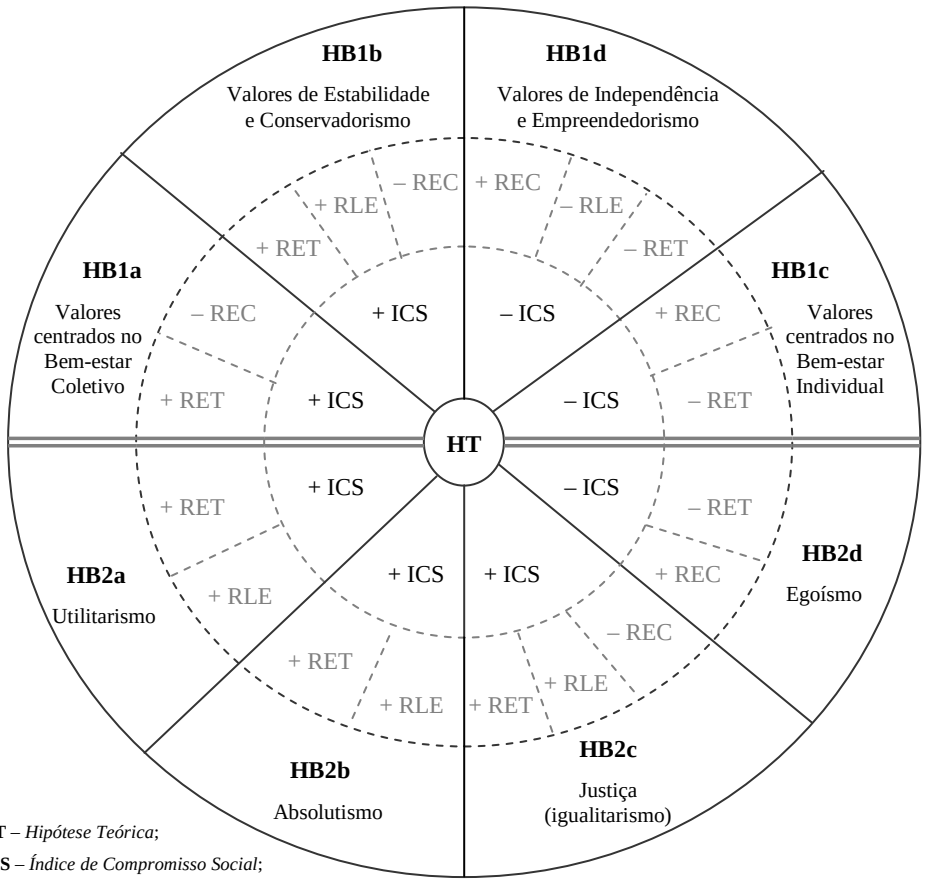
* Indicador que mede o quanto a atitude gerencial se aproxima do equilíbrio de compromissos socialmente responsável (ver seção 3.3.1.1.)

Quadro 20. Decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2

No caso dos Valores Éticos, espera-se que a oposição entre valores altruístas e valores egoístas revele uma influência antagônica na valorização das Responsabilidades Éticas (favorecidas pelos primeiros) e Econômicas (favorecidas pelos segundos), dado coincidirem nas intenções gerais, embora em planos de análise distintos[102]. Embora seja indefinida a influência dos Valores Éticos na Responsabilidade Legal, esta parece susceptível de ser diretamente afetada por Valores Práticos, sendo estimulada por uma atitude mais conservadora de aversão ao risco e desfavorecida por uma atitude contrária de abertura à mudança e de busca de estimulação pela novidade. Também é esperado que as Responsabilidades Econômicas e Éticas sejam afetadas contrariamente pelos Valores Práticos, sendo as primeiras favorecidas por um sistema de valores defensor da independência e da liberdade, centrado na autonomia individual, e as segundas favorecidas por valores baseados na estabilidade e na segurança, centrados na vontade coletiva.

[102] Os valores manifestam-se no plano individual e as responsabilidades, neste caso, constituem uma manifestação no plano organizacional.

No caso da Orientação Ética, assumindo que a Responsabilidade Econômica constitui a prioridade natural dos gestores independentemente da sua filiação ética, espera-se que o Utilitarismo, o Absolutismo e as Teorias da Justiça (igualitarismo) favoreçam também o exercício de responsabilidades orientadas para os interesses da sociedade, dada a vocação universalista destas doutrinas. Apenas o igualitarismo, buscando a diminuição de desigualdades, se espera que tenha uma clara influência negativa na adesão às Responsabilidades Econômicas, desvalorizando a sua função acumuladora. Em contraste, o Egoísmo deverá favorecer o reforço das Responsabilidades Econômicas, aceitando a inevitabilidade das Responsabilidades Legais e desvalorizando aquelas que comprometam o crescimento econômico da empresa e o retorno financeiro para os acionistas. Para maior esclarecimento, esta decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2 pode ainda ser apresentada numa estrutura circular, distinguindo os níveis de análise nuclear e periférico em relação à Hipótese Teórica.



HT – *Hipótese Teórica*;
ICS – *Índice de Compromisso Social*;
REC – *Responsabilidade Econômica*;
RLE – *Responsabilidade Legal*; **RET** – *Responsabilidade Ética*

Figura 18. Decomposição das Hipóteses Básicas HB1 e HB2

Baseada no *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social,* a **Figura 18** apresenta a estrutura de resultados que se espera obter para validar a Hipótese Teórica[103]. Estas Hipóteses Básicas refletem a crença de que as Responsabilidades Sociais das Empresas serão melhor exercidas por dirigentes com um sistema de valores centrado no bem-estar coletivo e no desejo de estabilidade social e que, na prática gerencial, adotem critérios éticos universalistas para justificar as suas escolhas, buscando com isso a diminuição geral de desigualdades na sociedade.

[103] Esta estrutura de resultados inclui a hipótese subjacente de que o ICS é favorecido pela valorização das Responsabilidades Ética (RET) ou Legal (RLE) e desfavorecido quando for valorizada a Responsabilidade Econômica (REC). Esta hipótese baseia-se na crença de que a REC constitui uma prioridade natural dos gestores e é essencialmente através da importância relativa que eles atribuem à RLE e à RET que se poderá avaliar o seu grau de compromisso social.

PARTE III

Metodologia da Pesquisa

Nesta parte, é apresentada a metodologia adotada para realizar a pesquisa empírica, definindo o tipo de pesquisa, identificando a população a que se dirigiu o estudo, descrevendo a amostra respectiva e o método utilizado na coleta de dados. É ainda descrito o instrumento de pesquisa – questionário – e são apresentadas as razões que justificam a sua versão final. Por fim, são enunciadas as principais limitações que o método escolhido impõe ao alcance dos objetivos da pesquisa.

III. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. TIPO DE PESQUISA

De acordo com os critérios de classificação de pesquisas científicas propostos por Vergara (2004), a tipologia desta pesquisa pode ser definida nos seguintes termos:

Quanto aos *fins*, trata-se de uma pesquisa:

Explicativa – desenvolve-se com base num modelo que visa explicar parcialmente a atitude do dirigente empresarial perante a RSE, com recurso a fatores de ordem pessoal e organizacional não relacionados com o negócio ou com as suas condições ambientais.

Quanto aos *meios*, a pesquisa será:

Pesquisa de campo – para tentar validar empiricamente a tese, recorre-se a um estudo com coleta de dados junto de dirigentes e gestores de empresas brasileiros.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para testar as hipóteses do modelo, considerando que a teoria desenvolvida se aplica ao pensamento de qualquer gestor de empresa privada com poder de decisão, em qualquer setor de atividade, optou-se por dirigir o estudo à **população** constituída pelos dirigentes de empresas privadas localizadas no Brasil. Estes dirigentes devem ser entendidos em sentido amplo, ou seja, é considerado dirigente, para efeitos desta pesquisa, qualquer gestor com significativo poder de decisão ou de influência sobre decisões relativas às estratégias e políticas das empresas que administram[104]. Desse universo elegível, restringiu-se o estudo aos gestores que freqüentam atualmente cursos de pós-graduação em administração no Brasil.

Dado a teoria não impor restrições à sua aplicação setorial ou às condições específicas da empresa administrada pelo dirigente, a **amostra** selecionada é não probabilística e foi definida segundo o critério de acessibilidade, com recurso a alunos de pós-graduação em administração, em particular, alunos que freqüentam programas de MBA e de Mestrado Executivo no Rio de Janeiro e em São Paulo.

[104] Embora a relevância prática do modelo e da teoria pressuponha a sua aplicação a decisores de topo de cada organização, o alargamento do estudo a gestores de diversos níveis hierárquicos, motivado pela dificuldade de acesso a uma amostra representativa que apenas incluísse dirigentes máximos, não compromete a validade da pesquisa de campo, uma vez que as premissas, os objetivos e a tese mantêm a sua pertinência teórica, mesmo nestas circunstâncias.

3.3. COLETA DE DADOS

Para realizar o estudo empírico, foram previamente selecionadas 16 turmas de MBA e Mestrado Executivo de escolas e universidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, segundo o critério de acessibilidade. A coleta de dados foi efetuada por meio de um **questionário fechado estruturado**, aplicado presencialmente, em papel, durante as aulas, com autorização dos professores de cada turma, entre Setembro e Novembro de 2006.

Apesar das limitações de uma coleta de dados baseada exclusivamente no auto-relato, estudos revelam que os comportamentos auto-declarados podem efetivamente representar uma aproximação rigorosa e fidedigna ao comportamento realmente adotado (GLOSING et al., 1998). Kluckhohn (1951) afirma, a respeito da pesquisa sobre valores por meio de questionário, que os atos humanos

> "*são sempre compromissos entre motivos, meios, situações e valores. Por vezes o que uma pessoa afirma sobre os seus valores é mais verdadeiro de um ponto de vista de longo prazo do que as inferências realizadas a partir das suas ações em condições especiais. O fato de um indivíduo mentir sob a pressão de circunstâncias excepcionais não prova que a verdade não seja um valor que orienta, tal como ele afirma, o seu comportamento habitual.* (...) *A dicotomia convencional é enganadora porque o discurso é uma forma de comportamento*" (KLUCKHOHN, 1951: p.406)[105].

Por isto, não deve ser assumido que o discurso revela menos sobre os "verdadeiros" valores e preferências individuais do que outras manifestações comportamentais. Ambos os comportamentos – oral e não-oral – devem ser cuidadosamente estudados. Rokeach (1973) parece concordar com este ponto de vista, defendendo que o questionamento fechado sobre valores permite ultrapassar algumas das principais limitações das abordagens alternativas mais utilizadas, sem com isso perder informação significativa[106].

Neste caso, foi utilizado um questionário dividido em quatro partes, com perguntas de resposta fechada, para coletar dados relativos a todas as variáveis em estudo. Dada a necessidade de validar previamente as escalas construídas para esta pesquisa em particular, o

[105] Tradução livre.

[106] Entre as abordagens alternativas para identificar os valores humanos em estudos empíricos, Rokeach (1973) destaca: a *identificação a partir do comportamento perante situações estruturadas* (esta abordagem apresenta os inconvenientes de ser cara e muito demorada, de não poder ser aplicada a um número elevado de pessoas, de ser difícil de interpretar e quantificar, e de poder ser enviesada pelos valores do próprio observador); e a *identificação a partir do discurso oral sobre valores pessoais* (esta abordagem fenomenológica pode conter a limitação da pessoa questionada não conseguir ou não querer falar abertamente dos seus valores, podendo também impor uma seleção indesejada no espectro de valores mencionados).

questionário foi submetido à apreciação externa e à verificação de incoerências ou omissões por meio de um pré-teste. A coleta de dados passou, assim, pelas seguintes fases seqüenciais:

1º. Submissão de uma primeira versão extensa do questionário à apreciação de professores especialistas nos temas abordados, integrando as suas sugestões numa versão melhorada do instrumento de pesquisa. Esta fase permitiu aperfeiçoar a linguagem usada em alguns itens e reduzir o seu número, através da identificação de redundâncias conceptuais.

2º. Realização de um pré-teste do questionário, por meio da sua aplicação a oito gestores brasileiros que aceitaram dar a sua opinião sobre o instrumento, contribuindo dessa forma para a construção de uma versão final do questionário. Nesta fase, fizeram-se ajustamentos adicionais da linguagem, reduziu-se o número de itens e avaliou-se a duração média de cada resposta.

3º. Aplicação do questionário, em formato papel, nas turmas de MBA e Mestrado Executivo selecionadas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Após a sua validação, os questionários deverão fornecer indicadores mensuráveis para analisar as relações previstas no modelo teórico de análise. A primeira parte do questionário visa obter os *dados demográficos* relativos ao respondente e à empresa. As três partes restantes destinam-se a avaliar, respectivamente, a *atitude perante a RSE*, os *valores motivacionais* e a *orientação ética* do respondente. Na sub-seção seguinte são apresentadas e justificadas as escalas construídas para a coleta de dados relativos a estas três partes do questionário.

3.3.1. O Questionário

3.3.1.1. Atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas

Uma vez que não se pretende avaliar o desempenho das empresas, mas a atitude dos seus gestores perante as problemáticas que envolvem a RSE, foi utilizado um instrumento inspirado no questionário desenvolvido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) para medir a orientação da empresa em relação à RSE, baseado na concepção de Carroll (1979) sobre as responsabilidades sociais das empresas[107]. Na versão original dos autores, é pedido ao respondente que distribua 10 pontos por cada um de 20 conjuntos de quatro frases indicativas das quatro componentes da RSE propostas por Carroll (1979): econômica, legal, ética e filantrópica. A distribuição da pontuação deveria traduzir a importância relativa atribuída pelo respondente a cada um dos princípios de ação gerencial contidos em cada uma das frases. Este questionário de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) mantém-se como um dos instrumentos mais utilizados para operacionalizar a pesquisa sobre a orientação social das empresas e a atitude dos seus dirigentes perante a RSE (ACAR et al., 2001).

Na versão agora utilizada, procedeu-se a duas alterações fundamentais. Primeiro, eliminou-se a Responsabilidade Filantrópica, retendo apenas três ordens de responsabilidade – **econômica**, **legal** e **ética** – e remetendo a filantropia para o plano das escolhas livres e não das obrigações sociais. Segundo, em vez de agrupar em cada conjunto apenas princípios gerais de ação, optou-se por comparar práticas, decisões e objetivos gerenciais concretos, forçando o respondente a posicionar-se perante alternativas de ação habitualmente conflituosas e mais próximas do cotidiano empresarial. Trata-se, portanto, de um questionário de escolha forçada constituído por conjuntos de três itens, onde é requerido ao respondente que distribua 10 pontos por cada um desses conjuntos de acordo com o grau de importância relativa que atribui a cada item. Os três itens de cada conjunto descrevem ações ou objetivos empresariais concretos e correspondem aos três compromissos sociais da empresa. Eis alguns exemplos dos conjuntos de itens apresentados (ver em anexo o questionário completo):

[107] Numa extensa análise da literatura sobre RSE publicada ao longo de trinta anos (1972-2002), Carroll surge como o autor mais produtivo (com 10 trabalhos publicados), sendo o artigo de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) o mais citado de todos (BAKKER et al., 2005).

A. Maximizar rentabilidade dos investimentos .....
B. Cumprir a legislação em geral .....
C. Pagar salários justos .....
10

A. Cumprir os prazos de pagamento de dívidas fiscais …….....
B. Cumprir o plano de investimento em novos processos que reduzam os custos operacionais .....
C. Cumprir o prazo de pagamento de salários e benefícios .....
10

A. Decidir em função das expectativas dos acionistas .....
B. Decidir em função das exigências da lei .....
C. Decidir em função das expectativas da sociedade .....
10

Para que a avaliação comparativa dos itens de cada conjunto traduza preferências pessoais tão próximas da prática gerencial quanto possível, cada um dos conjuntos de itens deve conter uma coerência que evite misturar objetivos com práticas ou filosofias de gestão com preocupações concretas. Os itens foram, portanto, agrupados respeitando um critério geral. A fim de eliminar eventuais redundâncias na lista original de itens e uma vez que o tempo de resposta exigido por um questionário é um fator importante para o êxito da sua aplicação, procedeu-se à sua redução. Na versão inicial a escala incluía 18 conjuntos de itens, tendo sido reduzida na versão final para 12 conjuntos que abordam objetivos gerais, práticas de gestão e ações dirigidas a grupos específicos de *stakeholders* (Empregados, Clientes, Sociedade e Meio-ambiente). Pretende-se com este formato abranger diferentes áreas de decisão que caracterizam a gestão empresarial. A validação da escala e sua redução foram realizadas em duas fases:

- primeiro, foram retirados e corrigidos itens com base na opinião de acadêmicos especialistas em RSE e em estratégia empresarial, assim como executivos com experiência de gestão relevante que aceitaram analisar detalhadamente a escala;

- segundo, foi aperfeiçoada a linguagem, reduzidos os itens e calculado o tempo médio de resposta por meio de um pré-teste do questionário com oito gestores brasileiros.

A seleção dos itens da escala respeitou a exigência de neutralidade da sua formulação, ou seja, nos termos apresentados, os itens não sugerem à partida uma resposta mais justa ou socialmente mais desejável, procurando evitar a condução da resposta para uma solução distante da preferência pessoal de quem responde. Esta forma de avaliar a atitude perante a RSE apresenta vantagens significativas em relação a outros instrumentos existentes. Eis as principais vantagens desta escala:

- Pretendendo, neste caso, avaliar como o gestor compatibiliza os três compromissos subjacentes à RSE, a escolha forçada parece constituir uma abordagem adequada para mensurar a atitude perante a RSE, aproximando-se da prática gerencial que exige freqüentemente a adoção de um posicionamento em face de opções por vezes mutuamente exclusivas.

- Ao pedir ao gestor para distribuir 10 pontos por três opções de acordo com as suas preferências, esta escala força-o a posicionar-se perante os três compromissos subjacentes à RSE, tornando mais clara a hierarquia da sua preferência e evitando a tendência – habitual em escalas de importância – para atribuir uma importância identicamente elevada a todas as opções.

- Ao não questionar qual a importância que atribui a cada ação ou objetivo, mas pedindo apenas ao respondente para distribuir 10 pontos entre as opções, a escala evita também a resposta *socialmente desejável* que habitualmente disfarça o posicionamento real do respondente, uma vez que ele não tem que declarar qual a importância absoluta que atribui às opções, mas apenas a sua importância comparativa.

- A escala foi também construída com o cuidado de agrupar práticas e objetivos empresariais que, em alguma medida, fossem comparáveis entre si dentro de cada conjunto, abordando questões relacionadas com os principais grupos de *stakeholders*, o que reforça a coerência e pertinência teóricas da escala para a avaliação da RSE[108].

[108] As exigências impostas pelos *stakeholders* à empresa representam a materialização das expectativas da sociedade perante a empresa, as quais definem o quadro das suas responsabilidades sociais (BAKKER et al., 2005). Por isto se justifica usar os interesses dos *stakeholders* como referencial das práticas empresariais socialmente responsáveis.

Índice de Compromisso Social

Para operacionalizar a escala e ler os resultados de acordo com a teoria sobre RSE que lhe está subjacente, elaborou-se o *Índice de Compromisso Social* dos gestores empresariais (ICS). Este índice é calculado a partir das respostas ao questionário sobre atitude perante a RSE e traduz o quanto cada gestor revela uma predisposição para exercer a administração de empresas de forma socialmente responsável, ou seja, buscando na ação gerencial cumprir equilibradamente os três compromissos sociais das empresas: econômico, legal e ético.

O ICS é um indicador quantitativo do grau de compromisso social que cada gestor está disposto a assumir, variando numa escala de 0 a 10 pontos, sendo calculado da seguinte maneira:

. Para cada respondente, é calculada a média dos valores atribuídos aos itens que representam cada um dos três compromissos.

. Em seguida, calcula-se a diferença entre a maior e a menor das médias encontradas (esta diferença representa a distância a que a decisão de cada respondente fica do ponto socialmente ótimo, ou seja, do equilíbrio entre compromissos).

. Para que o ICS seja um indicador positivo do comprometimento, como os limites de pontuação de cada item variam entre 0 e 10 pontos, o ICS de cada gestor resultará da subtração da diferença encontrada na operação anterior ao valor máximo de comprometimento social que será, neste caso, 10.

Assim, o ICS permite, de uma forma simples, quantificar o comprometimento social de cada gestor e compará-los entre si. Este procedimento evita também, tal como sugere a teoria, um julgamento sobre a importância relativa das três responsabilidades sociais inerentes aos compromissos. As três responsabilidades são tratadas com igual peso, assumindo que a desvalorização de qualquer uma delas reduz inevitavelmente – e na mesma intensidade – a predisposição do gestor para o equilíbrio de compromissos que caracteriza uma gestão socialmente responsável.

3.3.1.2. Valores Humanos

Para o estudo dos valores humanos, optou-se por utilizar uma escala que permitisse o acesso a valores motivacionais e não a valores específicos. A ética, enquanto disciplina filosófica dedicada ao estudo da conduta humana e dos valores que afetam as relações interpessoais, preocupa-se essencialmente com valores terminais que representem fins aos quais se destina a realização de outros valores instrumentais (RESCHER, 1969). Por isso, neste caso, justifica-se o estudo de valores motivacionais de ordem superior, tal como definidos por Schwartz (1992, 1994), com vista a conhecer o que motiva originalmente as preferências de cada gestor.

Para avaliar o sistema de valores, foi utilizada uma versão adaptada do *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) desenvolvido por Schwartz em 2001, destinado a medir o grau de importância atribuída pelo respondente a cada um dos 10 tipos motivacionais de valores humanos. O PVQ foi desenhado para facilitar o estudo dos valores humanos básicos de pessoas com um nível de instrução reduzido que revelem maiores dificuldades de pensamento abstrato (tal como exigia o *Schwartz Value Survey* que inquiria diretamente a importância atribuída a cada um de 57 valores específicos). Na sua versão atual, o PVQ é um questionário projetivo, composto por 21 itens que descrevem as preferências de 21 pessoas, sendo pedido ao respondente que indique o quanto cada uma dessas pessoas descritas se parece consigo. Cada item é constituído por duas frases descritivas: uma refere-se à importância de um valor específico; e a outra refere-se a um sentimento complementar relacionado com o mesmo valor[109] (SCHWARTZ et al., 2001; SCHWARTZ, 2003).

Embora o PVQ original utilize esta técnica projetiva de avaliação de preferências individuais, o questionário usado nesta pesquisa inquire os gestores diretamente, dado tratar-se de indivíduos com um previsível nível elevado de consciência cognitiva em relação a si próprios e com uma capacidade auto-reflexiva consolidada. Assim, a escala projetiva foi transformada em uma escala de avaliação de cada princípio de conduta em relação a si próprio, traduzida de inglês para português por meio de um processo de tradução e retro-tradução. Na avaliação interna da escala, Schwartz (2003) confirmou, com base em evidências empíricas, que as duas frases de cada item medem o mesmo conceito, concluindo também que

[109] Por exemplo, "*Para ele é importante tomar as suas próprias decisões em relação ao que faz. Ele gosta de ser livre e de não depender dos outros.*" ou "*Para ele é importante mostrar as suas capacidades. Ele quer ser admirado pelo que faz.*" (tradução livre) (SCHWARTZ, 2003: p. 313, 314).

é estatisticamente indiferente utilizá-las separadamente ou fundi-las numa única frase[110]. Por isso, neste caso, para conferir aos itens um sentido mais direto, foram resumidas em uma única frase as duas que compunham cada item, mantendo integralmente o sentido original de ambas.

O versão do PVQ adotada é então constituída por 21 frases que descrevem preferências relacionadas com os valores motivacionais, sendo pedido ao respondente que declare em que medida essas preferência coincidem com as suas. Eis um exemplo de algumas questões e dos valores motivacionais que, segundo Schwartz, elas permitem avaliar (ver em anexo o questionário completo):

	Valores Motivacionais
1. Pensar em novas idéias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira.	AUTO-DETERMINAÇÃO
2. Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.	PODER
3. Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.	UNIVERSALISMO
4. Mostrar as minhas capacidades e admirarem o que eu faço.	REALIZAÇÃO
5. Viver em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.	SEGURANÇA
6. Fazer muitas coisas diferentes na vida e procurar sempre coisas novas para fazer.	ESTIMULAÇÃO

[110] A este respeito, o autor refere que, com base nas elevadas correlações verificadas entre as duas frases de cada item estudadas separadamente, para fins analíticos, "*não importa se os dois itens são combinados numa única afirmação*", embora reconheça também a inexistência de qualquer indicação que sugira que essa fusão "*melhora a qualidade da frase em termos de validade e fidedignidade*" (tradução livre) (SCHWARTZ, 2003: p. 305).

3.3.1.3. Orientação Ética

Para testar o modelo e a teoria, pretende-se também avaliar a orientação ética dos gestores. O pensamento ético dos decisores subjacente às opções estratégicas com implicações no comprometimento social das empresas será melhor compreendido se a sua filiação ética for estudada como princípio moral aplicado especificamente ao caso da RSE. Por isso, a orientação ética, neste caso, consiste nos princípios éticos adotados como critério nas escolhas ligadas às problemáticas da relação da empresa com a sociedade e das responsabilidades inerentes a essa relação. Com a escala desenvolvida, pretendeu-se então conhecer o critério ético adotado pelos gestores para justificar especificamente a aceitabilidade de práticas consideradas socialmente responsáveis, em especial aquelas que emanam da Responsabilidade Ética das empresas. Para este fim, no referencial teórico, foram estudadas quatro escolas de pensamento ético: *utilitarismo*; *absolutismo*; *teorias da justiça*; e *ética das virtudes*.

O utilitarismo é a versão mais divulgada de conseqüencialismo, derivando deste ainda o *egoísmo ético*. Dada a pertinência que o egoísmo ético pode ter na análise de uma problemática empresarial que implica o sacrifício do lucro e dos interesses dos acionistas, optou-se por manter a divisão da ética conseqüencialista nas duas correntes mais relevantes: o **utilitarismo** e o **egoísmo**. O **absolutismo** Kantiano representa a referência fundamental da ética deontológica, na qual pode também ser incluída a **teoria da justiça** de Rawls baseada essencialmente numa abordagem contratualista. A **ética das virtudes**, embora teoricamente relevante, não se inscreve no campo da ética normativa, implicando uma avaliação do caráter do agente e das suas virtudes, o que se traduz em um obstáculo metodológico inultrapassável no âmbito desta pesquisa.

Assim, foram consideradas na pesquisa quatro orientações éticas (duas teleológicas e duas fundamentalmente deontológicas): **utilitarismo** e **egoísmo ético** (ambas de raiz teleológica); **absolutismo** e **justiça distributiva** (ambas de raiz deontológica). Uma vez que se pretendia analisar a orientação ética que influencia a atitude do gestor perante a RSE, o questionário incluiu cinco práticas empresariais relacionadas com a Responsabilidade Ética das empresas, em relação às quais foi pedido ao respondente que se pronunciasse sobre as razões que tornam estas práticas aceitáveis do ponto de vista gerencial. Para as práticas que o gestor considerasse aceitáveis, foi pedido que indicasse qual a relevância que atribuía a cada

um de quatro motivos (estes quatro motivos correspondem às quatro orientações éticas que se pretende analisar). Estes motivos mantêm a mesma redação inalterada para todas as questões e a escolha das práticas teve em consideração a referência a ações dirigidas a diferentes *stakeholders*. Eis um exemplo de algumas questões (ver em anexo o questionário completo):

1. Distribuir dividendos aos empregados.					
Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B. Beneficia os interesses da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Financiar projetos de solidariedade social.					
Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B. Beneficia os interesses da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Investir no monitoramento, prevenção e controle dos impactos negativos da atividade empresarial no meio ambiente (por exemplo: minimizar poluição ou desperdício de recursos naturais).					
Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B. Beneficia os interesses da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Esta escala apresenta vantagens operacionais importantes e uma elevada utilidade, considerando os objetivos do estudo. São as seguintes as suas principais vantagens:

- Da maneira como estão formuladas, as justificativas que representam as quatro orientações éticas não parecem sugerir explicitamente uma resposta *socialmente desejável*, evitando a tendência – habitual em escalas sobre ética – para um reduzido grau de variabilidade das respostas.

- A escala não questiona o gestor sobre qual a importância que ele atribui a cada prática, mas apenas *por quê* ele as considera aceitáveis. Este formato é consistente com aquele adotado na escala de atitude perante a RSE, na qual se evita a pergunta direta sobre a importância absoluta das práticas. Esta opção permite concentrar a atenção no que realmente se pretende conhecer (as motivações éticas) sem perturbar os dados com questões que poderiam gerar dúvidas ou viciar tendências de resposta no respondente.

- A escala reflete, também, a crença subjacente a esta pesquisa de que as decisões relativas a problemas com implicações éticas não são tomadas com recurso apenas a um único critério vinculado a uma única corrente de pensamento. Muitas vezes as escolhas práticas dos gestores resultam de uma avaliação subjetiva que inclui considerações pessoais conflitantes entre si, mas as quais contribuem, no conjunto, em maior ou menor grau, para a decisão final. Apesar da complexidade que acrescenta ao instrumento de pesquisa, permitir que o gestor se posicione relativamente a cada corrente perante todas as práticas parece um aproximação a esta crença e uma contribuição para a obtenção de respostas mais credíveis.

- Por fim, tal como referido, as cinco práticas que compõem a escala foram selecionadas com vista a englobar questões relacionadas com os principais grupos de *stakeholders* empresariais afetados pelo compromisso ético subjacente à RSE.

3.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O tema central da tese e o problema específico que se pretende estudar representam um exigente desafio metodológico para as escolhas da abordagem empírica. Entre incertezas teóricas e dúvidas práticas, é possível encontrar algumas limitações impostas, desde logo, pelo método escolhido para realizar a pesquisa. A prudência científica recomenda que se exponham estas fragilidades e se conserve consciência delas na análise e interpretação dos resultados. Eis as principais limitações identificadas:

- Ao pretender estudar valores humanos e avaliar orientações éticas com recurso a perguntas fechadas apresentadas num questionário, pode comprometer-se a pertinência dos resultados alcançados, uma vez que se trata de dimensões do ser humano de difícil mensuração e às quais o acesso só é plenamente possível por meio de um conhecimento profundo do contexto concreto de cada pessoa, nomeadamente a sua história pessoal, as suas referências sócio-culturais, os seus talentos naturais, os seus hábitos e o ambiente familiar onde cresceu. O questionário, para este efeito, pode gerar resultados mais afastados da verdade do que seria desejável.

- A avaliação da atitude individual perante a responsabilidade social e da orientação ética pode igualmente ser comprometida pela eventual distorção provocada pela tendência do inquirido para dar a resposta que considera socialmente mais aceitável. Embora esta limitação seja minimizada pelo método que obriga à escolha forçada entre práticas e objetivos empresariais inter-relacionados, apresentando todos um enfoque gerencial positivo, este mantém-se um problema – típico em pesquisas sobre ética – que pode gerar distorções em relação à verdade. No caso da orientação ética, espera-se que as médias das respostas dadas em relação a diferentes práticas evidencie a discriminação real de critérios que o gestor adota na sua ação, minimizando também desta forma eventuais desvios.

- Embora a teoria não exclua nem privilegie nenhum tipo específico de empresa, a seleção da amostra com base na acessibilidade apresenta a desvantagem de dificultar a generalização dos resultados para a população, dado o fator de acesso do pesquisador caracterizar uniformemente a amostra. Este fator pode, teoricamente, limitar a validade dos resultados a escolhas amostrais decorrentes de processo idêntico de seleção.

PARTE IV

Resultados Empíricos

Nesta parte dedicada à análise dos dados do estudo empírico, apresenta-se uma descrição da amostra e analisam-se os resultados relativos às três partes do questionário: *atitude perante a RSE*, *valores humanos* e *orientação ética* dos gestores brasileiros. Para cada parte, avalia-se a consistência da escala utilizada, descrevem-se os principais resultados e analisam-se as implicações dos fatores demográficos. Por fim, testam-se as hipóteses centrais do modelo teórico, buscando confirmar se os dados empíricos suportam a tese geral. Os procedimentos estatísticos e a análise dos resultados seguem as recomendações de Bryman e Cramer (2003), de Pestana e Gageiro (2003), de Hill e Hill (2002), de Hair (1998) e de Johnson e Wichern (2002).

IV. RESULTADOS EMPÍRICOS

4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A amostra total deste estudo empírico inclui 306 alunos de 16 turmas de MBA e Mestrado Executivo, repartidas igualmente por instituições de ensino superior localizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo. Para assegurar que a amostra final inclui apenas gestores com relevante experiência empresarial e, atendendo ao fator cultural subjacente às variáveis em estudo, restringiu-se a amostra aos gestores com nacionalidade brasileira que trabalhem em empresa privada com fins lucrativos e que tenham pelo menos três anos de experiência profissional (para garantir um conhecimento mínimo do mercado e das implicações econômicas e sociais das decisões empresariais). Assim, a amostra final é constituída por 252 gestores, tal como descrito na **Tabela 1**.

Amostra total		306
Gestores estrangeiros	- 8	
		298
Gestores que não trabalham em empresa privada com fins lucrativos	- 6	
		292
Gestores com menos de 3 anos de experiência profissional	- 31	
		261
Questionários incompletos (nas Partes II, III ou IV)	- 9	
Amostra final		**252**

Tabela 1. Número de Questionários da Amostra Final

4.1.1. Os Gestores

Tratando-se de uma amostra constituída por executivos e dirigentes brasileiros que freqüentam cursos de pós-graduação no Rio de Janeiro e em São Paulo, a idade média dos respondentes reflete a juventude que habitualmente caracteriza este tipo de grupos, sendo os seus Estados de origem também um reflexo da delimitação geográfica do estudo. Assim, a amostra final é constituída por 105 mulheres (41,7%) e 147 homens (58,3%), com idades

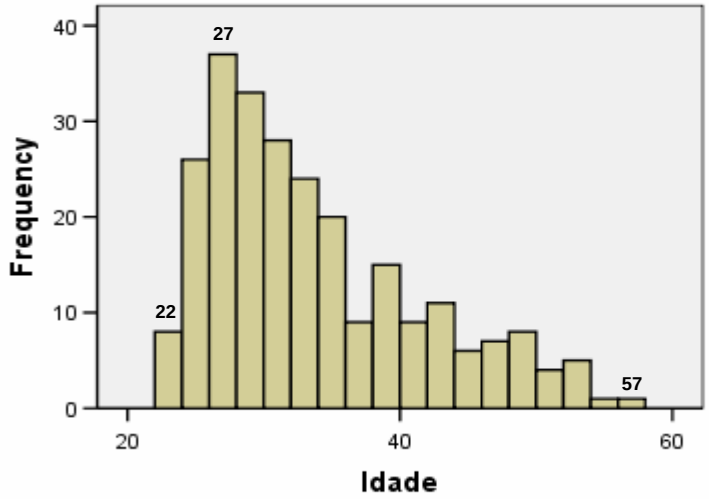
médias aproximadas de 32 e 34 anos, respectivamente. A idade média da amostra fixa-se, portanto, em 33 anos, tal como apresentado em seguida.

Idade * Gênero

Idade

Gênero	N	% of Total N	Mean	Minimum	Maximum
Masculino	147	58,3%	34,11	22	57
Feminino	105	41,7%	31,86	22	53
Total	252	100,0%	33,17	22	57

Uma análise mais detalhada da distribuição de idades revela uma concentração de indivíduos nos escalões etários inferiores à média, com uma mediana de 31 anos e uma moda de 27 anos, confirmando a tendência da amostra para incluir gestores mais jovens do que possivelmente aconteceria numa amostra de dirigentes representativa de todo o tecido empresarial brasileiro. O histograma seguinte permite uma análise gráfica desta distribuição de idades.



Com médias aproximadas, idades mínimas coincidentes (22 anos) e idades máximas próximas (57 e 53 anos), as sub-amostras de homens e de mulheres parecem constituir grupos demograficamente semelhantes, reforçando a relevância de análises comparativas. Quanto à sua origem, tal como previsto, 116 gestores são do Rio de Janeiro e 73 são de São Paulo (correspondendo a 75% da amostra final), distribuindo-se o resto da amostra por Estados do Nordeste e do Sul, sem concentração significativa em nenhum especificamente. Agregando os

gestores por Regiões, a Região Sudeste representa cerca de 80% da amostra. Da análise dos dados conclui-se ainda que em ambos os Estados mais representados na amostra o percentual de homens supera o percentual de mulheres, embora em São Paulo essa diferença seja mais acentuada. A distribuição de gestores por gênero e por Estado é apresentada na tabela seguinte, evidenciando o fato de 23 respondentes não terem declarado a sua origem.

		Gênero		Total	
		Masculino	Feminino		
		N	N	TOTAL	% Amostra
Estado		17	6	23	9,1%
	Alagoas	1		1	,4%
	Amazonas	1	1	2	,8%
	Bahia	2	2	4	1,6%
	Ceará	5		5	2,0%
	Espírito Santo		2	2	,8%
	Minas Gerais	7	2	9	3,6%
	Pará		1	1	,4%
	Pernambuco	1	2	3	1,2%
	Paraná	3	4	7	2,8%
	Rio de Janeiro	61	55	116	46,0%
	Rio Grande do Sul	1		1	,4%
	Santa Catarina	2	1	3	1,2%
	Sergipe		2	2	,8%
	São Paulo	46	27	73	29,0%
Total		147	105	252	100,0%

Quanto à área de formação dos gestores participantes nesta pesquisa, o questionário apenas identificava três áreas – Administração, Engenharia e Direito – remetendo todas as outras para um grupo indiferenciado. Após a coleta de dados, verificando-se a existência de outras áreas significativamente representadas na amostra, expandiu-se as áreas de formação de três para seis, mantendo uma sétima categoria para outras áreas. Deste modo, a formação dos gestores da amostra foi organizada nas seguintes categorias:

1. Administração
   (incluindo formação em Marketing e em Ciências Contábeis, devido à proximidade com os temas gerais da administração de empresas)

2. Economia
   (apesar da eventual coincidência com algumas matérias da Administração, trata-se de uma área conceitualmente diferente que os gestores identificam como diversa da Administração)

3. Engenharia
   (já prevista originalmente)

4. Direito
(já prevista originalmente)

5. Psicologia
(foi criada devido à relevância particular desta área do conhecimento para o entendimento dos temas em estudo, aproveitando a existência de um número elevado de respondentes com formação em Psicologia)

6. Comunicação
(foi criada devido ao número elevado de participantes com formação em Comunicação Social e em Publicidade e Propaganda; esta última distingue-se da Administração porque se concentra especificamente no tratamento e divulgação de informação, podendo, neste caso, ter implicações específicas na forma como se interpreta a RSE)

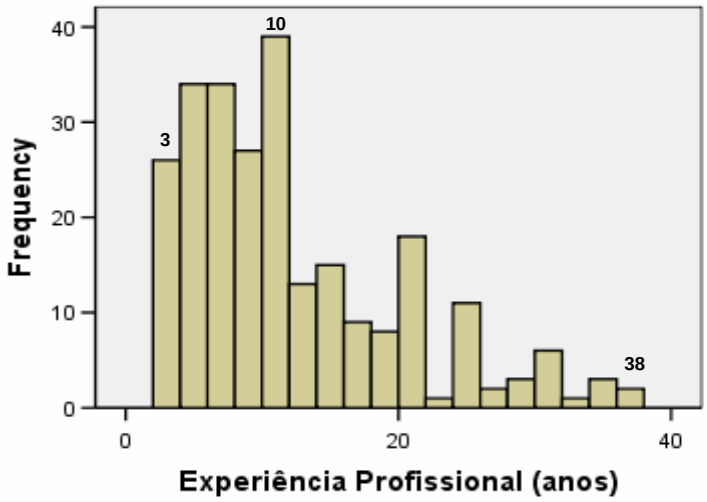
7. Outras

A análise da amostra permite confirmar que a áreas que concentram mais gestores é Administração (37,7%) e Engenharia (16,7%), representando os gestores com formação em Economia 7,9% da amostra final. Tal como pode ser observado em seguida, as áreas de Psicologia e de Comunicação são as únicas onde o número de mulheres supera o número de homens, em sintonia com as características gerais do mercado.

		Gênero		Total	
		Masculino	Feminino		
		N	N	TOTAL	% Amostra
Formação	Administração	56	39	95	37,7%
	Economia	11	9	20	7,9%
	Engenharia	35	7	42	16,7%
	Direito	4	3	7	2,8%
	Psicologia	3	16	19	7,5%
	Comunicação	4	12	16	6,3%
	Outra	34	19	53	21,0%
Total		147	105	252	100,0%

Sendo uma amostra constituída por gestores majoritariamente jovens, com menos de 32 anos, é previsível que os anos de experiência profissional reflitam essa juventude. Para garantir que os gestores da amostra possuam um conhecimento mínimo do mercado e das implicações das decisões gerenciais, limitou-se o estudo a executivos com pelo menos 3 anos de experiência profissional. Considerando esta restrição, a amostra final é constituída por gestores com experiência média de cerca de 12 anos, mínima de 3 anos e máxima de 38 anos, o que reforça a qualidade da amostra para os fins desta pesquisa. A validade da amostra, neste

caso, depende significativamente da capacidade dos gestores efetuarem um julgamento esclarecido de diferentes escolhas gerenciais, tendo uma visão tão clara quanto possível das conseqüências dessas opções para a empresa e para a sociedade. Por isso, a experiência profissional dilatada desta amostra é um indicador confortável dessa desejável maturidade de julgamento, adequada ao estudo de questões éticas e axiológicas relacionadas com a RSE. O histograma seguinte apresenta a distribuição dos gestores por antiguidade profissional.



Em relação à posição ocupada por cada respondente na empresa onde trabalha atualmente, considerou-se relevante para este estudo conhecer a sua área funcional e o nível hierárquico que ocupa. Ambas as situações definem o ponto de vista a partir do qual o gestor encara o negócio e o mercado, influenciando a forma como ele compreende, interpreta e se posiciona perante os objetivos empresariais e perante as exigências coletivas da sociedade. No caso da área funcional, embora a função *Financeira* caracterize a maior parcela de respondentes (21%), as diferentes áreas funcionais encontram-se distribuídas de forma equilibrada entre si, com exceção da função *Produção*, ocupada apenas por 14 gestores (5,6%). Mantendo a sintonia com as tendências do mercado, a função *Informática* é aquela que apresenta, na amostra, uma diferença mais acentuada entre homens e mulheres, prevalecendo os primeiros sobre as segundas, enquanto a função *Recursos Humanos* é desempenhada majoritariamente por mulheres, tal como se comprova na tabela seguinte.

		Gênero		Total	
		Masculino	Feminino		
		N	N	TOTAL	% Amostra
Área Funcional	Administração Geral	23	12	35	13,9%
	Financeira	33	20	53	21,0%
	Produção	11	3	14	5,6%
	Informática	22	3	25	9,9%
	Recursos Humanos	10	25	35	13,9%
	Marketing	23	22	45	17,9%
	Outra	25	20	45	17,9%
Total		147	105	252	100,0%

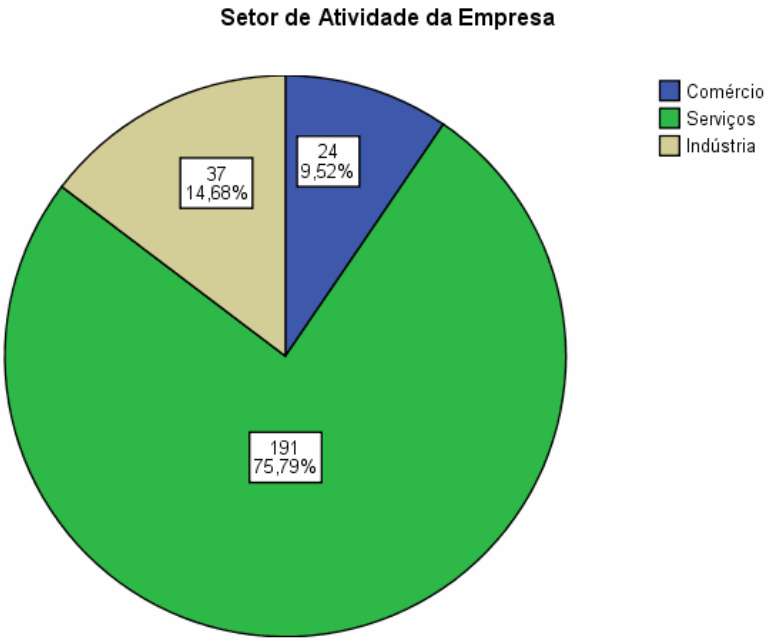
Finalmente, em termos hierárquicos, apenas 34,4% da amostra ocupa o topo da hierarquia ou exerce um cargo de direção superior, distribuindo-se o restante de forma eqüitativa entre cargos de supervisão e outros em hierarquias inferiores. Esta composição da amostra, embora adequada para efeitos de análise comparativa – três grupos hierárquicos de dimensões aproximadas –, pode comprometer a pertinência dos resultados, na medida em que os afasta da desejável visão do dirigente empresarial que tem poder de decisão sobre as principais opções estratégicas da empresa que dirige. No entanto, apesar desta eventual fragilidade da amostra, antecipada na apresentação do método de coleta de dados, a pesquisa centra-se de fato no sistema de crenças dos gestores em geral, independentemente de serem atualmente dirigentes máximos de empresas ou de apenas o poderem vir a ser no futuro. Pretende-se, neste caso, estudar como o sistema de crenças se articula e condiciona entre si, pressupondo, como argumento da sua relevância, que ele terá reflexos na atualidade ou no futuro. Na tabela seguinte apresentam-se os dados da amostra relativos à posição hierárquica dos respondentes.

		Gênero		Total	
		Masculino	Feminino		
		N	N	TOTAL	% Amostra
Nível Hierárquico	Topo	18	7	25	10,0%
	Direção	38	23	61	24,4%
	Supervisão	44	38	82	32,8%
	Outro (inferior)	47	35	82	32,8%
Total		147	103	250	100,0%

Com base na descrição efetuada, conclui-se que os gestores da amostra têm, em geral, as características adequadas aos objetivos desta pesquisa. Com uma idade média de 33 anos que não compromete uma significativa experiência profissional média aproximada de 12 anos, os gestores, majoritariamente da Região Sudeste – Rio de Janeiro e São Paulo –, têm formação predominante em Administração, Economia e Engenharia. E, embora se distribuam eqüitativamente entre os níveis superior, de supervisão e inferior da hierarquia decisória das empresas onde trabalham – o que diminui a homogeneidade da visão gerencial do conjunto global –, exercem funções nas diversas áreas da administração de empresas, enriquecendo desta forma a amostra final.

4.1.2. As Empresas

Embora se admita a influência que a natureza do negócio pode ter nas percepções e nas escolhas gerenciais relativas à RSE, os objetivos desta pesquisa não exigem que se conheça com detalhe as áreas específicas de negócio das empresas onde os gestores inquiridos exercem a sua atividade[111]. Por isso, para simplificar o questionário, optou-se por classificar as empresas apenas segundo os três grandes setores de atividade econômica: *comércio*, *serviços* e *indústria*. O gráfico seguinte sintetiza a distribuição da amostra por setor de atividade.



De acordo com o gráfico, a maioria das empresas da amostra é prestadora de serviços (75,79%), sendo substancialmente menor o número de empresas industriais (14,68%) e estritamente comerciais (9,52%). O desequilíbrio desta distribuição setorial traduz em parte a tendência do mercado para a proliferação de empresas de serviços face ao número de empresas industriais e de comércio. A presença muito reduzida de empresas comerciais, claramente desalinhada com a realidade empresarial, pode, no entanto, também ser o reflexo

[111] Do ponto de vista do impacto na visão de cada gestor sobre o papel da empresa na sociedade, a administração de uma fábrica de produtos farmacêuticos tem implicações distintas da administração de uma empresa metalúrgica, assim como a prestação de serviços de consultoria financeira distingue-se da prestação de serviços de saúde. No entanto, embora esta relação com o objeto de negócio e com o mercado correspondente possa influenciar o sistema de crenças do gestor, explicando-o, o propósito essencial desta pesquisa reside na compreensão da relação entre crenças (valores, orientação ética e atitude perante a RSE), sendo secundária a busca de explicação para essa relação.

da natureza da amostra, composta por executivos que freqüentam cursos de pós-graduação de custo elevado. A capacidade do aluno ou da empresa onde trabalha financiar estes cursos pode justificar a ausência de gestores do setor comercial, tradicionalmente mais pulverizado e caracterizado por empresas com volume de negócios de menor escala.

As empresas estudadas foram também distinguidas em quatro categorias segundo a sua dimensão, utilizando como critério único o número de empregados: *Micro Empresas*, *Pequenas Empresas*, *Médias Empresas* e *Grandes Empresas*. Apesar da legislação brasileira sugerir que esta distinção se faça segundo o critério da receita bruta anual, não existe consenso nacional sobre os valores que estabelecem estes limites (os valores podem variar consoante a finalidade para a qual são definidos ou consoante o Estado onde são aplicados). Além disto, a dimensão da empresa, nesta pesquisa, deve identificar-se essencialmente com o seu grau de complexidade gerencial, traduzido pela diversidade de objetivos e de interesses que encerra na gestão cotidiana de pessoas. Tratando-se de um tema que envolve dilemas éticos e de um estudo que se centra na relação do indivíduo com o mundo e com a sociedade, parece mais adequado distinguir categorias de dimensão da empresa segundo a sua envergadura humana e não de acordo com a sua envergadura financeira. Por estes motivos, adotou-se o critério utilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), alargando-o às categorias de Média e Grande Empresa.

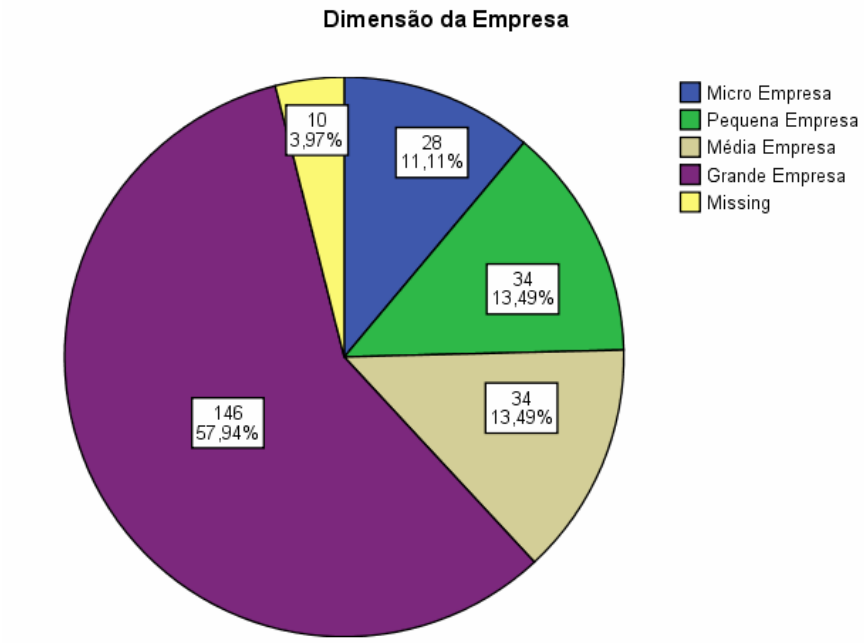
Embora o SEBRAE distinga as categorias do Comércio e Serviços das categorias da Indústria, optou-se, neste caso, por uniformizar o critério para os três setores, usando os limites estabelecidos para a Indústria. Esta opção deve-se, por um lado, ao fato da amostra apresentar uma distribuição homogênea de empresas de médio e grande porte pelos três setores[112] e, por outro, à exigência de comparabilidade entre empresas de acordo com o universo de pessoas de cujos interesses ela é diretamente responsável. Este critério de comparação em termos absolutos é determinante na análise da atitude e das crenças de cada gestor, uma vez que é sempre esse universo absoluto – e não relativo – que ele tem diante do pensamento quando toma decisões de gestão e avalia alternativas. No **Quadro 21** apresentam-se as categorias utilizadas neste estudo.

[112] Esta presença significativa e transversal de empresas de grande porte deve-se provavelmente, tal como no caso do setor de atividade, à natureza da amostra, constituída por executivos que freqüentam cursos de preço elevado em algumas das mais reputadas instituições de ensino superior nas duas cidades onde estão localizadas as maiores empresas do Brasil.

	N.º empregados
Micro Empresa	1-19
Pequena Empresa	20-99
Média Empresa	100-499
Grande Empresa	Mais de 500

Quadro 21. Categorias de Empresa segundo Dimensão

Adotando o critério descrito, a maioria das empresas da amostra é de grande dimensão (57,94%), tendo as restantes categorias presenças equivalente entre si, o que pode, mais uma vez, justificar-se pelas características particulares da amostra. Neste caso, a presença significativa de Grandes Empresas pode contribuir para a robustez dos resultados, dado tratar-se de empresas com elevada complexidade gerencial, cujas atividades têm habitualmente um forte impacto nas comunidades envolventes, enriquecendo, assim, a percepção dos seus gestores sobre a multiplicidade de implicações da ação empresarial. Em seguida, apresenta-se a distribuição de empresas por categoria de dimensão.



Por fim, uma análise dos Estados onde se localizam as empresas estudadas confirma a delimitação geográfica da amostra aos dois Estados principais da Região Sudeste: quase todas as empresas estão localizadas no Rio Janeiro (52,9%) e em São Paulo (40,9%). Em seguida

apresenta-se a localização das empresas decomposta segundo a sua dimensão e segundo o setor de atividade. No primeiro caso, observa-se que embora Rio de Janeiro e São Paulo tenham proporções aproximadas de empresas de Média e Grande dimensão, é no Estado Fluminense que se concentra maior número de Pequenas e Micro Empresas. No segundo caso, prevalecem empresas de Serviços nos dois Estados, seguidas por empresas Industriais e de Comércio em proporções idênticas em ambos.

		Dimensão da Empresa				Total	
		Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa		
		N	N	N	N	TOTAL	% Amostra
Localização da Empresa	Alagoas			1		1	,4%
	Amazonas		1	1		2	,8%
	Bahia			2		2	,8%
	Ceará	1		1		2	,8%
	Brasília				1	1	,4%
	Goiás			1		1	,4%
	Minas Gerais		1		2	3	1,2%
	Pará	1			1	2	,8%
	Rio de Janeiro	17	22	15	74	128	52,9%
	Rio Grande do Sul				1	1	,4%
	São Paulo	9	10	13	67	99	40,9%
Total		28	34	34	146	242	100,0%

		Setor de Atividade da Empresa			Total	
		Comércio	Serviços	Indústria		
		N	N	N	TOTAL	% Amostra
Localização da Empresa	Alagoas			1	1	,4%
	Amazonas		2		2	,8%
	Bahia		2		2	,8%
	Ceará		2		2	,8%
	Brasília		1		1	,4%
	Goiás	1			1	,4%
	Minas Gerais		2	1	3	1,2%
	Pará	1	1		2	,8%
	Rio de Janeiro	13	98	22	133	52,8%
	Rio Grande do Sul		1		1	,4%
	São Paulo	9	82	13	104	41,3%
Total		24	191	37	252	100,0%

Resumindo, a análise dos dados revela uma amostra composta por empresas de grande dimensão, localizadas quase na sua totalidade nos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo e operando majoritariamente no setor dos Serviços. A concentração geográfica era previsível, dado a coleta de dados ter sido realizada apenas nesses dois Estados. A predominância de empresas de Serviços e, especialmente, a presença majoritária de Grandes Empresas traduz igualmente uma limitação imposta pela natureza da amostra. Assim, estas características são um claro reflexo das opções metodológicas que conduziram à definição da amostra e podem ter uma papel significativo na explicação dos resultados relativos à atitude dos gestores perante a RSE e sua orientação ética perante ações empresariais socialmente responsáveis.

4.2. A ATITUDE DOS GESTORES PERANTE A RSE

4.2.1. Análise da Escala de RSE

Segundo a teoria subjacente a esta pesquisa, a RSE define-se como o somatório dos compromissos **econômicos**, **legais** e **éticos** que vinculam a empresa à sociedade, constituindo, portanto, um conjunto de obrigações empresariais que o gestor ou dirigente deve atender no exercício da função gerencial. Sendo objetivo desta pesquisa identificar os fatores de ordem ética e axiológica que, no plano individual, influenciam ou condicionam a ação do gestor perante as exigências da RSE, optou-se por estudar a sua atitude geral perante os compromissos sociais das empresas (como indicador da sua predisposição para agir), evitando, desta forma, os constrangimentos habituais de estudar o seu comportamento efetivo (como a dificuldade em sistematizar o comportamento observado ou a restrição da análise a uma determinada circunstância espacial e temporal).

Para avaliar a atitude do gestor perante os apelos por vezes contraditórios das responsabilidades sociais das empresas, foi construída uma escala inspirada no método de inquirição do questionário original de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985). Nesta nova escala, é pedido aos respondentes que distribuam 10 pontos, com base nas suas preferências como gestores, por cada um de doze conjuntos de três práticas ou objetivos empresariais. Em cada conjunto, cada uma das três práticas ou objetivos visa medir a atitude dos gestores perante uma das três Responsabilidades Sociais das Empresas: **Econômica** (REC), **Legal** (RLE) e **Ética** (RET). Para que o posicionamento dos gestores em cada conjunto revelasse as suas preferências gerenciais tão próximas da realidade quanto possível, evitou-se a mistura, no mesmo conjunto, de objetivos com práticas ou de filosofias de gestão com preocupações particulares. Desta forma, sempre que possível, tentou-se agrupar os itens de cada conjunto segundo um mesmo critério geral, a fim de evitar distorções na análise comparativa efetuada pelos respondentes.

Utilizando o mesmo método seguido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) na operacionalização da sua escala, a atitude de cada gestor perante as três dimensões da RSE é, nesta nova escala, determinada pela média das pontuações atribuídas aos itens que correspondem a cada uma das responsabilidades. Assim, é calculado para cada respondente o grau de importância relativa que ele atribui à REC, à RLE e à RET (variando entre 0 e 10). O

Quadro 22 apresenta os conjuntos de itens da escala de atitude perante a RSE, identificando, entre parêntesis, a designação simplificada de cada item com indicação da Responsabilidade Social a que se refere.

Itens da Escala de Atitude perante a RSE
A. Maximizar rentabilidade dos investimentos (REC1) B. Cumprir a legislação em geral (RLE1) C. Pagar salários justos (RET1)
A. Fazer publicidade clara e transparente sobre os produtos (RET2) B. Realizar campanhas promocionais para captar novos clientes (REC2) C. Respeitar e cumprir as normas legais que regulam a concorrência (RLE2)
A. Adquirir tecnologias mais eficientes (REC3) B. Adquirir tecnologias "amigas" do ambiente (RET3) C. Cumprir a legislação ambiental (RLE3)
A. Cumprir legislação do trabalho (RLE4) B. Premiar o desempenho dos funcionários mais eficientes (REC4) C. Oferecer oportunidade de emprego a pessoas portadoras de deficiência (RET4)
A. Monitorar e minimizar impactos negativos da atividade no meio ambiente (RET5) B. Aplicar normas legais sobre segurança, higiene e saúde no trabalho (RLE5) C. Implementar processos de gestão que melhorem os níveis de eficiência operacional (REC5)
A. Realizar estudos de mercado para conhecer hábitos de consumo (REC6) B. Revelar aos clientes as imperfeições e riscos dos produtos (RET6) C. Respeitar a lei sobre transações comerciais (RLE6)
A. Agir sempre em conformidade com as exigências da lei e das decisões judiciais (RLE7) B. Financiar projetos sociais de erradicação da pobreza (RET7) C. Investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (REC7)
A. Cumprir os prazos de pagamento de dívidas fiscais (RLE8) B. Cumprir o plano de investimento em novos processos que reduzam os custos operacionais (REC8) C. Cumprir o prazo de pagamento de salários e benefícios (RET8)
A. Decidir em função das expectativas dos acionistas (REC9) B. Decidir em função das exigências da lei (RLE9) C. Decidir em função das expectativas da sociedade (RET9)
A. Avaliar desempenho com base na sustentabilidade do lucro (REC10) B. Avaliar desempenho com base no cumprimento das normas legais (RLE10) C. Avaliar desempenho com base na contribuição para o bem-estar social (RET10)
A. Financiar projetos sociais de educação infantil (RET11) B. Respeitar e cumprir quaisquer decisões judiciais (RLE11) C. Desenvolver campanhas comerciais inovadoras (REC11)
A. Desenvolver iniciativas que promovam a consciência ecológica dos trabalhadores (RET12) B. Investir em programas de treinamento para aumento da produtividade (REC12) C. Organizar ações de formação para os trabalhadores conhecerem a legislação comercial (RLE12)

Legenda: REC: Responsabilidade Econômica; RLE: Responsabilidade Legal; RET: Responsabilidade Ética

Quadro 22. Escala de Atitude perante a RSE

À semelhança do procedimento adotado no estudo original e em estudos posteriores (MARZ et al., 2003; AUPPERLE et al., 1985), a fidedignidade desta nova escala pode ser avaliada com base nos valores do alfa de *Cronbach*, correspondente ao valor médio de todos os coeficientes possíveis do tipo "*split-half*", ou seja, a média de todos os coeficientes de correlação entre quaisquer dois grupos de itens da mesma escala[113]. O alfa de *Cronbach* permite, neste caso, verificar se os itens relacionados com cada uma das Responsabilidades Sociais constituem de fato indicadores consistentes de uma mesma dimensão[114]. A **Tabela 2** apresenta os alfa de *Cronbach* (α) para cada uma das três Responsabilidades Sociais (com doze itens em cada dimensão).

	N.º itens / Responsabilidade	Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética
Alfa de *Cronbach* (α)	12	**0,818**	**0,778**	**0,772**

Tabela 2. Alfas de *Cronbach* da Escala de Atitude perante a RSE

Os dados confirmam a consistência interna da escala, revelando α próximos ou acima de 0,8[115], o que significa que pode assumir-se com relativa segurança que os itens que compõem a escala de cada uma das Responsabilidades Sociais concorrem para a medição da mesma dimensão. Para avaliar a contribuição de cada um dos itens para a consistência interna da respectiva escala, calculou-se os α das escalas excluindo um item de cada vez. Os resultados mostram que, para as três escalas, nenhum item, por si só, ao ser excluído, afeta significativamente a consistência interna da escala geral (ver ANEXO 1.1), o que assegura que a fidedignidade das escalas não está demasiado dependente de um único item.

Além da análise dos α, a consistência da escala pode também ser verificada através da análise das inter-relações entre os seus itens. Para esse efeito, adota-se o procedimento estatístico *Similarity Structure Analysis* (SSA), com base no qual os itens são distribuídos graficamente num espaço bidimensional, distanciando-se entre si de acordo com as suas inter-

[113] O alfa de *Cronbach* é uma das medidas mais vulgarmente utilizadas para avaliar a fidedignidade de escalas constituídas por múltiplos itens (BRYMAN & CRAMER, 2003).

[114] Uma análise prévia dos coeficientes de correlação de *Spearman* – preferível à correlação de *Pearson*, uma vez que não exige a normalidade das distribuições das variáveis – revelou correlações significativas entre as variáveis que se pretende agrupar, embora de grau baixo ou moderado.

[115] Variando entre 0 e 1, a consistência interna de uma escala é considerada *razoável* quando o alfa de *Cronbach* se situa entre 0,7 e 0,8 e *boa* quando ele se situa entre 0,8 e 0,9 (PESTANA & GAGEIRO, 2003).

relações. Esta análise visual permite confirmar se os itens formam de fato três dimensões distintas e se algum deles tem um posicionamento ambíguo que possa comprometer a clareza da distinção pretendida entre as Responsabilidades Econômica, Legal e Ética. Para o estudo da estrutura de similaridade dos 36 itens que compõem a escala, os indicadores de ajustamento da SSA apresentam medidas aceitáveis de adequação dos dados (medidas de *Stress* relativamente baixas; *Dispersion Accounted For* = 0,92371; Coeficiente de Congruência de *Tucker* = 0,96110)[116], permitindo o prosseguimento da análise (para mais detalhe, ver ANEXO 1.2). O mapa SSA gerado pelos dados apresenta, assim, a seguinte configuração[117]:

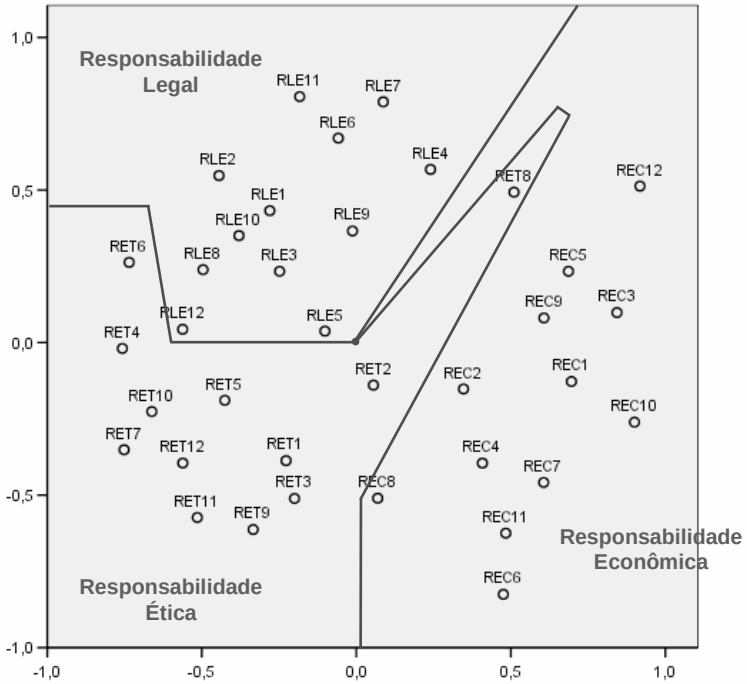


Figura 19. Mapa Bidimensional de Atitude perante a RSE (análise SSA)

O mapa SSA mostra que, embora a generalidade dos itens se agrupe de forma a distinguir as três áreas espaciais correspondentes às três Responsabilidades Sociais, alguns itens têm uma posição afastada da dimensão que deveriam representar, localizando-se

[116] As estatísticas de *Stress* medem o desajustamento dos dados (quanto mais próximo de zero, menos desajustados), enquanto o indicador *Dispersion Accounted For* (DAF) e o Coeficiente de Congruência de *Tucker* medem o ajustamento (sendo portanto recomendáveis valores próximos de um).

[117] A identificação das três dimensões faz-se acrescentando manualmente ao mapa linhas separadoras dos itens a partir do ponto central do espaço bidimensional, de forma a agrupar os itens da REC, da RLE e da RET.

ambiguamente próximos de outra. Quando este mapa é analisado conjuntamente com os dados do ANEXO 1.1, verifica-se que os itens que mais se distanciam da sua respectiva dimensão, aproximando-se de outra, são aqueles que, se forem excluídos do grupo, melhoram o seu α (exceto no caso do item *REC8*, da Responsabilidade Econômica, cuja exclusão é recomendada pela observação do mapa SSA, embora isso reduza o α ligeiramente). Assim, com base nas duas análises, decidiu-se excluir os seguintes itens das respectivas sub-escalas:

. **Responsabilidade Econômica**: *REC8*

. **Responsabilidade Legal**: *RLE5*; *RLE12*

. **Responsabilidade Ética**: *RET2*; *RET6*; *RET8*

Na **Tabela 3**, são apresentados os novos valores de α para as sub-escalas reduzidas, confirmando que as medidas da RLE e da RET melhoram a sua consistência interna face à escala completa e que nenhum dos itens restantes nas três dimensões da RSE prejudica essa consistência (para verificar esta conclusão, ver dados do ANEXO 1.3).

	Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética
Alfa de *Cronbach* (α)	**0,809** (11 itens)	**0,788** (10 itens)	**0,798** (9 itens)

Tabela 3. Alfas de *Cronbach* da Escala de Atitude perante a RSE (após eliminação de itens)

A exclusão destes itens não prejudica a qualidade geral da pesquisa em termos agregados, uma vez que se pretende obter uma medida, tão fidedigna quanto possível, de cada uma das dimensões da RSE, buscando, para isso, o conjunto específico de itens que melhor represente, em conjunto, essas dimensões. Por isso optou-se por eliminar os itens cujas inter-relações reveladas pelo mapa SSA não os afetavam claramente a uma das três Responsabilidades Sociais. Como se observa na **Tabela 3**, os α mantêm valores indicativos de boa consistência interna, confirmados pelo resultado da nova análise SSA. Os indicadores de

ajustamento sugerem a boa adequação dos dados (ver ANEXO 1.4)[118], tendo gerado, após a exclusão dos itens, o seguinte mapa SSA:

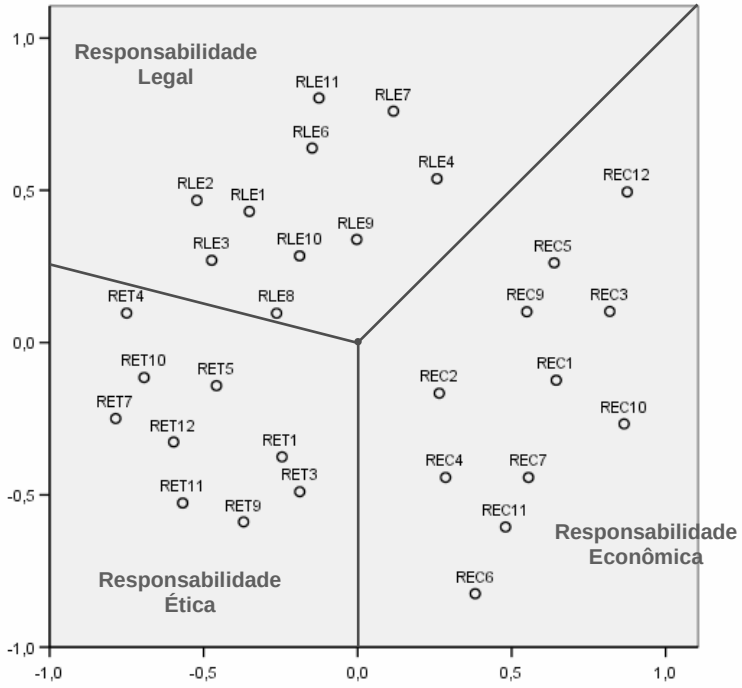


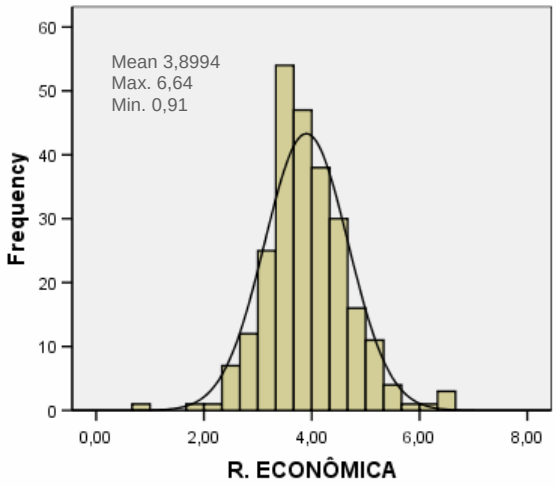
Figura 20. Mapa Bidimensional de Atitude perante a RSE
(análise SSA, após eliminação de itens)

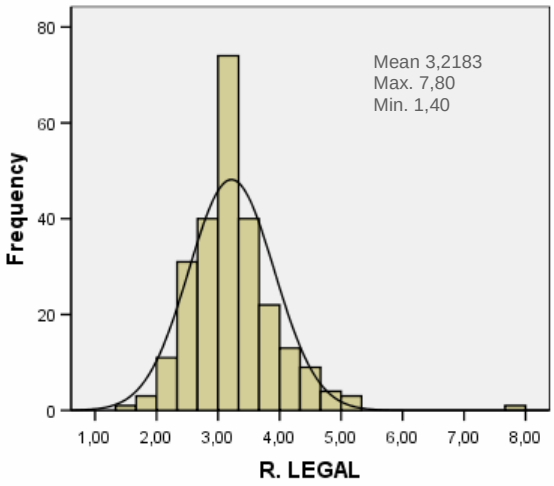
O novo mapa SSA apresenta três regiões distintas que agrupam os itens de cada uma das dimensões, confirmando a adequação das sub-escalas para medir a REC, a RLE e a RET. A distribuição espacial dos itens na **Figura 20** evidencia também uma distinção clara entre as RLE e RET face à REC, sugerindo que a adesão aos compromissos legais e éticos se faz essencialmente por oposição à exigência dos compromissos econômicos.

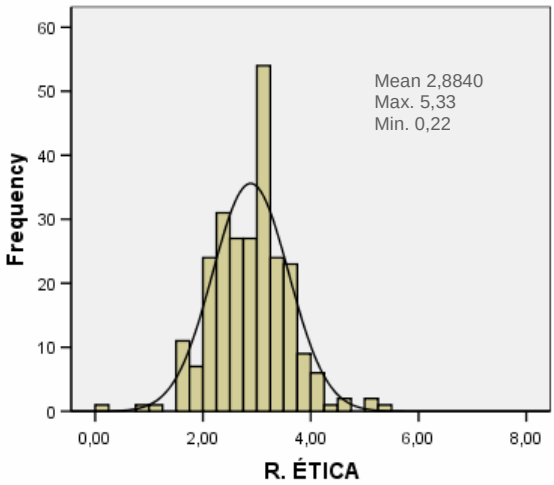
A validade teórica da escala conferida pelo esforço inicial de sistematização dos itens e debate da sua pertinência com especialistas, assim como a fidedignidade estatística interna sugerida pelos valores dos α e pela análise dos mapas SSA, permitem que se resuma os 30 itens retidos na escala em indicadores únicos da atitude dos gestores perante cada Responsabilidade. Assim, os novos indicadores correspondem à média das pontuações atribuídas por cada gestor aos itens retidos que compõem a sub-escala de cada

[118] DAF = 0,92944; Coeficiente de Congruência de *Tucker* = 0,96408

Responsabilidade, constituindo uma medida da importância relativa dada pelos respondentes às diferentes dimensões da RSE. Uma análise preliminar dos novos indicadores revela, como esperado, que a REC registra uma pontuação média mais elevada (3,8994) do que a RLE (3,2183) e a RET (2,8840). Os gráficos seguintes apresentam as distribuições das atitudes dos gestores perante as três Responsabilidades Sociais:







Como pode confirmar-se nos histogramas, ao serem confrontados com a necessidade de optarem perante os diferentes compromissos sociais das empresas, os gestores tendem a valorizar mais os compromissos econômicos. Este resultado não surpreende, uma vez que as finalidades econômicas de uma empresa privada constituem o fundamento da sua existência, a garantia da sua sobrevivência e, com freqüência, o critério principal de avaliação do seu desempenho. Os gestores são os responsáveis organizacionais pela prestação de contas da

atividade da empresa perante a sociedade, perante os clientes e, sobretudo, perante os acionistas. Seria previsível que refletissem nas suas escolhas esta posição de servidores, em primeira linha, dos interesses dos acionistas de quem dependem. Assim, os gestores definem a sua atitude perante as Responsabilidades Legais e Éticas essencialmente por oposição ao compromisso econômico que não admite, habitualmente, as mesmas desatenções.

Para confirmar esta oposição, também encontrada no estudo original de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) e em pesquisas posteriores (IBRAHIM & ANGELIDIS, 1993), analisa-se a correlação entre os três indicadores da atitude dos gestores perante a RSE. A escolha do coeficiente de correlação a utilizar depende da verificação ou não da normalidade das distribuições. A análise dos histogramas já permite suspeitar da não normalidade das distribuições, com a existência de observações extremas (*outliers*) e uma concentração central de valores (distribuição leptocúrtica, ou seja, relativamente alta). Os indicadores de assimetria e de curtose, assim como o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (com correção de *Lilliefors*), confirmam as distribuições não normais.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov [a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
R. ECONÔMICA	,082	252	,000	,973	252	,000
R. LEGAL	,113	252	,000	,919	252	,000
R. ÉTICA	,063	252	,018	,982	252	,003

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
R. ECONÔMICA	252	,386	,153	1,716	,306
R. LEGAL	252	1,442	,153	7,079	,306
R. ÉTICA	252	,070	,153	1,325	,306
Valid N (listwise)	252				

Com cocientes entre os indicadores e os respectivos erros superiores a 1,96, as medidas de assimetria (*skewness*) e de curtose (*kurtosis*) confirmam a não normalidade, também sugerida pelo teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* ($\rho<0,05$). Este resultado

recomenda que seja utilizado o coeficiente Ró de *Spearman* para estudar a correlação entre as atitudes, dado não ser sensível à presença de *outliers* ou de distribuições assimétricas. Os coeficientes de correlação entre as atitudes dos gestores são, portanto, os seguintes:

Correlations

			R. ECONÔMICA	R. LEGAL	R. ÉTICA
Spearman's rho	R. ECONÔMICA	Correlation Coefficient	1,000	-,532**	-,557**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	252	252	252
	R. LEGAL	Correlation Coefficient	-,532**	1,000	-,272**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	252	252	252
	R. ÉTICA	Correlation Coefficient	-,557**	-,272**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	252	252	252

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se observa, a dimensão econômica apresenta uma correlação negativa, estatisticamente significativa e de intensidade moderada, com as dimensões legal e ética da RSE, confirmando a idéia de que, perante os compromissos sociais das empresas, os gestores valorizam a Responsabilidade Econômica por oposição às restantes Responsabilidades. Este resultado foi reconfirmado através de uma análise idêntica dos dados, normalizados por exclusão dos *outliers*, com recurso ao coeficiente de correlação de *Pearson*, o qual manteve correlações moderadas significativas entre as dimensões econômica e as restantes, e uma correlação mais fraca entre a RLE e a RET (ver ANEXO 1.5). De fato, contrariando resultados anteriores (AUPPERLE et al., 1985; IBRAHIM & ANGELIDIS, 1993), a RLE e a RET apresentam uma correlação também negativa, provavelmente devida à natureza particular da escala[119]. Em síntese, os resultados principais sugerem que, para cumprirem compromissos legais ou éticos, os gestores optam por sacrificar prioritariamente o comprometimento econômico da empresa.

[119] Dado tratar-se de uma escala de escolha forçada, era previsível que se registrassem correlações negativas. No entanto, não era obrigatório que se distinguissem as Responsabilidades Econômicas das restantes, constituindo este o resultado teoricamente mais relevante.

4.2.2. A Orientação para os *Stakeholders*

Embora tenha uma importância secundária para os objetivos desta pesquisa, a escala de atitude perante a RSE foi elaborada com a intenção de distinguir diferentes *stakeholders*, a fim de verificar se a referência aos seus interesses (em particular, daqueles que afetam a RET) influencia a forma como os gestores se posicionam perante a RSE. Por isso, pretende-se nesta seção verificar a pertinência de decompor a RET em sub-dimensões associadas a cada *stakeholder*, analisando, simultaneamente, a orientação para os *stakeholders* revelada pelos gestores da amostra. Para esse efeito, é estudada a versão completa da escala, incluindo os itens excluídos na análise efetuada na seção anterior.

Tal como já foi mencionado, a organização dos itens em conjuntos de três na escala de atitude perante a RSE obedeceu, sempre que possível, a um critério de escolha que facilitasse a comparação entre eles, evitando misturar objetivos com práticas ou princípios gerais com decisões específicas. Além desse critério comparativo, procurou-se em cada conjunto tratar do interesse de grupos específicos de *stakeholders*. Assumindo que os compromissos econômicos e legais referem-se sempre ao interesse geral dos Acionistas e do Estado/Governo, respectivamente, os doze conjuntos de itens podem distinguir-se entre si pelo grupo particular de *stakeholder* cujos interesses são atendidos pelo compromisso ético. Assim, segundo a escala utilizada, em cada conjunto estão representados os interesses dos **Acionistas** (através da REC), do **Estado** (através da RLE) e da **Sociedade**, dos **Clientes**, dos **Empregados** ou do **Meio Ambiente** (através da RET). Os conjuntos de itens da escala podem agrupar-se nos seguintes termos, de acordo com o critério do *stakeholder* preferencial subjacente à RET:

	Itens do Questionário	***Stakeholder* preferencial** (do compromisso ético)
4	A. Cumprir legislação do trabalho (RLE) B. Premiar o desempenho dos funcionários mais eficientes (REC) C. Oferecer oportunidade de emprego a pessoas portadoras de deficiência (RET)	**Sociedade**
7	A. Agir sempre em conformidade com as exigências da lei e das decisões judiciais (RLE) B. Financiar projetos sociais de erradicação da pobreza (RET) C. Investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (REC)	
9	A. Decidir em função das expectativas dos acionistas (REC) B. Decidir em função das exigências da lei (RLE) C. Decidir em função das expectativas da sociedade (RET)	

(cont.)

(cont.)

10	A. Avaliar desempenho com base na sustentabilidade do lucro (REC) B. Avaliar desempenho com base no cumprimento das normas legais (RLE) C. Avaliar desempenho com base na contribuição para o bem-estar social (RET)	**Sociedade**
11	A. Financiar projetos sociais de educação infantil (RET) B. Respeitar e cumprir quaisquer decisões judiciais (RLE) C. Desenvolver campanhas comerciais inovadoras (REC)	
12	A. Desenvolver iniciativas que promovam a consciência ecológica dos trabalhadores (RET) B. Investir em programas de treinamento para aumento da produtividade (REC) C. Organizar ações de formação para trabalhadores conhecerem a legislação comercial (RLE)	
1	A. Maximizar rentabilidade dos investimentos (REC) B. Cumprir a legislação em geral (LE.) C. Pagar salários justos (RET)	**Empregados**
8	A. Cumprir os prazos de pagamento de dívidas fiscais (RLE) B. Cumprir plano de investimento em processos que reduzam custos operacionais (REC) C. Cumprir o prazo de pagamento de salários e benefícios (RET)	
2	A. Fazer publicidade clara e transparente sobre os produtos (RET) B. Realizar campanhas promocionais para captar novos clientes (REC) C. Respeitar e cumprir as normas legais que regulam a concorrência (RLE)	**Clientes**
6	A. Realizar estudos de mercado para conhecer hábitos de consumo (REC) B. Revelar aos clientes as imperfeições e riscos dos produtos (RET) C. Respeitar a lei sobre transações comerciais (RLE)	
3	A. Adquirir tecnologias mais eficientes (REC) B. Adquirir tecnologias "amigas" do ambiente (RET) C. Cumprir a legislação ambiental (RLE)	**Meio Ambiente**
5	A. Monitorar e minimizar impactos negativos da atividade no meio ambiente (RET) B. Aplicar normas legais sobre segurança, higiene e saúde no trabalho (RLE) C. Implementar processos de gestão que melhorem os níveis de eficiência operacional (REC)	

Quadro 23. Escala de Atitude perante a RSE, segundo o *Stakeholder* Preferencial

Como pode constatar-se no **Quadro 23**, dos doze conjuntos de itens, seis referem-se especialmente ao *stakeholder* **Sociedade** e os restantes repartem-se igualmente pelos *stakeholders* **Empregados**, **Clientes** e **Meio Ambiente**[120]. Como referido, os interesses destes quatro grupos de *stakeholders* são atendidos nas ações ou objetivos empresariais inerentes à RET em cada conjunto de itens, por comparação com os compromissos econômicos e legais subjacentes à REC e à RLE que favorecem, respectivamente, os interesses dos **Acionistas** e

[120] O *stakeholder* **Meio Ambiente** poderia designar-se *Gerações Futuras* ou ser incluído numa noção mais vasta do *stakeholder* **Sociedade**, no entanto, optou-se por identificá-lo como **Meio Ambiente** devido à relevância específica que tem para o interesse da sociedade atual e futura.

do **Estado/Governo**. Assim, a escala final permite avaliar a atitude do gestor perante a RSE com base no seu posicionamento gerencial em face dos múltiplos interesses dos *stakeholders* primários, os públicos prioritários a que a empresa deve atender no decurso da sua atividade.

Para avaliar a pertinência desta distinção entre *stakeholders*, procede-se a uma análise fatorial exploratória dos dados relativos à escala de RET, a fim de verificar se os fatores encontrados têm alguma relação com os *stakeholders* subjacentes ao compromisso ético de cada conjunto de itens. Como método de estimação para a extração dos fatores, optou-se pelas Componentes Principais (AFCP), com rotação *varimax*, que não exige a normalidade das distribuições. Previamente, aferiu-se a qualidade das correlações entre as variáveis, ou seja, sua adequação para a aplicação da AFCP, através dos procedimentos estatísticos *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de esfericidade de *Bartlett*. Ambos confirmaram a adequação dos dados, com um KMO de 0,84 e um teste de esfericidade de *Bartlett* com um nível de significância associado de 0,000, mostrando portanto a existência de correlação significativa entre algumas variáveis[121]. A retenção de fatores foi realizada segundo o critério dos fatores com autovalor superior a 1, sendo retidos três fatores com as seguintes cargas (*loadings*) após rotação (ocultaram-se cargas inferiores a 0,4):

Rotated Component Matrix [a]

	Component		
	1	2	3
RET1		,529	
RET2			,714
RET3	,654		
RET4	,582		
RET5	,498		
RET6			,713
RET7	,613		
RET8		,726	
RET9		,497	
RET10	,476	,566	
RET11	,585	,458	
RET12	,624		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

[121] O KMO varia entre 0 e 1 e compara as correlações de ordem zero com as estimativas das correlações parciais, ou seja, as correlações entre os fatores únicos subjacentes aos dados. Um KMO próximo de 1 revela correlações parciais pequenas, ajustadas portanto à exigência de não correlação entre fatores da AFCP. Neste caso, o KMO de 0,84 é considerado um bom ajustamento dos dados à AFCP. O teste de esfericidade de *Bartlett* verifica a independência das variáveis, testando a hipótese da matriz de correlações ser igual à matriz identidade. Com um nível de significância de 0,000, é rejeitada a hipótese nula e confirma-se a existência da correlação necessária à realização da AFCP.

A variância explicada pelos três fatores é de 48,983%, significando que mais de metade da variância total fica por explicar. Esta insuficiência é corroborada pelas comunalidades das variáveis após rotação que se situam entre 0,355 e 0,662[122] (para uma análise mais detalhada, consultar ANEXO 1.6). Apesar desta fragilidade explicativa do modelo a três fatores, a distinção fatorial por eles sugerida mantém significado estatístico, justificando que se prossiga a análise em busca de uma explicação teórica para essa estrutura. Uma análise preliminar da distribuição de cargas fatoriais significativas em cada fator permite estabelecer a seguinte associação entre os fatores e os *stakeholders* específicos decorrentes da RET:

Fator 1		**Fator 2**		**Fator 3**	
Item	*Stakeholder*	*Item*	*Stakeholder*	*Item*	*Stakeholder*
RET3	Meio Ambiente	*RET1*	Empregados	*RET2*	Clientes
RET4	Sociedade	*RET8*	Empregados	*RET6*	Clientes
RET5	Meio Ambiente	*RET9*	Sociedade		
RET7	Sociedade	*RET10*	Sociedade		
RET10	Sociedade	*RET11*	Sociedade		
RET11	Sociedade				
RET12	Sociedade				

Quadro 24. Fatores da Escala de Atitude perante a Responsabilidade Ética

As cargas dos três fatores parecem sugerir um agrupamento de itens próximo do previsto, consistente com o tipo específico de *stakeholder* (tal como apresentado no **Quadro 24**). No primeiro fator, são agrupados os itens relacionados com os *stakeholders* **Sociedade** e **Meio Ambiente**, contrariando a separação teórica das duas categorias. Esta combinação é consistente com a hipótese avançada de que a preocupação com o Meio Ambiente representa um dos eixos da preocupação com o bem-estar coletivo das gerações atuais e futuras. Assim, é aceitável que o Meio Ambiente não constitua um *stakeholder* autônomo, integrando-se no *stakeholder* mais vasto Sociedade. O segundo fator parece menos coerente, reunindo os dois itens relacionados com o *stakeholder* **Empregados** e misturando-os com alguns itens do *stakeholder* Sociedade (com exceção do item *RET9*, os restantes são duplicados do primeiro

[122] As comunalidades correspondem à proporção da variância de cada variável que é explicada pelos fatores. Por isso, comunalidades medianas, como neste caso, sugerem uma reduzida capacidade explicativa das variáveis pelos fatores.

fator). A aparente inexistência de explicação teórica para o agrupamento destes itens sugere que se eliminem do segundo fator os itens duplicados do *stakeholder* Sociedade, assim como o item *RET9*, cuja formulação o define como um princípio geral de ação, afastando-o das características concretas de todos os outros itens. Por fim, o terceiro fator agrupa os dois itens do *stakeholder* **Clientes**.

Analisando a consistência interna dos três grupos através dos respectivos alfas de *Croncbach* (α), confirma-se a consistência do primeiro fator (α = 0,772), não se verificando o mesmo no segundo (α = 0,274) nem no terceiro (α = 0,247)[123]. Estes resultados sugerem que se agrupe os *stakeholders* Empregados e Clientes num único fator designado **Stakeholders Internos** (α = 0,335) com uma consistência interna ligeiramente mais favorável a uma análise comparativa com o fator que reúne os *stakeholders* Sociedade e Meio Ambiente, designado **Stakeholders Externos**. Foram então criados dois indicadores a partir das médias dos itens que compõem cada uma das sub-escalas definidas pelos dois fatores. Embora a fragilidade da sub-escala relativa aos **Stakeholders Internos** desaconselhe o uso desta tipologia em análises posteriores do modelo, a relevância teórica dos dois grupos definidos com base na AFCP justifica a pesquisa sobre quais as características individuais ou organizacionais que podem explicar a predisposição dos gestores para satisfazer os interesses de **Stakeholders Externos** (Sociedade e Meio Ambiente) e de **Stakeholders Internos** (Empregados e Clientes).

Ao comparar as duas sub-escalas com os fatores individuais e organizacionais que constam do questionário, conclui-se, no entanto, que apenas o gênero permite distinguir preferências gerenciais. Em ambos os grupos – Stakeholders Internos e Stakeholders Externos – as respondentes mulheres revelam médias superiores com significância estatística, quando comparadas com as médias dos homens (ver ANEXO 1.7). Isto significa que as gestoras tendem a valorizar mais do que os gestores os compromissos gerenciais relativos a *stakeholders* não proprietários – sociedade, empregados e clientes –, ou seja, a grupos de interesse exteriores ao círculo de acionistas e de investidores, evidenciando uma maior predisposição feminina para sacrificar compromissos econômicos e legais em nome de compromissos éticos. Esta diferença poderá ser confirmada e esclarecida com mais detalhe em seguida na análise das três sub-escalas relativas a cada uma das RSE.

[123] Quanto aos 2º e 3º Fatores, incluindo apenas dois itens, é previsível que os α apresentem valores reduzidos. No entanto, a análise do coeficiente Ró de *Spearman* confirmou uma correlação entre itens fraca no 2º Fator e inexistente no 3º Fator.

4.2.3. Os Fatores Demográficos e a Atitude perante a RSE

Na seção anterior, a análise da escala de RET confirmou que a orientação para os s*takeholders* é pouco relevante para distinguir as atitudes dos gestores nesta amostra, justificando o prosseguimento do estudo com base nas sub-escalas de REC, RLE e RET, sem os itens excluídos na seção 4.2.1.. Nesta seção, são analisados os fatores demográficos individuais que registram influência significativa na formação da atitude dos gestores perante as Responsabilidades Econômicas (REC), Legais (RLE) e Éticas (RET) das empresas.

Idade

Ao analisar a correlação entre a idade dos gestores e a sua atitude perante as três dimensões da RSE, os resultados revelam-se interessantes, mostrando uma tendência dos gestores para sacrificar o compromisso econômico em benefício do compromisso legal à medida que envelhecem. Com base no coeficiente de correlação de *Spearman* (que não exige a normalidade das distribuições), verifica-se a existência de correlação positiva da idade com a RLE e negativa com a REC, ambas estatisticamente significativas (ver ANEXO 1.8). Considerando que a RET não registra correlações significativas com a idade, este resultado indica que os gestores, à medida que ficam mais velhos, atribuem importância crescente à RLE em detrimento da REC. Esta tendência pode ser confirmada através da comparação das atitudes dos gestores pertencentes a escalões etários distintos.

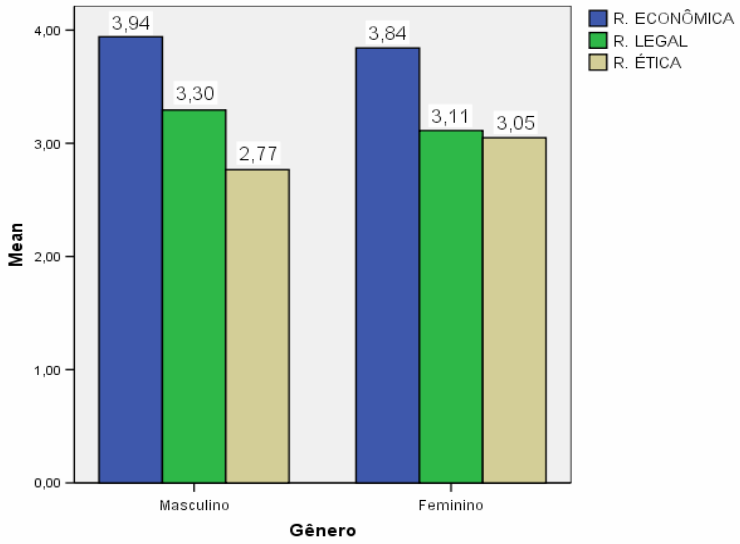
Como já foi referido anteriormente, a idade média dos gestores da amostra é de cerca de 33 anos, com uma concentração da distribuição de idades em escalões inferiores à média. Dado que a mediana se situa nos 31 anos, optou-se por usar como ponto de corte os 30 anos, dividindo a amostra em dois grupos etários: os gestores com menos de 30 anos (120) e os gestores com mais de 30 anos (132). Comparando as médias de cada Responsabilidade Social nos dois grupos, confirma-se a significância estatística da diferença entre as atitudes perante a REC e a RLE dos gestores mais novos e mais velhos (*sig.(2-tailed)*<0,05) (ver ANEXO 1.8)[124]. Embora as médias revelem um peso relativo da REC sempre superior à RLE nos dois grupos etários – o que é consistente com as expectativas iniciais sobre a prevalência dos compromissos econômicos sobre os restantes como alicerce de toda a ação gerencial –, os

[124] Tanto na REC como na RLE, os níveis de significância são inferiores a 0,05 (0,006 e 0,002, respectivamente), sugerindo a rejeição da Hipótese Nula de igualdade das médias.

gestores com menos de 30 anos valorizam mais a REC e menos a RLE do que os gestores com mais de 30 anos. Isto pode significar que a disponibilidade dos gestores para sacrificar o cumprimento da lei em nome da finalidade econômica diminui à medida que envelhecem. O amadurecimento parece estimular uma postura mais legalista por parte dos gestores, sem sacrifício dos compromissos empresariais de natureza ética.

Gênero

Tal como já havia sido sugerido pela análise da escala da RET na seção anterior, a comparação das três dimensões da RSE em função do gênero confirma uma diferença significativa entre homens e mulheres relativamente à RET, acrescentando uma diferença também em relação à RLE. A comparação das médias entre homens e mulheres mostra que, embora a REC não apresente diferenças significativas entre os dois grupos, a RET é significativamente mais elevada no quadro de preferências das mulheres do que no conjunto de escolhas dos homens, ao contrário da RLE que é significativamente mais elevada no caso dos homens (*sig.(2-tailed)*<0,05) (ver ANEXO 1.9). As médias das escalas de atitude perante cada uma das RSE podem ser visualmente comparadas no gráfico seguinte:



O gráfico mostra que, por um lado, a REC prevalece como preferência indiscutível de todos os gestores, independentemente do gênero, confirmando a previsão sobre a necessidade prioritária, reconhecida pelos gestores, de atender aos compromissos econômicos. Por outro

lado, constata-se que a hierarquia geral de prioridades é idêntica nos dois gêneros, prevalecendo a REC sobre a RLE e esta sobre a RET. Por fim, confirma-se que as mulheres apresentam uma predisposição para cumprir compromissos éticos superior àquela registrada pelos homens. Estes resultados parecem sugerir que os homens têm uma orientação gerencial mais legalista do que as mulheres, enquanto estas estão mais sensibilizadas do que os homens para a satisfação dos interesses de *stakeholders* não proprietários, tais como aqueles inscritos no âmbito dos compromissos éticos da empresa relativos ao desenvolvimento social, à preservação do meio ambiente, ao bem-estar dos empregados e ao investimento numa relação de transparência com os clientes.

Experiência Profissional

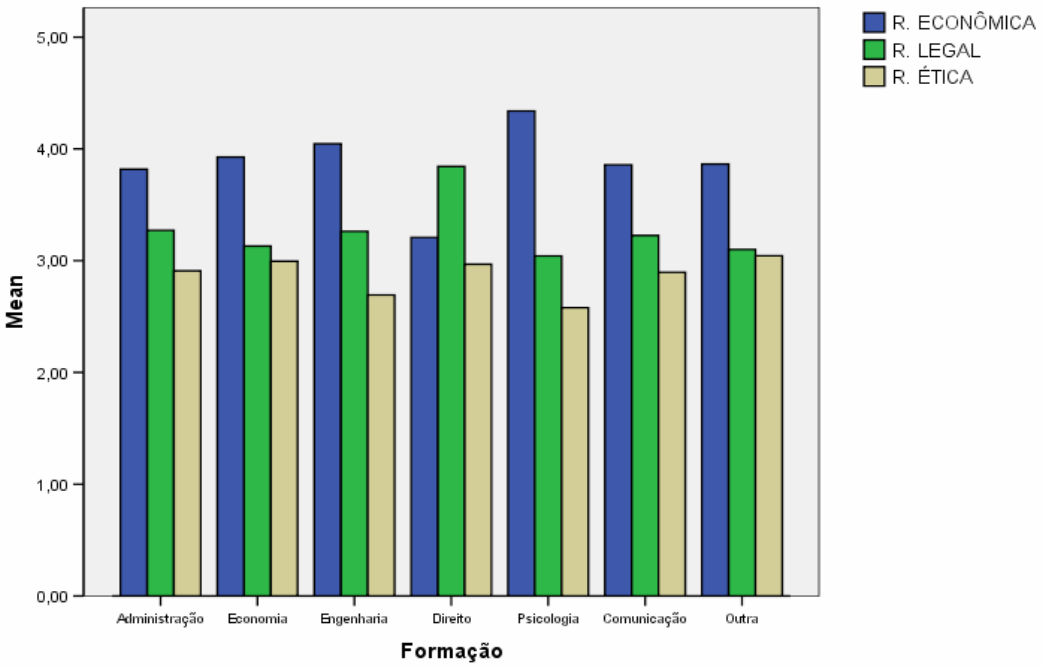
De forma consistente com os resultados obtidos em relação à idade, também a correlação entre as atitudes dos gestores perante as RSE e os anos de experiência profissional revelam correlações estatisticamente significativas nos casos da REC e da RLE. Especificamente, o indicador da REC diminui e o indicador da RLE aumenta à medida que a experiência profissional do gestor progride (ver ANEXO 1.10). Para analisar estas relações com maior detalhe, tal como feito no caso da idade, também aqui a amostra foi dividida em dois grupos de gestores, de acordo com a longevidade da sua experiência profissional. Assim, considerando que os gestores da amostra têm, em média, cerca de 12 anos de experiência e que a mediana se situa nos 10 anos, estabeleceu-se este último limite como ponto de corte para dividir a amostra em dois grupos: os gestores com menos de 10 anos de experiência profissional (152) e os gestores com mais de 10 anos de experiência profissional (100).

A comparação das médias confirma que os gestores com menos experiência valorizam significativamente mais a REC e menos a RLE do que os gestores mais experientes (*sig.(2-tailed)*<0,05)[125]. Esta diferença sugere que, tal como no caso do envelhecimento físico, a maturidade profissional também parece estar associada a uma postura gerencial crescentemente legalista, que abdica de compromissos econômicos em nome de um maior comprometimento legal, sem com isso modificar a atitude perante os compromissos éticos.

[125] Tanto na REC como na RLE, os níveis de significância são inferiores a 0,05 (0,006 e 0,008, respectivamente), sugerindo a rejeição da Hipótese Nula de igualdade das médias.

Da análise efetuada sobre o papel dos fatores demográficos nas atitudes dos gestores perante as três dimensões da RSE, conclui-se que apenas características pessoais independentes da atividade profissional exercem influência significativa nas atitudes gerenciais. A formação específica de cada gestor, a área funcional onde trabalha e a posição hierárquica que ocupa, assim como o seu Estado de origem, não parecem ter qualquer impacto na estrutura das suas atitudes. Também não foi detectada qualquer influência das condições da empresa – setor de atividade, localização e dimensão – na atitude dos gestores.

Quanto à formação, os resultados parecem não revelar diferenças estatísticas significativas entre as atitudes dos gestores com formações diversas. Estatisticamente, isto pode dever-se à distribuição muito desigual (e, em alguns casos, residual) da amostra pelas diferentes áreas formativas. Teoricamente, pode significar que a experiência empresarial concreta tende a dissipar as eventuais divergências de crenças sobre o papel das empresas na sociedade que se possam dever à formação original. Apesar disto, a análise da distribuição de atitudes gerenciais pelas áreas formativas pode contribuir para alguns esclarecimentos.



Como pode confirmar-se no gráfico, a REC recolhe a preferência transversal dos gestores em todas as áreas de formação, exceto no caso de Direito, onde, adequadamente, a RLE prevalece sobre as restantes, provavelmente devido à maior sensibilidade dos gestores com formação jurídica para a exigência fundamental do cumprimento da lei. Ao contrário

deste resultado previsível, surpreende que os gestores formados em Psicologia valorizem mais do que os restantes a REC em detrimento das outras responsabilidades, não parecendo existir fundamento razoável para atribuir esta centralidade do compromisso econômico aos conteúdos e doutrinas que caracterizam o ensino em psicologia. Por fim, observa-se que os gestores com formação em Administração e em Comunicação têm o quadro de preferências mais equilibrado, ou seja, com menores diferenças de importância relativa atribuída a cada um dos compromissos subjacentes à RSE.

Apesar da análise gráfica, os resultados estatísticos não confirmam a significância das diferenças observadas na distribuição de atitudes por áreas formativas, sugerindo pesquisas posteriores com amostras de dimensões comparáveis. Nesta pesquisa, aceitam-se apenas as conclusões que podem ser confirmadas estatisticamente. O **Quadro 25** apresenta um resumo dos resultados significativos.

	R. Econômica REC	R. Legal RLE	R. Ética RET
Idade	-	+	
Exp. Profissional	-	+	
Gênero		- (mulheres/homens)	+ (mulheres/homens)

Quadro 25. Impacto de Fatores Demográficos Individuais na Atitude perante as três dimensões da RSE

Os resultados mostram que as características da empresa e as circunstâncias profissionais dos gestores não influenciam a forma como eles encaram as problemáticas da RSE e, em particular, os compromissos empresariais que lhe estão subjacentes. A RSE exige do gestor um posicionamento filosófico perante dilemas gerenciais cotidianos e estratégicos. Por isso, as suas escolhas evocam princípios de ordem pessoal, cujo fundamento radica mais na sua condição humana do que na sua condição profissional. Este é já um sinal importante, nesta pesquisa, da natureza essencialmente ética das razões e dos fundamentos que estão no centro do debate sobre a RSE.

4.2.4. O Índice de Compromisso Social dos Gestores (ICS)

Nesta pesquisa, a RSE constitui-se como o conjunto de obrigações que vinculam as empresas à sociedade baseadas em compromissos de natureza econômica, legal e ética. De acordo com esta concepção, a ação gerencial será socialmente responsável quando busca, nas decisões que toma e nas estratégias que prossegue, compatibilizar as diversas responsabilidades sociais da empresa, cumprindo os múltiplos compromissos que lhes estão subjacentes. Os gestores, enquanto decisores organizacionais, agindo em nome da empresa, são responsáveis primários pelo cumprimento desses compromissos. Por isso, a sua atitude perante a RSE, enquanto indicador da sua predisposição comportamental, pode ser avaliada através da análise das suas preferências em relação aos compromissos econômicos, legais e éticos das empresas.

Com base neste quadro teórico, define-se a atitude gerencial socialmente responsável como aquela que procura cumprir simultaneamente todos os compromissos sociais das empresas, sem discriminar nenhum deles em particular. Apesar desta concepção definir a RSE como um exigente exercício de compromissos sociais, cego a diferenças valoriativas entre cada um, no discurso e na prática ela é, em geral, identificada com a RET[126]. Admitindo que a REC é um objetivo do qual os gestores não se desviam voluntariamente e que a RLE é habitualmente reconhecida como mandatória e indiscutível, a RET constitui um verdadeiro indicador substantivo da orientação social dos gestores, ou seja, da sua propensão para agir de forma socialmente responsável. No entanto, em termos puramente teóricos, é a busca de um equilíbrio neutro entre compromissos que define a gestão socialmente responsável. E embora seja improvável que se encontre na realidade um exemplo perfeito desta atitude plenamente integradora de compromissos, ela constitui um horizonte ideal de cuja aproximação depende o exercício concreto da RSE. Portanto, a atitude dos gestores pode também ser avaliada com base no seu grau de aproximação a este horizonte. A partir das sub-escalas utilizadas para medir a REC, a RLE e a RET, propõe-se a criação do *Índice de Compromisso Social* dos gestores empresariais (ICS). Este índice é um indicador quantitativo do comprometimento social de cada gestor, ou seja, uma medida da sua predisposição para exercer a administração

[126] Por exemplo, Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) avaliam a orientação social das empresas comparando a atitude dos seus gestores perante responsabilidades não econômicas com a sua atitude perante a REC. Os autores distinguem assim a preocupação com a sociedade da preocupação com a empresa, admitindo que quanto maior for a orientação social do gestor, mais ele se aproxima do ideal da RSE.

de empresas de forma socialmente responsável, buscando na ação gerencial cumprir equilibradamente os três compromissos sociais das empresas: econômico, legal e ético.

O ICS de cada gestor é calculado a partir dos indicadores individuais de atitude perante cada um dos compromissos – REC, RLE e RET –, nos seguintes termos:

- Primeiro, calcula-se a diferença entre o maior e o menor indicador pessoal de atitude (esta diferença representa a distância a que a decisão de cada respondente fica do ponto socialmente ótimo, ou seja, do equilíbrio entre compromissos).

- Segundo, para que o ICS seja um indicador positivo do comprometimento, como os limites de pontuação de cada indicador variam entre 0 e 10 pontos, o ICS de cada gestor resultará da subtração da diferença encontrada na operação anterior ao valor máximo de comprometimento social que será, neste caso, 10[127].

Tal como pretendido, o ICS permite quantificar a distância a que cada gestor se encontra da atitude gerencial ideal, que busca o compromisso absoluto entre os apelos das diferentes responsabilidades sociais. Apesar de ser uma simplificação da escala, não permitindo análises muito detalhadas, o ICS cumpre rigorosamente o pressuposto teórico de que todas as responsabilidades sociais têm importância idêntica e a desvalorização gerencial de qualquer uma delas reduz inevitavelmente – e na mesma intensidade – a possibilidade do pleno exercício de uma gestão socialmente responsável. Por isso, a análise do ICS dos gestores da amostra tem uma relevância teórica fundamental nesta pesquisa.

Embora isoladamente o valor tenha pouco significado, na escala de dez pontos possíveis, o ICS dos gestores apresenta uma média geral de 8,4512[128], tal como se pode confirmar em seguida.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
ICS normal	246	6,06	9,94	8,4512
Valid N (listwise)	246			

[127] Num cenário ideal, o gestor atribuiria pontuações equivalentes aos três compromissos, resultando a diferença entre REC, RLE e RET em zero. Nesse caso, o comprometimento do gestor com o exercício da RSE seria plenamente alcançado, gerando um ICS de 10 (resultante da subtração: 10-0). Na realidade, o mais provável é que o gestor atribua importâncias relativas diferentes a cada compromisso, gerando diferenças positivas entre REC, RLE e RET. Quanto maiores forem estas diferenças, mais afastado estará o gestor da atitude ideal e menor será o seu ICS.

[128] A distribuição estatística do ICS foi normalizada através da exclusão de 6 *outliers*, reduzindo as observações para 246.

A distância deste valor médio do ICS da amostra em relação ao valor máximo possível (1,5488) corresponde à média das diferenças máximas entre as atitudes mais afastadas de cada gestor. Para conhecer melhor as distâncias que justificam este ICS, analisa-se os coeficientes de correlação entre ele e as três responsabilidades sociais: REC, RLE e RET[129].

Correlations

			ICS normal	R. ECONÔMICA	R. LEGAL	R. ÉTICA
Spearman's rho	ICS normal	Correlation Coefficient	1,000	-,589**	,166**	,629**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,009	,000
		N	246	246	246	246
	R. ECONÔMICA	Correlation Coefficient	-,589**	1,000	-,532**	-,557**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	246	252	252	252
	R. LEGAL	Correlation Coefficient	,166**	-,532**	1,000	-,272**
		Sig. (2-tailed)	,009	,000	.	,000
		N	246	252	252	252
	R. ÉTICA	Correlation Coefficient	,629**	-,557**	-,272**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	246	252	252	252

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como seria de esperar, as três dimensões da RSE têm correlações significativas com o ICS. O sentido e a intensidade dessas correlações ajudam a esclarecer o contributo de cada uma das dimensões para a formação do ICS geral. Verifica-se, assim, que o ICS dos gestores aumenta com o sacrifício da REC e que a RET é a dimensão da RSE cuja valorização mais contribui para amplificar também o ICS. Ou seja, confirma-se a prevalência da REC no quadro de preferências dos gestores e a importância crítica da RET para o desenvolvimento de uma atitude gerencial socialmente responsável. Este resultado confere suporte à idéia de identificação da atitude desejável com a atitude perante a RET, dada a forte correlação positiva entre ela e o ICS.

Quando analisado segundo critérios demográficos, o ICS apenas revela diferenças estatisticamente significativas ao ser comparado entre gêneros (ver ANEXO 1.12). De acordo com os resultados, o ICS das gestoras é superior ao ICS dos gestores, sugerindo que, em contexto empresarial, as mulheres são mais disponíveis para estabelecer compromissos entre responsabilidades sociais do que os homens, aproximando-se mais de uma atitude gerencial socialmente responsável.

[129] Para o cálculo utiliza-se o coeficiente Ró de *Spearman*, por não exigir a normalidade das distribuições. O coeficiente de correlação de *Pearson*, utilizando as distribuições normalizadas após exclusão de *outliers*, confirmou as significâncias e o sentido das correlações de *Spearman* (ver ANEXO 1.11).

4.2.5. Resultados Principais

A análise dos dados empíricos relativos à atitude dos gestores perante a RSE confirmou a consistência das sub-escalas construídas para medir a REC, a RLE e a RET. Com base nesses indicadores, confirmou-se que os gestores da amostra priorizam os compromissos econômicos face aos outros compromissos empresariais (legais e éticos), dependendo o cumprimento destes do sacrifício do primeiro. O **Quadro 26** apresenta uma síntese dos principais resultados empíricos relativos à atitude dos gestores perante a RSE.

RESULTADOS – ATITUDE PERANTE A RSE
1. Os Alfas de *Cronbach* superiores a 0,7 e mapas SSA com distinção clara de três regiões Confirma-se a consistência interna da escala e a adequação dos seus itens para medir a atitude dos gestores perante a REC, a RLE e a RET. Foram excluídos das sub-escalas os itens REC8, RLE5, RLE12, RET2, RET6 e RET8.
2. REC > RLE > RET (médias da amostra) Os gestores valorizam mais o compromisso econômico do que os compromissos legal e ético, revelando, tal como esperado, uma preferência por satisfazer prioritariamente os interesses dos acionistas, perante quem respondem em primeira linha. A centralidade da finalidade econômica talvez se deva ao fato desta constituir a razão de existência da empresa, a sua garantia de sobrevivência e um dos principais critérios de avaliação do seu desempenho.
3. Correlações REC*RLE e REC*RET estatisticamente significativas, negativas, de intensidade moderada Perante as exigências múltiplas da RSE, os gestores valorizam a REC por oposição à RLE e à RET, e vice-versa. Conclui-se que o favorecimento gerencial da RLE e da RET implica um sacrifício da REC, confirmando o antagonismo clássico entre a exigência do compromisso econômico e as reivindicações sociais incluídas nos compromissos legal e, principalmente, ético.
4. Análise Fatorial de Componentes Principais distingue itens da sub-escala RET segundo os *stakeholders* preferenciais: Sociedade e Meio-Ambiente (Fator 1), Empregados (Fator 2) e Clientes (Fator 3). Alfas de *Cronbach* revelam consistência interna baixa dos Fatores 2 e 3, desaconselhando a sub-divisão da RET. Apesar da AFCP gerar uma estrutura próxima da teórica, a fraca consistência dos itens do grupo *Stakeholders* Internos (Empregados e Clientes) compromete o uso desta tipologia em análises posteriores.
5. Médias estatisticamente diferenciadas entre mulheres e homens nos grupos formados a partir da sub-escala RET: *Stakeholders* Externos (Sociedade e Meio-Ambiente) e *Stakeholders* Internos (Empregados e Clientes) Em ambos os casos as gestoras apresentam médias superiores aos gestores, sugerindo uma maior predisposição feminina para satisfazer os interesses de *stakeholders* não proprietários. Comparativamente com os homens, as mulheres parecem mais disponíveis para sacrificar compromissos econômicos e legais em nome de compromissos éticos.

Quadro 26. Resultados Empíricos – Atitude perante a RSE

A análise dos dados permitiu também verificar que o *Índice de Compromisso Social* (ICS) dos gestores, adotado nesta pesquisa como indicador do seu grau de comprometimento com o pleno exercício da RSE, tende a aumentar quando é valorizada a RLE e, sobretudo, a RET, com o inevitável sacrifício da REC. Isto significa, tal como esperado, que existe uma identificação da atitude gerencial socialmente responsável com a valorização dos compromissos não econômicos das empresas, confirmando os pressupostos teóricos da relação entre os níveis periférico e nuclear de hipóteses subjacentes ao modelo (ver **Figura 18**, na seção 2.4.2.4.).

Além dos resultados anteriores, a análise das atitudes perante a REC, a RLE e a RET segundo critérios demográficos, revelou que o envelhecimento e o amadurecimento profissional dos gestores tende a gerar uma postura progressivamente mais legalista, abdicando mais do compromisso econômico em nome do cumprimento da lei. Os resultados mostram também que os homens são, em geral, mais legalistas do que as mulheres, sendo estas mais sensíveis ao compromisso ético do que os homens. No **Quadro 27** são resumidos os resultados relevantes sobre os fatores demográficos que apresentaram implicações mais significativas na atitude dos gestores perante a RSE.

Fatores Demográficos – Atitude perante a RSE
Idade À medida que envelhecem, os gestores tendem a valorizar mais a RLE em detrimento da REC, adotando uma atitude mais legalista perante a RSE.
Experiência Profissional Tal como o envelhecimento físico, o aumento da experiência profissional parece conduzir à maior valorização da RLE em detrimento da REC, confirmando a maior disponibilidade dos gestores mais experientes para sacrificar o compromisso econômico em nome do compromisso legal, sem no entanto modificar a sua atitude perante o compromisso ético.
Gênero A RLE é mais valorizada pelos homens e a RET é mais valorizada pelas mulheres, sugerindo que os homens têm uma orientação gerencial mais legalista e confirmando a maior disponibilidade feminina para atender os interesses da sociedade em geral. Este resultado reflete-se também no ICS mais elevado das gestoras, confirmando a sua maior aproximação a uma atitude gerencial socialmente responsável.

Quadro 27. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Atitude perante a RSE

Os resultados empíricos revelam que apenas as características pessoais dos gestores parecem exercer influência sobre a sua atitude perante a RSE, não sendo esta determinada pelas suas condições profissionais ou pelas características demográficas da empresa. Este resultado confirma, por um lado, a validade da Hipótese Básica HB3a, rejeitando, por outro, a Hipótese Básica HB4a, mostrando que, aparentemente, o posicionamento gerencial perante as responsabilidades sociais das empresas não está significativamente vinculado às circunstâncias de cada empresa ou de cada cargo.

Em síntese, a atitude dos gestores perante a RSE parece dominada, tal como esperado, pelo vínculo gerencial aos resultados econômicos e ao compromisso com os interesses dos acionistas, aos quais se opõem os interesses públicos. O amadurecimento pessoal e profissional tendem a aliviar este vínculo em nome de um maior comprometimento legal, o que pode significar uma diminuição da disponibilidade para correr riscos ou uma maior consciência da RLE que compromete a empresa perante a sociedade. Por fim, as mulheres apresentam uma atitude geral mais aberta à incorporação dos interesses da sociedade nas decisões gerenciais, revelando, por isso, uma postura eventualmente mais ajustada às múltiplas exigências sociais que a gestão socialmente responsável habitualmente impõe.

4.3. O SISTEMA DE VALORES DOS GESTORES

4.3.1. Análise da Escala de Valores Humanos

O estudo do sistema de valores pessoais dos gestores foi, nesta pesquisa, realizado com base na teoria dos valores motivacionais de Schwartz, segundo a qual, os valores representam metas desejáveis, trans-situacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos (SCHWARTZ, 1992). Schwartz enquadra a sua concepção numa teoria geral da motivação humana, associando os valores a objetivos gerais que visam a satisfação de necessidades humanas básicas. Segundo o autor, os valores podem ser agrupados em dez categorias axiológicas correspondentes a dez objetivos motivacionais específicos – os Valores Motivacionais (VM). Estas categorias definem, portanto, a motivação subjacente à realização de cada valor. Para Schwartz, os dez VM têm validade universal e constituem a totalidade das motivações que podem caracterizar os valores humanos, variando apenas de pessoa para pessoa a prioridade atribuída a cada VM. Nesta pesquisa, optou-se por abordar empiricamente os valores humanos a partir da sua estrutura motivacional, ou seja, no nível de análise dos VM de Schwartz.

Na teoria de Schwartz, os VM estão ainda organizados em dois eixos axiológicos de ordem superior, agora renomeados para adequarem-se aos propósitos deste estudo, dispostos numa estrutura circular que reflete a relação dinâmica de proximidade e de antagonismo entre as finalidades subjacentes aos VM (para mais detalhes sobre a estrutura circular, ver **Figura 14**, na seção 2.2.6.). As categorias axiológicas estudadas são as seguintes[130]:

Eixo 1 – Valores Éticos

- Valores centrados no Bem-estar Coletivo: *Universalismo*; *Benevolência*.
- Valores centrados no Bem-estar Individual: *Hedonismo*[131]; *Realização*; *Poder*.

Eixo 2 – Valores Práticos

- Valores de Estabilidade e Conservadorismo: *Conformidade; Tradição; Segurança*.
- Valores de Independência e Empreendedorismo: *Autodeterminação*; *Estimulação*.

[130] Cada um dos eixos superiores é definido por dois grupos antagônicos de valores, cujos objetivos motivacionais se excluem mutuamente, ou seja, representam motivações humanas opostas.

[131] Segundo a teoria, o *Hedonismo* ocupa uma posição ambígua, podendo oscilar entre os grupos de valores aqui designados como valores centrados no *Bem-estar Individual* e valores de *Independência e Empreendedorismo*. O seu posicionamento final deve ser decidido com base na análise preliminar dos dados.

Para estudar o sistema de valores, foi utilizada uma versão adaptada da escala desenvolvida por Schwartz para medir os VM, designada *Portrait Values Questionnaire* (PVQ). O PVQ é uma medida recente que visa ultrapassar algumas das limitações atribuídas ao instrumento original – o *Schwartz Value Survey* (SVS) – e que, ao contrário deste, não requer que o respondente se posicione perante valores abstratos, mas perante preferências concretas que representam os VM, ou seja, "*objetivos, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um tipo motivacional*" (SCHWARTZ, 2005b: p. 57). A equivalência de medidas entre o PVQ e o SVS, assim como a validade do PVQ para estudar a estrutura de VM, foram já confirmadas empiricamente (SCHWARTZ, 2005b; SCHWARTZ, 2003; SCHWARTZ et al., 2001; KNAFO & SCHWARTZ, 2001).

Na versão da escala adaptada para esta pesquisa, são apresentadas ao respondente 21 frases que descrevem princípios gerais associados a preferências axiológicas, sendo-lhe pedido que identifique a importância de cada um desses princípios na sua vida[132]. Com base na proposta de Schwartz (2003), a relação entre cada um dos itens do questionário e os VM é a seguinte:

	Itens do Questionário	**Valor Motivacional**
3	Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.	*Universalismo*
8	Escutar as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo que não concorde com elas, procurar compreendê-las.	
19	Proteger e preservar a Natureza.	
12	Ajudar e zelar pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam.	*Benevolência*
18	Ser leal aos amigos e dedicar-me às pessoas que me estão próximas.	
7	Defender que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando.	*Conformidade*
16	Comportar-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem errado.	
9	Não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem.	*Tradição*
20	Respeitar a crença religiosa e cumprir os mandamentos da sua doutrina.	
5	Viver em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.	*Segurança*
14	Defender que o país deva estar livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social.	

(cont.)

[132] Em relação à escala original, além da necessária tradução para português, esta versão adaptada substitui o questionamento projetivo por um questionamento direto e resume em frases únicas cada par de frases que constituíam os 21 itens.

(cont.)

2	Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.	*Poder*
17	Estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram.	
4	Mostrar as minhas capacidades e admirarem o que eu faço.	*Realização*
13	Ter sucesso e impressionar os outros.	
10	Divertir-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer.	*Hedonismo*
21	Apreciar os prazeres da vida e cuidar bem de mim próprio.	
6	Fazer muitas coisas diferentes na vida e procurar sempre coisas novas para fazer.	*Estimulação*
15	Correr riscos e procurar sempre novas aventuras.	
1	Pensar em novas idéias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira.	*Autodeterminação*
11	Tomar as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações.	

Quadro 28. Escala de Valores Humanos, segundo Valor Motivacional

A validação do PVQ e sua adequação teórica foram já amplamente debatidas por Schwartz (2005b; 2003), no entanto, tratando-se de uma versão com adaptações, é conveniente avaliar o ajustamento da nova escala. Para o efeito, começou por analisar-se a consistência interna através dos alfas de *Cronbach* (α). Schwartz (2001) alerta que dificilmente os α dos VM poderão ser elevados, uma vez que a escala visa cobrir o espectro total de significados e de sub-dimensões que constituem cada um deles[133]. Além disso, o reduzido número de itens destinados a medir cada VM (dois, com exceção do Universalismo que é medido por três itens), também condiciona as correlações internas destas sub-escalas. Por isso, o autor recomenda que o α não seja considerado uma medida fiel da fidedignidade da escala para cada VM, valorizando acima dele a consistência teórica dos itens entre si e aconselhando o uso do α apenas para avaliação dos quatro Valores de Ordem Superior (VOS) que compõem os dois eixos superiores (estes sim, medidos por vários itens, uma vez que incluem todos os itens dos VM que os compõem).

[133] Por exemplo, o VM *Poder* inclui as idéias de riqueza e de autoridade, o VM *Universalismo* inclui a compreensão e a tolerância em relação ao outro, a preocupação com a justiça e com a Natureza.

Apesar destas limitações, optou-se por realizar a análise preliminar dos α da escala, tal como constam da **Tabela 4**.

	Valores Motivacionais*			Valores de Ordem Superior
Valores Éticos	Universalismo	0,511	(0,62)	*Bem-estar Coletivo* 0,634
	Benevolência	0,474	(0,67)	
	Poder	0,345	(0,65)	*Bem-estar Individual* 0,534
	Realização	0,579	(0,76)	
	Hedonismo	0,561	(0,76)	
Valores Práticos	Estimulação	0,509	(0,72)	*Independência e Empreendedorismo* 0,554
	Autodeterminação	0,436	(0,45)	
	Segurança	0,305	(0,70)	*Estabilidade e Conservadorismo* 0,528
	Conformidade	0,260	(0,63)	
	Tradição	0,463	(0,53)	

**entre parêntesis, os α obtidos na validação original do PVQ (SCHWARTZ et al., 2001)*

Tabela 4. Alfas de *Cronbach* da Escala de Valores Humanos

Como previsto, os α dos VM são genericamente baixos. Comparativamente com os resultados originais de Schwartz, constata-se que a versão agora utilizada tem níveis ainda inferiores de consistência interna, com divergências especialmente acentuadas nos casos dos VM **Segurança**, **Conformidade** e **Poder**. Schwartz já havia referido que, com base nos testes empíricos da escala, tal como também já acontecia com o SVS, o PVQ "*geralmente mede Tradição e Autodeterminação com baixa confiabilidade*" (2005b: p. 62), justificando-o com o fato desses tipos motivacionais incluírem, cada um, componentes muito diversos.

Uma análise inicial dos dados permite verificar que a presença do VM **Hedonismo** no VOS *Bem-estar Individual* reduz o α deste grupo de valores. Dada a indefinição teórica reconhecida por Schwartz sobre a posição deste VM, optou-se por transferi-lo para o VOS *Independência e Empreendedorismo*, confirmando o reforço dos α em ambos os grupos (para resultados mais detalhados, ver ANEXO 2.1). Após esta mudança, os níveis de consistência interna dos eixos de ordem superior fixaram-se nos seguintes valores:

	Alfas de *Cronbach*
Bem-estar Coletivo	0,634
Bem-estar Individual	0,590
Independência e Empreendedorismo	0,604
Estabilidade e Conservadorismo	0,528

Tabela 5. Alfas de *Cronbach* dos VOS, após transferência do VM Hedonismo

Embora os α permaneçam baixos, sugerindo alguma insuficiência metodológica na adaptação da escala – especialmente no caso dos VM **Segurança** e **Conformidade**, cujos baixos α comprometem a significância estatística do VOS *Estabilidade e Conservadorismo* –, a análise deve prosseguir respeitando a estrutura prevista da escala, a fim de não comprometer a consistência teórica original dos itens. Assim, o próximo passo para avaliar a estrutura dos dados consiste na análise fatorial exploratória (AFE) da escala. Schwartz (2003) alerta que este procedimento estatístico não é adequado para descobrir o conjunto de relações teóricas entre VM, uma vez que eles formam uma estrutura dinâmica circular entre si que a AFE não revela, proporcionando apenas uma visão parcial da relações relevantes. No entanto, apesar destas cautelas, o autor não rejeita totalmente a AFE como fonte complementar de informação para análise da escala PVQ e, em particular, dos seus dois eixos de ordem superior.

No caso particular desta pesquisa, a AFE efetuada segundo o método de estimação das Componentes Principais (AFCP) com rotação *varimax*, forçada a 4 fatores, gerou um resultado interessante. Apesar do nível baixo de variância total explicada pelos quatro fatores (42,063%), os testes KMO (0,659) e esfericidade de *Bartlett* (sig.<0,05) confirmaram a adequação dos dados à AFE (para uma análise mais detalhada, ver ANEXO 2.2). A matriz de cargas fatoriais após rotação apresentou os seguintes valores (para facilitar a análise, foram ocultadas cargas inferiores a 0,4):

Rotated Component Matrix [a]

	Component			
	1	2	3	4
Autodeterminação		,562		
Poder				
Universalismo	,590			
Realização			,690	
Segurança			,633	
Estimulação		,577		
Conformidade				,550
Universalismo	,571			
Tradição				
Hedonismo				-,517
Autodeterminação		,479		
Benevolência	,561			
Realização			,497	,408
Segurança	,528			
Estimulação		,762		
Conformidade				,468
Poder				,582
Benevolência	,519			
Universalismo	,693			
Tradição	,433			,521
Hedonismo			,476	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Como pode observar-se, as cargas fatoriais dos 4 fatores sugerem um agrupamento de itens aproximadamente consistente com a estrutura de relações de proximidade e de antagonismo que formam os quatro VOS. O primeiro fator agrupa os itens relativos a **Universalismo** e **Benevolência** (acrescentando um item de **Segurança** e outro de **Tradição**), referindo-se portanto ao VOS *Bem-estar Coletivo* (neste caso, a estrutura circular de Schwartz confirma a proximidade do VM **Benevolência** com o VM **Tradição** e deste com o VM **Segurança**, podendo explicar-se desta maneira a inclusão dos dois itens no fator). O segundo fator agrupa os itens de **Autodeterminação** e **Estimulação** relativos ao VOS *Independência e Empreendedorismo*. O terceiro fator agrupa os itens de **Realização** com um item de **Segurança** e outro de **Hedonismo** (aqui, o resultado parece confuso, aproximando o VM **Realização** do VM **Segurança**), o que sugere um espaço próximo do VOS *Bem-estar Individual*. Por fim, o quarto fator agrupa os itens de **Conformidade** com um item de **Tradição**, um de **Realização** e um de **Poder**, sugerindo uma aproximação ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo*.

A AFCP da escala de Valores Humanos parece confirmar a estrutura de relações teóricas entre a generalidade dos VM, apresentando, no entanto, algumas dissonâncias nas estruturas internas dos VOS *Bem-estar Individual* e *Estabilidade e Conservadorismo*. Em particular, parece inverter as posições dos VM **Realização** e **Poder**, alertando também para a eventual posição equívoca do VM **Hedonismo**. Este, ao contrário do sugerido pela análise dos α, surge na AFCP mais próximo do VOS *Bem-estar Individual*, embora o quarto fator o defina por oposição ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo*. Apesar desta divergência, dado não se encontrar fundamento teórico que sustente a estrutura emergente da AFCP e considerando os argumentos de Schwartz relativamente à fragilidade da AFE para confirmar os VM, aceita-se os resultados da AFCP como bons indicadores da proximidade entre a escala utilizada e a estrutura teórica que se pretende que ela represente e mensure.

Em seguida, reproduzindo a metodologia habitualmente utilizada para avaliação da escala PVQ (SCHWARTZ, 2005b; SCHWARTZ et al., 2001; KNAFO & SCHWARTZ, 2001), procede-se à análise dos dados através de uma aplicação específica da técnica estatística *Similarity Structure Analysis* (SSA), segundo a qual os itens são mapeados como pontos num espaço bidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles reflitam as suas inter-relações. Este procedimento permite comparar o mapa gerado pela SSA, tal como apresentado na **Figura 21**[134], com a estrutura teórica circular dos VM de Schwartz.

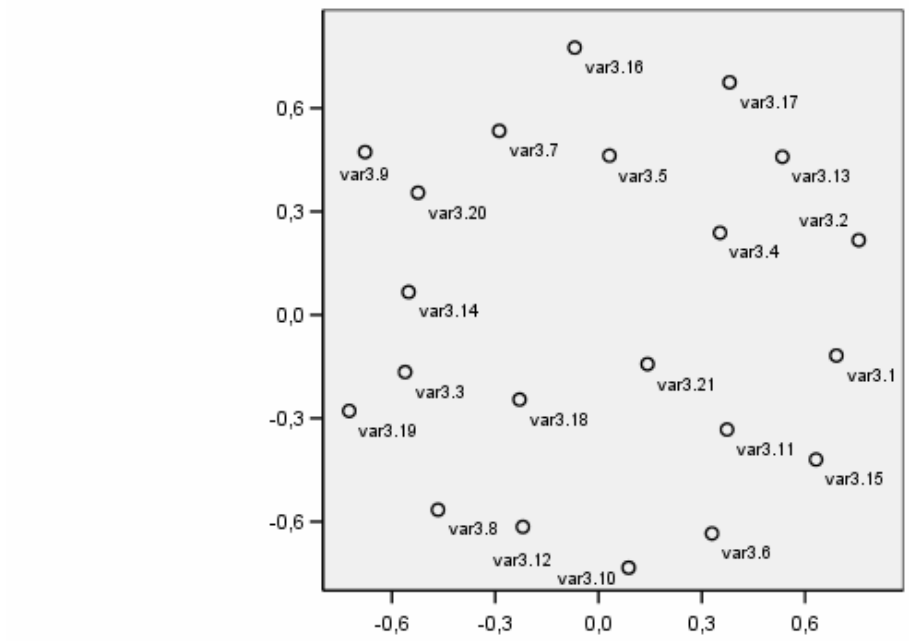


Figura 21. Mapa Bidimensional de Valores dos Gestores (análise SSA)

[134] Na **Figura 21**, os itens são identificados como "var3.x", onde "x" representa a posição do item no questionário, tal como apresentado no **Quadro 28**.

A **Figura 21** apresenta portanto o mapeamento dos itens da escala PVQ dispostos num espaço bidimensional de acordo com as suas inter-relações, ou seja, quanto maior for a semelhança conceitual entre dois itens, mais próximas devem ser as suas localizações no mapa[135]. Os indicadores de ajustamento da SSA revelam boas medidas de adequação dos dados à análise da estrutura de similaridade (medidas de *Stress* relativamente baixas; *Dispersion Accounted For* = 0,89146; Coeficiente de Congruência de *Tucker* = 0,94417)[136]. Assim, a análise deve prosseguir com o agrupamento dos itens no mapa e a identificação das regiões correspondentes. Essa análise é apresentada na **Figura 22**.

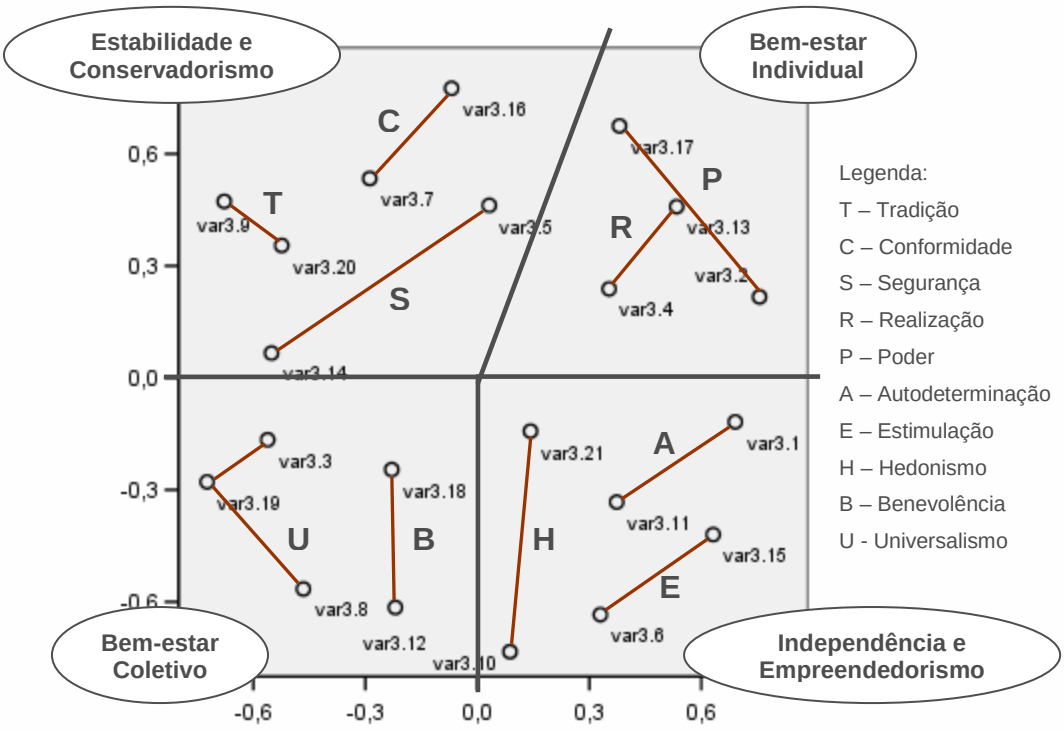


Figura 22. Estrutura de Valores dos Gestores (análise SSA)

Como mostram os agrupamentos destacados no mapa, embora a disposição dos VM não revele as relações adjacentes previstas na teoria de Schwartz, em termos agregados os VOS respeitam rigorosamente a estrutura de ordem superior. Os dois eixos axiológicos superiores surgem bem definidos e com oposições cruzadas como antecipado pela teoria.

[135] Neste caso, os *scores* dos itens foram estandardizados para evitar as distorções decorrentes de usos diferenciados da amplitude da escala por diferentes indivíduos. Em paralelo, procedeu-se ao mapeamento dos dados brutos, o qual revelou medidas de ajustamento ainda mais favoráveis, com localizações dos itens aproximadamente equivalentes àquelas geradas pelos dados estandardizados (para analisar resultados da solução não estandardizada, ver ANEXO 2.3).

[136] Para mais detalhe, ver ANEXO 2.4.

Quanto aos VM, tal como sugerido pelos α de *Cronbach*, a SSA parece confirmar a presença do VM **Hedonismo** no VOS *Independência e Empreendedorismo*, no entanto, não se encontra explicação teórica relevante para a maior proximidade dos itens de alguns VM com itens de outros VM do que entre si (como no caso do VM **Segurança** ou do VM **Poder**, embora na SSA com dados não estandardizados este problema se apresente minimizado – ver ANEXO 2.3).

O mapeamento através da SSA parece, portanto, corroborar a relativa inadequação dos dados para avaliação dos VM, confirmando, por outro lado, o seu ajustamento para análises axiológicas de ordem superior, no plano dos VOS. Efetivamente, a simplificação da escala em frases únicas e o reduzido número de itens associados a cada VM, ao forçar a medição das sub-dimensões dos VM em itens únicos, pode ter provocado uma excessiva heterogeneidade de significados subjacentes a cada VM, reduzindo a sua consistência interna. Apesar disso, considerando que a teoria motivacional de Schwartz, amplamente validada, oferece a melhor explicação para a estrutura axiológica, manter-se-á a utilização da escala nos termos previstos inicialmente, construindo os indicadores dos VM a partir das médias dos itens respectivos e os VOS a partir das médias dos VM.

4.3.2. O Sistema de Valores Humanos dos Gestores

Tal como descrito na seção anterior, a reduzida consistência interna dos dados relativos ao sistema de valores dos gestores pode comprometer a sua capacidade explicativa, especialmente no plano dos Valores Motivacionais (VM). No entanto, os valores devem ser analisados como um sistema de inter-relações, dinâmico e hierárquico, que estabelece prioridades axiológicas que afetam, por essa via, as escolhas individuais perante as múltiplas circunstâncias da vida. Assim, estas prioridades influenciam o comportamento sob a forma de um sistema articulado de valores que se reforçam e que se opõem. Os VM devem portanto ser estudados em conjunto, sujeitando a análise comparativa com outras variáveis à observação da hierarquia e das adjacências entre eles. Esta visão agregada dos valores, tanto dos VM como dos Valores de Ordem Superior (VOS), permite minimizar o problema da consistência interna de cada VM em particular, uma vez que a importância da relação entre eles sobrepõe-se à importância de cada um isoladamente.

Para conhecer a estrutura axiológica da amostra, procedeu-se inicialmente à análise das correlações entre os VM, a fim de saber com mais detalhe quais os valores que se reforçam e aqueles que representam objetivos conflitantes para os gestores. A análise, efetuada através do teste não paramétrico Ró de *Spearman* que não exige a normalidade das distribuições, gerou a seguinte matriz de correlações[137]:

	A	**E**	**H**	**U**	**B**	**T**	**C**	**S**	**P**	**R**
Autodeterminação (A)	1									
Estimulação (E)	,192**	1								
Hedonismo (H)	,087	,108	1							
Universalismo (U)	-,120	-,056	-,035	1						
Benevolência (B)	,017	-,069	,158*	,321**	1					
Tradição (T)	-,397**	-,372**	-,263**	,121	-,071	1				
Conformidade (C)	-,220**	-,241**	-,297**	-,118	-,248**	,151*	1			
Segurança (S)	-,183**	-,361**	-,197**	,094	,006	,028	-,026	1		
Poder (P)	,026	,024	-,144*	-,526**	-,299**	-,258**	-,018	-,210**	1	
Realização (R)	,019	-,068	-,105	-,316**	-,241**	-,211**	-,241**	-,074	,200**	1

**sig.<0,05 **sig.<0,01*

Tabela 6. Matriz de Correlações dos Valores Motivacionais (Ró de *Spearman*)

[137] Os indicadores dos VM correspondem à média dos respectivos itens destinados a medi-los, tendo sido utilizados, nesta análise, os seus *scores* centrados, tal como sugerido por Schwartz (2005b), ou seja, a diferença entre a média dos itens de cada VM e a média geral atribuída por cada gestor a todos os itens (isto evita a distorção provocada pelo uso diferenciado da amplitude da escala pelos gestores).

Os dados mostram que, em geral, os VM apresentam correlações significativas com os VM que pertencem ao mesmo VOS ou que se opõem a ele. Os VM **Autodeterminação** e **Estimulação** estão positivamente correlacionados entre si, ao mesmo tempo que ambos se correlacionam negativamente com os VM **Tradição**, **Conformidade** e **Segurança**, mostrando consistência do VOS *Independência e Empreendedorismo*. O VM **Hedonismo**, opondo-se, como esperado, ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo*, não apresenta, no entanto, uma relação significativa com os VM do mesmo VOS, ocupando uma posição estranhamente próxima do VM **Benevolência** (já sugerida no mapa SSA). Esta posição ambígua do VM **Hedonismo**, tornando-o compatível com os valores benevolentes da proteção de quem está próximo, constitui um resultado inesperado que provavelmente reflete uma particularidade do sistema axiológico dos gestores.

Os VM **Universalismo** e **Benevolência** estão positivamente correlacionados entre si, opondo-se ambos aos VM **Poder** e **Realização**, confirmando, assim, a consistência do VOS *Bem-estar Coletivo*. Também os VM **Tradição** e **Conformidade** estão positivamente correlacionados, confirmando o VOS *Estabilidade e Conservadorismo*, embora apresentem uma oposição teoricamente não esperada em relação ao VOS *Bem-estar Individual*. Esta aparente dificuldade dos gestores em conciliar a busca de êxito profissional com a obediência rigorosa a normas socialmente impostas, revela a exigência criativa, inovadora e por vezes transgressora da função gerencial. O VM **Segurança** não apresenta correlações positivas significativas, definindo-se essencialmente por oposição ao VOS *Independência e Empreendedorismo*. A sua correlação negativa com o VM **Poder** reforça interpretação anterior sobre as especificidades da função gerencial. Por fim, a correlação positiva significativa entre os VM **Realização** e **Poder** confirma o VOS *Bem-estar Individual*.

A dinâmica relacional de reforço e de antagonismo entre VM pode ainda ser clarificada através da análise da sua disposição num mapa bidimensional, com estrutura circular, construído com base na técnica estatística SSA. Os indicadores revelam bons níveis de ajustamento dos dados, com medidas de *Stress* próximas de zero e os coeficientes de DAF e de Congruência de *Tucker* próximos de 1, como pode ser confirmado em seguida. A **Figura 23** apresenta o mapa SSA, incluindo linhas de corte que facilitam a avaliação das inter-relações[138].

[138] Neste caso, optou-se por manter os dados brutos não estandardizados, dado os níveis mais significativos de ajustamento à análise. Foi confirmado que a estandardização não alterou a dinâmica das relações entre VM.

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,02772
Stress-I	,16648[a]
Stress-II	,44793[a]
S-Stress	,05440[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,97228
Tucker's Coefficient of Congruence	,98604

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,029.

b. Optimal scaling factor = ,949.

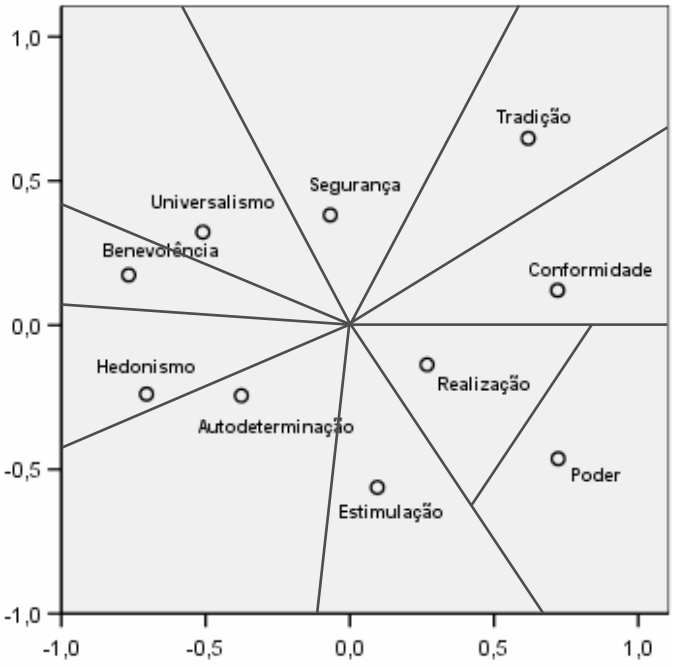


Figura 23. Estrutura de Valores Motivacionais dos Gestores (análise SSA)

Comparando esta disposição dos VM com a estrutura teórica prevista (ver **Figura 14**, na seção 2.2.6.), é possível identificar algumas diferenças significativas na forma como os gestores desta amostra parecem organizar coletivamente o seu sistema de valores. Entre elas, destacam-se os posicionamentos incomuns dos VM **Hedonismo** e **Segurança**. O primeiro, que na estrutura teórica ocupa uma posição oposta ao VM **Benevolência**, surge agora como seu adjacente. Tomando esta associação estatística como válida, significa que os objetivos motivacionais de cada um desses VM são conciliáveis, ou seja, os gestores provavelmente

obtêm prazer em proporcionar bem-estar a quem lhes está próximo. Embora pareça transgressora, esta idéia pode evidenciar um traço característico dos gestores que os identifica entre si e que os distingue de outros grupos profissionais: o prazer associado a um espírito de equipe consolidado, a união em torno de um grupo bem definido que deve ser protegido sem hesitação e cujo êxito coletivo reverte também a favor do próprio. O VM **Segurança**, por seu lado, surge próximo do VM **Universalismo**, sugerindo que a segurança pessoal é alcançada através da busca de justiça e de compreensão para os outros. Talvez mais relevante do que esta adjacência seja a oposição em relação aos VM **Realização** e **Poder**, evidenciando o fato de que, no caso particular da função gerencial, o sucesso e a manutenção do poder são conquistados à custa da estabilidade pessoal, enfrentando desafios e correndo riscos. Uma outra divergência importante face à teoria diz respeito à coincidência de objetivos entre esses dois VM: **Realização** e **Poder**. Isto pode justificar-se pela circunstância do exercício da administração de empresas, para ter visibilidade e ser bem sucedido, implicar também o exercício de poder sobre pessoas e recursos, dependendo fortemente o primeiro do segundo. Esta é, portanto, uma característica específica e previsível da estrutura axiológica dos gestores, explicável à luz da natureza particular da função que exercem em ambiente altamente competitivo.

Além da análise das proximidades e das adjacências entre VM, o sistema de valores dos gestores pode também ser avaliado através da prioridade que eles atribuem à realização de cada valor em particular. Essa prioridade baseia-se na hierarquia axiológica definida pela importância relativa atribuída a cada VM, podendo, por um lado, comparar-se os VM entre si dentro do mesmo sistema e, por outro, compará-los com uma estrutura axiológica pan-cultural, previamente validada para diferentes sociedades. A comparação da hierarquia particular de uma amostra com uma hierarquia coletiva é essencial para identificar se algum ou alguns VM apresentam uma prioridade peculiarmente alta ou baixa (SCHWARTZ & BARDI, 2001). Para esse efeito, adotam-se como referência os resultados agregados de Schwartz (2005b) relativos aos *scores* e aos níveis de prioridade de cada VM, validados para amostras de países e cidades localizadas em todos os continentes habitados, representando um leque cultural muito diverso[139]. O estudo de Schwartz revela a existência de um consenso pan-cultural muito elevado sobre a importância relativa atribuída aos VM. A **Tabela 7** apresenta a

[139] A hierarquia axiológica pan-cultural definida por Schwartz (2005b) baseia-se em amostras nacionais do Chile, Finlância, França, Itália, Holanda e amostras de cidades da Austrália (Adelaide), China (Shangai), Alemanha (Chemnitz), Israel (Jerusalém), Japão (Osaka), Rússia (Moscou), África do Sul (Midrand) e Alemanha (Berlim).

hierarquia desta amostra de gestores brasileiros, assim como os resultados pan-culturais de Schwartz[140].

	Amostra de gestores brasileiros		Amostra pan-cultural (Schwartz, 2005b: p. 61)	
Valores Motivacionais	*Scores*	Nível de prioridade	*Scores*	Nível de prioridade
Benevolência	5,36	1	4,72	1
Hedonismo	5,12	2	3,73	7
Universalismo	5,06	3	4,42	2,5
Autodeterminação	4,87	4	4,42	2,5
Segurança	4,47	5	4,38	4
Realização	4,06	6	3,85	6
Estimulação	4,04	7	3,08	8
Conformidade	3,67	8	4,19	5
Tradição	3,50	9	2,85	9
Poder	3,36	10	2,35	10

Tabela 7. Hierarquia dos Valores Motivacionais dos Gestores

No confronto da hierarquia desta amostra com a hierarquia pan-cultural, não podem comparar-se os *scores* dos VM, uma vez que a sua não estandardização torna a comparação vulnerável ao uso diferenciado da amplitude da escala pelos diferentes grupos, logo, a comparação deve ser feita exclusivamente em relação à ordem de prioridades. Nestes termos, a análise da hierarquia de VM da amostra revela uma prevalência do VM **Benevolência** sobre os restantes VM na estrutura axiológica dos gestores, coincidindo com o resultado do estudo pan-cultural, o que confirma uma tendência geral para privilegiar valores que respeitem a promoção e preservação do bem-estar das pessoas que estão próximas do indivíduo[141]. Ou seja, a proteção e sobrevivência do grupo a que pertence representa, também para os gestores, prioridade máxima na estrutura dos seus valores.

Contrastando com a convergência geral entre as hierarquias axiológicas, destacam-se como resultados mais surpreendentes a elevada prioridade atribuída ao VM **Hedonismo** e a

[140] Os *scores* de cada VM correspondem à média dos itens combinada dos itens que o compõem.

[141] Schwartz (2005b: p. 67) explica esta dominância do VM Benevolência, referindo que ela se deve "*à centralidade de relações positivas e cooperativas na família, o principal palco de aquisição inicial e de manutenção de valores*", acrescentando que "*os valores de benevolência proporcionam a base internalizada para tais relações,* [sendo] *reforçados e modelados repetidamente porque são críticos para assegurar os comportamentos desejados mesmo na ausência de sanções reais ou ameaças*".

posição desvalorizada do VM **Conformidade**. No caso do primeiro, surpreende a importância elevada que os gestores atribuem à busca do prazer e do bem-estar para si próprios, a par com a demonstração explícita de preocupações com os outros (como confirma a prioridade dada aos VM **Benevolência** e **Universalismo**). A coincidência destes três VM no topo da hierarquia parece desafiar a coerência axiológica pan-cultural, a qual remete o VM **Hedonismo** para a sétima posição. Isto pode significar que para os gestores o prazer individual não é incompatível com a preocupação com o bem-estar alheio, buscando realizar ambos com igual intensidade nas suas escolhas cotidianas. No caso do VM **Conformidade**, os gestores parecem menos sensíveis do que a amostra pan-cultural à necessidade de cumprir códigos e normas coletivas que limitem a liberdade de ação e de pensamento. Como decorre do seu ambiente profissional e dos seus requisitos funcionais, os gestores estão naturalmente expostos a um contexto competitivo onde a inovação, a criatividade e o risco são decisivos para o sucesso. Talvez por isso desvalorizem o alinhamento com convenções socialmente pré-estabelecidas, preferindo a perseguição de valores que gerem mudança e evitem a estagnação.

A análise dos VOS parece confirmar esta tendência dos gestores para valorizarem a busca de objetivos que evocam a liberdade individual e a igualdade como fontes de progresso pessoal e coletivo, baseadas na cooperação voluntária. A **Tabela 8** mostra os valores médios dos VOS desta amostra e dos VOS construídos a partir da amostra pan-cultural de Schwartz.

	Amostra de gestores brasileiros		Amostra pan-cultural (com base em Schwartz, 2005b)	
Valores de Ordem Superior	*Scores*	Nível de prioridade	*Scores*	Nível de prioridade
Bem-estar Coletivo	5,21	1	4,57	1
Independência e Empreendedorismo	4,68	2	3,74	3
Estabilidade e Conservadorismo	3,88	3	3,81	2
Bem-estar Individual	3,71	4	3,1	4

Tabela 8. Hierarquia dos Valores de Ordem Superior dos Gestores

Na amostra pan-cultural, a preferência recai sobre os VOS centrados no mundo exterior ao indivíduo – valorização do bem-estar coletivo e da estabilidade social – em detrimento dos VOS centrados no próprio agente – autonomia de ação e predomínio individual sobre a coletividade. No caso dos gestores, o quadro de preferências parece

deslocar-se de uma dicotomia *indivíduo-sociedade* para uma dicotomia *hierarquia-igualdade*. Nesta nova formulação comparam-se os pólos adjacentes superiores com os pólos adjacentes inferiores da estrutura axiológica circular, ao contrário do caso pan-cultural onde a comparação se faz lateralmente (ver **Figura 14**, na seção 2.2.6.). Munene, Schwartz e Smith (2000) identificam uma dimensão axiológica agregada que, no plano cultural, opõe valores hierárquicos a valores igualitários, caracterizando assim a forma como as sociedades promovem o comportamento social responsável e como motivam os indivíduos para considerar nas suas ações o bem-estar coletivo, gerindo as respectivas inter-dependências. Segundo os autores, a preferência por valores hierárquicos caracteriza sociedades onde a distribuição desigual de poder, de papéis sociais e de recursos é legitimada como forma de assegurar o comportamento socialmente responsável entre os indivíduos. A preferência por valores igualitários caracteriza, pelo contrário, sociedades onde os indivíduos são dotados de uma capacidade moral equivalente e incentivados a usarem a sua liberdade para se comprometerem voluntariamente na cooperação com os outros em nome do bem-estar comum (MUNENE et al., 2000). Ora a valorização dos pólos superiores dos dois eixos de VOS, na estrutura circular de Schwartz, parece coincidir com o plano axiológico de Munene, Schwartz e Smith (2000) que prefere a *igualdade* à *hierarquia* como forma de organização social e como princípio orientador da ação individual no mundo, enquanto a valorização dos pólos inferiores parece coincidir com a preferência oposta que privilegia a hierarquia.

Como se constata neste caso, os gestores atribuem prioridade mais elevada ao VOS *Bem-estar Coletivo* e ao VOS *Independência e Empreendedorismo*, revelando uma preferência por valores centrados na liberdade individual, na autonomia de pensamento e na igualdade como motivadores da cooperação voluntária e da busca do bem-estar social. Por oposição, os gestores parecem desvalorizar os valores mais centrados na hierarquia e na formalidade. Confirma-se, portanto, tal como já havia sido constatado na análise dos VM, que os gestores brasileiros da amostra possuem uma estrutura de valores que prioriza o bem-estar coletivo e a liberdade individual acima do sucesso pessoal, da conquista de poder ou da conformidade comportamental com normas e regras impostas pela sociedade ou pela tradição. Este resultado parece ser indicador de uma consciência ética pessoal que, embora solidária, não abdica da autonomia de decisão. Esta consciência, por seu lado, constitui uma exigência fundamental das modernas filosofias de gestão.

4.3.3. Os Fatores Demográficos e os Valores

4.3.3.1 Os Valores Motivacionais

Como explicado, a reduzida consistência interna das sub-escalas de Valores Motivacionais sugere que o sistema de valores dos gestores seja analisado preferencialmente a partir dos eixos axiológicos de ordem superior. No entanto, como também foi já justificado, a relevância teórica dos itens deve prevalecer sobre a fragilidade estatística do seu agrupamento, uma vez que as sub-escalas, compostas por apenas dois ou três itens, visam cobrir as diferentes sub-dimensões de cada VM, gerando assim baixos níveis de fidedignidade. Por isso, embora o cruzamento dos VM com outras variáveis deva ser analisado com prudência, evitando conclusões definitivas sem estudos complementares, é possível efetuar algumas análises aos VM com relativa segurança teórica. Em particular, é possível procurar explicações para os VM dos gestores, analisando-os à luz das suas características demográficas de ordem pessoal e profissional. Os resultados desta análise cruzada podem esclarecer sobre quais as variáveis demográficas que afetam mais significativamente a adesão ou a rejeição de determinados valores por parte dos gestores.

Características Pessoais

A influência dos fatores demográficos é então avaliada através da comparação entre as médias dos VM de cada sub-grupo de gestores criado segundo cada um dos critérios demográficos[142]. No caso das características pessoais, foram detectadas diferenças significativas entre VM consoante o gênero, a idade, o Estado de origem, a formação e o tempo de experiência profissional dos gestores. A **Tabela 9** apresenta os níveis de significância associados aos resultados estatisticamente mais relevantes.

[142] Como alerta Schwartz (2005b: p. 68), os "*indivíduos diferem em sua maneira de usar a escala de resposta para valores*", por isso, "*quando se relaciona prioridade axiológica com outras variáveis, tais diferenças no uso da escala devem ser controladas*". Para estes casos, o autor sugere que o indicador de cada Valor, para cada indivíduo, represente o seu desvio relativamente à média das pontuações atribuídas por ele a todos os Valores, em vez de se limitar à média da pontuação atribuída a esse Valor específico (Schwartz, 2003). Ou seja, para comparação com outras variáveis, são utilizados os *scores* centrados dos VM. Estes *scores* resultam, para cada gestor, da diferença entre a pontuação por si atribuída a cada VM e a média geral das pontuações atribuídas por ele a todos os VM.

Níveis de significância da comparação entre médias					
Valores Motivacionais	Gênero	Idade	Estado de origem	Formação	Experiência profissional
Autodeterminação					
Estimulação		0,008	0,000		
Hedonismo	0,000	0,000			0,000
Universalismo					
Benevolência	0,024				
Tradição			0,000		
Conformidade	0,000	0,018			0,029
Segurança		0,006			
Poder	0,000			0,001	
Realização	0,010				

Tabela 9. Características Pessoais e Valores Motivacionais dos Gestores

Por limitações de espaço, optou-se por indicar na **Tabela 9** apenas as diferenças significativas, sem esclarecer sobre o sentido dessa diferença. Uma análise mais detalhada dos dados permite, no entanto, constatar que embora se confirmem algumas tendências, nem sempre os resultados coincidem com a teoria convencional. Na comparação entre ***gêneros***, os homens atribuem mais importância aos VM **Conformidade**, **Poder** e **Realização**, enquanto as mulheres privilegiam os VM **Hedonismo** e **Benevolência**. Apesar desta distinção confirmar parcialmente a visão clássica da mulher mais relacional e mais ligada aos outros e do homem mais instrumental e mais centrado nas conquistas pessoais (PRINCE-GIBSON & SCHWARTZ, 1998)[143], a preferência feminina por valores hedonistas parece um resultado surpreendente. Aparentemente, as gestoras são mais dedicadas ao seu bem-estar e ao bem-estar daqueles que estão próximos, enquanto os gestores valorizam mais o êxito, a conquista e a obediência a normas. Este resultado sugere uma distinção de gênero, segundo a qual as gestoras são mais orientadas para as pessoas e os gestores mais orientados para a função.

Para analisar o impacto da ***idade***, distinguiu-se os gestores com menos de 30 anos daqueles com mais de 30 anos. Neste caso, os resultados da comparação de médias, confirmados pelas correlações de *Spearman*, coincidem com as hipóteses corroboradas

[143] Schwartz (2005b: p. 71) confirma que o gênero se encontra claramente ligado aos VM **Poder** e **Benevolência**, distinguindo os homens das mulheres, respectivamente.

empiricamente por Schwartz. O autor justifica os seus resultados, referindo que à medida que as pessoas envelhecem tendem a envolver-se mais em redes sociais, a comprometer-se mais com padrões de comportamento estabelecidos, ficando menos expostas a experiências transformadoras e a novos desafios (SCHWARTZ et al., 2001). Isto é confirmado nesta amostra, onde os gestores mais jovens se filiam aos VM **Estimulação** e **Hedonismo**, enquanto os mais velhos dão comparativamente mais importância aos VM **Conformidade** e **Segurança**, tal como previsto por Schwartz.

No caso da ***origem*** dos gestores, optou-se por comparar apenas os gestores naturais do Estado do Rio de Janeiro (RJ) (116) com os gestores naturais do Estado de São Paulo (SP) (73), dado representarem em conjunto 75% da amostra. Os resultados revelam o contraste entre a preferência dos gestores cariocas pelo VM **Tradição** e a preferência dos gestores paulistanos pelo VM **Estimulação**. Aparentemente, os gestores nascidos no RJ aceitam e comprometem-se mais do que os gestores de SP com os costumes e idéias transmitidos pela cultura ou pela religião, subordinando a vontade individual às expectativas impostas socialmente. Os gestores de SP, por seu lado, valorizam mais a novidade e o desafio, buscando novas experiências que mantenham um nível de ativação e de excitação elevado. Esta diferença é provavelmente um reflexo do ambiente social e da cultura familiar específica que caracteriza cada um dos Estados brasileiros, mostrando uma maior aversão ao risco por parte dos gestores naturais do RJ.

A comparação dos VM dos gestores consoante a sua área de ***formação*** revela que os gestores formados em Engenharia valorizam significativamente mais o VM **Poder** do que os gestores com formação em Administração. Esta diferença verifica-se também no caso da comparação da Engenharia com a Psicologia. Ainda que marginalmente, a contribuição da área formativa para esta diferença pode eventualmente explicar-se pelo desejo de controle rigoroso de recursos que as ciências e técnicas de engenharia geralmente exigem.

Finalmente, a ***experiência profissional*** parece produzir um efeito equivalente àquele sugerido pela idade. Os gestores com menos de 10 anos de experiência valorizam mais o VM **Hedonismo** e os gestores com mais de 10 anos de experiência valorizam mais o VM **Conformidade**. Isto significa que o amadurecimento profissional é acompanhado por uma diminuição da busca da satisfação individual com recurso a prazeres sensíveis e um aumento da preferência pelo cumprimento de normas e de convenções. Neste caso, o desejo de conformidade é mais reforçado pela experiência de gestão do que pelo simples

envelhecimento, como comprova a correlação mais elevada do VM **Conformidade** com a experiência profissional do que com a idade dos gestores[144].

Condições Profissionais

Além das características pessoais, algumas circunstâncias profissionais dos gestores também parece estarem fortemente associadas à sua estrutura de valores. Aqui, ao contrário dos fatores pessoais, não é possível estabelecer com o mesmo grau de certeza o sentido da causalidade, ficando por resolver a dúvida sobre como se dá a interação entre VM e condições profissionais. Em relação aos gestores propriamente ditos, detectaram-se diferenças entre VM consoante a área funcional onde exercem funções e o nível hierárquico que ocupam. Em relação às características da empresa, o setor de atividade e a sua localização foram os fatores determinantes da diferença entre VM dos gestores. A **Tabela 10** identifica especificamente as comparações que geraram as diferenças estatisticamente mais significativas entre as médias dos VM.

Níveis de significância da comparação entre médias

Valores Motivacionais	Área funcional				Nível Hierárquico	Setor de atividade	Localização da empresa
	Adm/Inf	Adm/RH	Fin/RH	Fin/Mkt	Topo/inferior	Com/Serv	
Autodeterminação							0,027
Estimulação							0,013
Hedonismo	0,033	0,000			0,002	0,022	
Universalismo				0,021			
Benevolência			0,009				0,038
Tradição	0,004					0,003	
Conformidade				0,009			
Segurança							0,000
Poder		0,022	0,002		0,049		
Realização							

Tabela 10. Condições Profissionais e Valores Motivacionais dos Gestores

[144] Coeficientes de correlação Ró de *Spearman* de 0,233 para experiência profissional e 0,169 para idade, com sig.<0,01.

Na comparação das ***áreas funcionais*** entre si, duas a duas, destacam-se as seguintes diferenças entre VM dos gestores:

- *Administração Geral* versus *Informática*: os primeiros valorizam mais o VM **Tradição** e os segundos o VM **Hedonismo**, mostrando uma clara tendência dos gestores da área informática para rejeitarem a subordinação a normas impostas do exterior e para buscarem o prazer individual, quando comparados com gestores com funções generalistas.

- *Administração Geral* versus *Recursos Humanos (RH)*: os primeiros valorizam o VM **Poder** e os segundos o VM **Hedonismo**, sendo ambas as tendências previsíveis, dadas as características de cada uma das áreas e considerando que a função de RH é ocupada, na amostra, majoritariamente por mulheres, as quais apresentam níveis significativamente superiores de preferências hedonistas face aos homens.

- *Financeira* versus *Recursos Humanos*: os primeiros valorizam o VM **Poder** e os segundos o VM **Benevolência**, destacando aqui outra característica específica da estrutura axiológica feminina, ou seja, o enaltecimento de valores de benevolência.

- *Financeira* versus *Marketing*: os primeiros valorizam o VM **Conformidade** e os segundos o VM **Universalismo**, mostrando como ambas as áreas estão associadas à estrutura de valores, definindo-a através da relação do gestor com os outros (no primeiro caso, por subordinação a convenções, como é exigência típica da função financeira; e no segundo caso, por promoção do bem-estar coletivo, como é preocupação habitual de quem tem por missão cativar e reter clientes).

Relativamente ao ***nível hierárquico*** que os gestores ocupam atualmente na estrutura organizacional da sua empresa, a comparação relevante entre os que ocupam o topo da hierarquia com aqueles que ocupam uma posição inferior à supervisão mostra que estes valorizam mais o VM **Hedonismo**, enquanto aqueles têm uma preferência comparativa mais significativa pelo VM **Poder**. Em ambos os casos, o resultado parece compatível com as atribuições típicas de cada um dos níveis hierárquicos. Fica no entanto por explicar se, nesta amostra, foi o sistema de valores que gerou a ambição de cada gestor e determinou a sua ascensão hierárquica ou se, pelo contrário, a permanência num determinado nível hierárquico promoveu a consolidação de uma determinada estrutura de valores. Uma vez que o sistema de valores é, em princípio, mais estável do que o lugar ocupado numa dada hierarquia organizacional, parece mais razoável aceitar a primeira explicação. Além disto, a diferença

pode ser ainda explicada pelo fato dos gestores mais novos – mais hedônicos – se encontrarem tendencialmente em níveis mais baixos da hierarquia.

Menos previsível é a ligação encontrada entre os VM e algumas características da empresa. Em especial, relativamente ao ***setor de atividade***, quando comparados gestores que provêm de empresas comerciais com gestores que trabalham em empresas de serviços, constata-se que os primeiros valorizam comparativamente mais o VM **Tradição** e os segundos o VM **Hedonismo**. Este resultado parece sugerir um alinhamento de valores pessoais com os setores da economia, embora não esclareça sobre o sentido e o significado concreto dessa associação. No entanto, os dados parecem sugerir que o setor do Comércio permanece alinhado com valores mais conservadores, respeitadores da tradição e dos costumes do que acontece no emergente setor de Serviços. Neste, prevalece o apelo ao prazer individual, a procura da mudança e da plena satisfação pessoal, típicos de um setor em acelerado desenvolvimento em todo o mundo, cuja consolidação depende da eficiência, da eficácia e, sobretudo, da capacidade inovadora dos seus líderes.

Por fim, a ***localização da empresa***, contrariamente às expectativas, apresenta uma associação significativa com a estrutura de valores dos gestores. Comparando empresas localizadas no RJ com empresas localizadas em SP, observa-se que os gestores das primeiras valorizam mais os VM **Benevolência** e **Segurança** e os gestores das segundas valorizam mais os VM **Autodeterminação** e **Estimulação**. Esta relação pode ser explicada pela forte correlação estatisticamente significativa existente entre o Estado de origem dos gestores e a localização das empresas onde exercem funções[145]. Isto pode justificar a prevalência de valores ligados à inovação e à mudança em gestores de empresas paulistanas e a preferência por valores de segurança e estabilidade em gestores de empresas cariocas.

[145] Coeficiente de correlação Ró de *Spearman* de 0,572, com sig.<0,001.

4.3.3.2 Os Valores Éticos

Na seção anterior, foram estudadas as implicações de variáveis demográficas na estrutura de Valores Motivacionais. Nesta seção e na seguinte, são analisadas detalhadamente essas mesmas implicações no plano mais agregado dos Valores de Ordem Superior, caracterizado por escalas de medida com níveis necessariamente superiores de fidedignidade estatística e uma robustez teórica mais adequada às pretensões desta pesquisa. Os resultados comparativos obtidos neste plano de análise permitem portanto uma generalização mais segura dos seus significados.

O eixo axiológico de ordem superior que opõe o VOS *Bem-estar Coletivo* ao VOS *Bem-estar Individual* é designado como eixo de Valores Éticos, tal como definido e justificado na seção 2.2.6.. Este eixo é constituído por dois extremos onde se opõem valores altruístas – centrados no desejo de igualdade, de justiça social e de equilíbrio ecológico – a valores egoístas – centrados na realização pessoal e na conquista de poder sobre pessoas e recursos. Como foi já descrito na seção 4.3.2., os gestores da amostra sobrepõem os valores altruístas (primeira prioridade axiológica) aos valores egoístas (última prioridade axiológica), dispondo-se, portanto, a sacrificar o êxito pessoal em nome do bem comum. Do ponto de vista ético, estes profissionais parecem alinhados com as recomendações universalistas das principais escolas de pensamento da filosofia moral.

Para aprofundar o conhecimento sobre os fatores que poderão justificar esta estrutura de Valores Éticos, procedeu-se ao cruzamento das preferências axiológicas dos gestores com as variáveis demográficas disponíveis sobre as suas características pessoais e sobre a sua situação profissional[146]. Entre elas, concluiu-se que, em termos pessoais, o gênero e a formação condicionam o sistema de Valores Éticos dos gestores. Em termos profissionais, apenas a área funcional desempenha um papel determinante.

[146] Pelos motivos já clarificados, foram utilizados os *scores* centrados dos VOS, calculados com base nos *scores* centrados dos VM.

Gênero

Embora no limite da significância estatística, os dados mostram que as mulheres tendem a atribuir uma importância relativa ao VOS *Bem-estar Coletivo* maior do que os homens (sig. 0,049). Este resultado mostra que, entre os VM que diferenciam os gêneros, o VM **Benevolência** prevalece como o único que efetivamente diferencia os homens das mulheres em termos de grandes prioridades axiológicas. As gestoras apresentam preocupações com o bem-estar alheio comparativamente superiores às dos homens, confirmando a tendência mais relacional do sistema de valores feminino.

Formação

No caso da formação dos gestores, a graduação em Engenharia parece estar relacionada com uma preferência maior pelo VOS *Bem-estar Individual*, quando comparada com a formação em Administração (sig. 0,024), não tendo nenhuma outra comparação gerado resultados estatisticamente significativos. Tal como analisado anteriormente, esta diferença é justificada pela importância comparativamente superior atribuída pelos engenheiros ao VM **Poder**. A formação em Engenharia parece então associar-se a um desejo de controle de recursos e de pessoas significativamente superior àquele eventualmente estimulado pela formação em Administração, o que evidencia aptidões claras de liderança nos engenheiros.

Área Funcional

Em termos funcionais, os resultados mostram que os gestores que exercem funções na área Financeira valorizam menos o VOS *Bem-estar Coletivo* do que aqueles que exercem funções de Administração geral (sig. 0,049) ou que trabalham na área de Recursos Humanos (sig. 0,004) ou de Marketing (sig. 0,008). Como se constata, os resultados mais significativos diferenciam a função Financeira das funções de Recursos Humanos e de Marketing, distinguindo a centralidade do controle na primeira da centralidade da relação com os outros nas segundas. Esta diferença parece refletir adequadamente o quadro habitual de atribuições e de responsabilidades que caracteriza cada uma daqueles funções gerenciais.

4.3.3.3 Os Valores Práticos

O eixo de ordem superior que opõe o VOS *Independência e Empreendedorismo* ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo* designa-se como eixo de Valores Práticos e é constituído pelas crenças individuais sobre a forma como a ação humana deve interferir no mundo e sobre o papel social do ser humano enquanto agente de mudança ou zelador da ordem e da harmonia. Neste eixo, opõem-se valores conservadores – ligados à manutenção da ordem social, ao respeito por convenções e à subordinação da vontade individual às expectativas coletivas – a valores empreendedores – ligados ao desejo de mudança e à independência de pensamento e de ação. Tal como descrito na seção 4.3.2., os gestores da amostra apresentam uma estrutura de valores na qual o VOS *Independência e Empreendedorismo* prevalece sobre o VOS *Estabilidade e Conservadorismo*. Esta hierarquia de Valores Práticos sugere que os gestores tendem a preferir a mudança à estabilidade, o risco à conformidade, a independência à obediência, alinhando os seus valores com as exigências da função gerencial exercida num ambiente empresarial competitivo e economicamente global.

À semelhança da análise efetuada para os Valore Éticos, procedeu-se ao cruzamento das variáveis demográficas com os Valores Práticos dos gestores, buscando associações que permitissem explicar, mesmo que parcialmente, as suas prioridades axiológicas. No caso das características pessoais, foram identificadas diferenças significativas nos Valores Práticos de acordo com a idade, o Estado de origem e o tempo de experiência profissional dos gestores. Em termos contextuais, apenas foi detectada uma surpreendente influência do setor de atividade da empresa na hierarquia de Valores Práticos.

Idade

Se no caso dos Valores Éticos a idade parece não ter impacto, já no caso dos Valores Práticos o amadurecimento pessoal parece ter uma papel decisivo. Quando comparados os gestores com menos e com mais de 30 anos, constata-se que os primeiros valorizam significativamente mais o VOS *Independência e Empreendedorismo* (sig. 0,000), enquanto os segundos atribuem mais importância ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo* (sig. 0,001). Conclui-se portanto que os gestores mais jovens são mais abertos à mudança e valorizam menos a estabilidade do que os mais velhos. À medida que envelhecem, os gestores parecem

substituir o impulso empreendedor por uma atitude mais conservadora, o que é consistente com o padrão habitual de acomodação a redes sociais e maior aversão ao risco que acompanha a progressão etária.

Estado de origem

Relativamente à sua origem, quando comparados os gestores naturais do Estado do Rio de Janeiro (RJ) com os gestores naturais do Estado de São Paulo (SP), tal como já havia sido identificado na análise dos VM, confirma-se a maior adesão dos primeiros ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo* (sig. 0,000) e a preferência comparativa dos segundos pelo VOS *Independência e Empreendedorismo* (sig. 0,000). Esta diferença resulta essencialmente do efeito dos VM **Tradição** – mais valorizado pelos gestores cariocas – e **Estimulação** – mais valorizado pelos gestores paulistanos –, confirmando a tendência mais conservadora da estrutura de valores dos gestores naturais do RJ, em contraste com a atitude mais aberta à mudança e ao risco que caracteriza a estrutura axiológica dos gestores naturais de SP. Este resultado sugere a existência de diferenças significativas nas sub-culturas dos dois Estados. A cultura mais conservadora do RJ contrasta com a cultura mais empreendedora e menos normativista de SP, gerando atitudes e consolidando hierarquias de Valores Práticos distintas entre os gestores.

Experiência profissional

Tal como no caso da idade, os gestores com menos de 10 anos de experiência profissional tendem a ser mais arrojados e revelam níveis de conservadorismo mais baixos do que aqueles com mais de 10 anos de experiência. Efetivamente, os gestores menos experientes dão comparativamente mais importância ao VOS *Independência e Empreendedorismo* (sig. 0,030), enquanto os mais experientes valorizam mais o VOS *Estabilidade e Conservadorismo* (sig. 0,019). Este resultado reforça a conclusão de que a juventude pessoal e profissional favorece a abertura a novos desafios e estimula o desejo de mudança, enquanto o amadurecimento profissional promove a preferência pela estabilidade, a obediência a normas sociais e o respeito pela ordem estabelecida.

Setor de atividade

Por fim, do conjunto de variáveis contextuais estudadas, o setor de atividade parece ser a única do ambiente profissional dos gestores determinante dos seus valores pessoais. Ao analisar os dados, constata-se uma associação surpreendente entre a estrutura de Valores Práticos dos gestores e o setor de atividade em que operam as empresas onde exercem funções. Apesar da desigualdade significativa entre o número de casos da amostra afetos a cada setor comprometer a aceitabilidade dos resultados, a comparação entre as estruturas de Valores Práticos dos gestores revela que aqueles provenientes de empresas prestadoras de Serviços valorizam significativamente mais o VOS *Independência e Empreendedorismo* do que aqueles que provêem de empresas Comerciais (ver ANEXO 2.5)[147]. Esta diferença estatística confirma o resultado alcançado na análise dos VM, sugerindo que o setor de atividade pode influenciar a estrutura de Valores Práticos dos gestores ou que, pelo contrário, a própria estrutura de valores influencia, à partida, o setor preferencial do qual cada gestor se aproxima para desenvolver a sua carreira. A compreensão desta associação merece estudos mais aprofundados sobre a forma como os jovens gestores escolhem os ramos de negócio onde trabalham e como se sentem em face dos desafios específicos de cada setor. Em particular, distinguem-se, neste caso, os valores mais conservadores e tradicionalistas do setor de Comércio dos valores mais empreendedores e arrojados do setor de Serviços. Os dois setores parecem, nesta comparação, representar dois extremos antagônicos da economia moderna, onde se opõem formas tradicionais e conservadoras de abordar o mercado a formas mais inovadoras e efêmeras de conquistá-lo.

[147] O teste *Duncan*, que define grupos homogêneos de casos cujas médias não são diferentes, distingue dois grupos de gestores: um grupo de gestores de empresas Comerciais e Industriais e outro grupo de gestores de empresas Industriais e de Serviços (sig. 0,034), identificando, assim, diferenças estatisticamente significativas entre os setores de Comércio e de Serviços. A Indústria parece não distinguir-se dos outros setores, do ponto de vista da estrutura de Valores Práticos dos seus gestores.

4.3.4. Resultados Principais

Apesar da análise preliminar dos dados alertar para uma eventual fragilidade da versão adaptada da escala PVQ de Schwartz utilizada para medir os Valores Motivacionais (VM), os resultados agregados confirmam a sua validade como medida dos Valores de Ordem Superior (VOS). A análise comparativa dos VOS mostra que os gestores têm um sistema de valores baseado numa atitude preferencial de cooperação voluntária, onde é dada prioridade ao bem-estar coletivo e à preservação da autonomia individual de decisão. No **Quadro 29** são resumidos alguns dos resultados empíricos mais significativos relativos ao sistema de valores humanos dos gestores da amostra.

RESULTADOS – VALORES HUMANOS
1. Mapa SSA identifica quatro regiões coincidentes com os VOS e Alfas de *Cronbach* revelam baixa correlação entre os itens que medem cada VM Confirma-se a adequação da escala para medir os VOS, opondo-se como previsto na teoria de Schwartz em dois eixos axiológicos superiores. O VM **Hedonismo** é incluído no VOS *Independência e Empreendedorismo*, mantendo-se os restantes VM afetos aos VOS previamente definidos.
2. Os VM Hedonismo e Benevolência são adjacentes no mapa SSA e estão positivamente correlacionados Para os gestores, parece ser conciliável a busca do prazer pessoal com a dedicação ativa ao bem-estar dos que estão próximos, evidenciando provavelmente uma característica particular deste grupo sócio-profissional, onde habitualmente o êxito pessoal depende fortemente de um comprometimento coletivo e do êxito da equipa à qual se pertence.
3. O VM Segurança opõe-se aos VM Realização e Poder no mapa SSA, confirmado pelas correlações **Os VM Realização e Poder representam objetivos coincidentes, segundo mapa SSA** No caso particular dos gestores, o êxito profissional e a manutenção do poder são aparentemente conseguidos com sacrifício da segurança e da estabilidade pessoal. Por outro lado, o alcance desse êxito depende significativamente do exercício de poder e de controle sobre pessoas e recursos, sendo este um atributo específico da função gerencial.
4. O VM Benevolência constitui a primeira prioridade axiológica dos gestores Tal como verificado também na amostra pan-cultural de Schwartz (2005b), os gestores desta amostra revelam uma tendência geral para valorizar preferencialmente a promoção e preservação do bem-estar dos que estão próximos.
5. Os VM Hedonismo e Universalismo ocupam a segunda e terceira prioridade, respectivamente, e o VM Conformidade é desvalorizado face à amostra pan-cultural Ao contrário do resultado pan-cultural, os gestores valorizam significativamente o VM **Hedonismo**, confirmando a disponibilidade gerencial para conciliar o prazer pessoal e a atenção ao bem-estar alheio nas escolhas cotidianas. Por outro lado, os gestores mostram-se mais insensíveis à necessidade de cumprir normas sociais que respeitem um padrão coletivo comprometendo a originalidade, a inovação e a mudança, essenciais ao êxito empresarial.

Quadro 29. Resultados Empíricos – Valores Humanos

Quando analisados em termos agregados, os VOS confirmam o voluntarismo gerencial, prevalecendo os VOS *Bem-estar Coletivo* e *Independência e Empreendedorismo* sobre a importância atribuída aos VOS *Bem-estar Individual* e *Estabilidade e Conservadorismo*. Neste caso, os gestores parecem ordenar as suas prioridades axiológicas preferindo a igualdade à hierarquia, a liberdade de escolha à obediência a normas impostas, dispondo-se a ajudar os outros, sem perder, no entanto, a autonomia de decisão, o que revela uma atitude aparentemente sintonizada com a exigência de uma gestão socialmente responsável.

Ao estudar as eventuais associações estatísticas entre os fatores demográficos dos gestores e o seu sistema de valores, verificou-se que os homens distinguem-se das mulheres na importância atribuída ao bem-estar coletivo, que o envelhecimento gera conservadorismo e que os gestores de São Paulo são menos avessos à mudança do que os gestores cariocas. O **Quadro 30** resume os principais resultados desta avaliação dos Valores Éticos – um dos eixos de ordem superior – segundo critérios demográficos.

Fatores Demográficos – Valores Éticos
Gênero As gestoras parecem mais dedicadas ao bem-estar coletivo do que os gestores, confirmando uma tendência mais relacional do sistema de valores feminino.
Formação Os gestores com formação em Engenharia valorizam mais o controle sobre pessoas e recursos do que os gestores formados em Administração, sugerindo uma propensão de liderança nos engenheiros.
Área funcional Os gestores que desempenham funções financeiras valorizam menos significativamente o bem-estar coletivo do que aqueles que têm responsabilidade na área de Recursos Humanos ou de Marketing, o que pode ser explicado pela distinta centralidade da relação com os outros que estas duas funções exigem face à Financeira.

Quadro 30. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Valores Éticos

Quanto ao segundo eixo de ordem superior – os Valores Práticos – os resultados mais significativos da sua análise segundo critérios demográficos evidenciaram a relevância da idade, do Estado de origem e do setor de atividade da empresa, tal como descrito no **Quadro 31**.

Fatores Demográficos – Valores Práticos
Idade e Experiência Profissional Com o envelhecimento pessoal e o amadurecimento profissional, os gestores tendem a substituir o desejo de mudança e o impulso empreendedor por uma atitude mais conservadora, cumpridora de códigos sociais e dedicada à preservação da estabilidade pessoal.
Estado de origem Os gestores do Rio de Janeiro parecem ser mais avessos ao risco, mais respeitadores dos costumes e das tradições do que os gestores de São Paulo, os quais preferem a novidade, o desafio e os estímulos transformadores.
Setor de atividade Os gestores provenientes de empresas prestadoras de Serviços valorizam mais a inovação e a mudança do que os gestores de empresas Comerciais, os quais revelam uma atitude mais conservadora e tradicionalista. Esta diferença parece refletir o antagonismo entre duas formas de abordar o mercado, opondo o conservadorismo do Comércio ao ímpeto modernizador dos Serviços.

Quadro 31. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Valores Práticos

A combinação dos resultados para os Valores Éticos e Práticos, permite concluir acerca da validade das Hipóteses Básicas HB3b e HB4b, confirmando que tanto as características pessoais como as condições profissionais são relevantes para a estruturação do sistema de valores dos gestores. No caso dos fatores demográficos organizacionais, parece existir uma influência clara dos valores pessoais na escolha da área funcional e da natureza da atividade econômica nas quais se pretende desenvolver uma carreira.

O sistema de valores dos gestores parece alinhado com a tendência universal de valorização prioritária do bem-estar das pessoas que estão próximas, acrescentado, no entanto, a originalidade de torná-la compatível com o prazer pessoal. Esta preocupação com a felicidade coletiva é combinada com uma valorização significativa da liberdade individual e da autonomia, características de quem tem responsabilidades gerenciais. Em termos demográficos, as mulheres mostram-se mais solidárias do que os homens e ambos parecem desenvolver uma atitude mais conservadora e avessa à mudança à medida que envelhecem. A área funcional parece também destacar a vocação relacional dos gestores de Recursos Humanos e Marketing, face aos gestores financeiros. Estes resultados revelam, globalmente, como já referido, um sistema de valores solidário e sensível ao bem-estar alheio, mas que não abdica da liberdade de decisão, mostrando uma clara preferência gerencial por uma abordagem do mundo não hierárquica, que compatibiliza o bem-estar geral com a autonomia individual, ambos fundados na liberdade fundamental de cada indivíduo.

4.4. A ORIENTAÇÃO ÉTICA DOS GESTORES

4.4.1. Análise da Escala de Orientação Ética

A ética, enquanto eixo do sistema de valores humanos, tem especial relevância no estudo da RSE e da forma como os gestores se posicionam perante as suas exigências particulares. Por isso merece, nesta pesquisa, uma abordagem específica das suas implicações. Enquanto a análise do sistema de valores pessoais permite conhecer as preferências axiológicas dos gestores, o estudo da sua orientação ética permite conhecer os princípios morais que sustentam, na sua opinião, o exercício de uma administração de empresas socialmente responsável. Tratando-se de uma pesquisa centrada no indivíduo e no seu julgamento moral, construiu-se um quadro teórico com referência às correntes teleológicas, deontológicas e ainda à ética das virtudes, inspirada no pensamento de Aristóteles. Apesar da sua pertinência teórica, a ética aristotélica refere-se a uma análise do caráter e não da ação dos indivíduos, não se ajustando, portanto, aos objetivos empíricos da pesquisa e ficando, por isso, excluída do estudo de campo. Assim, a fundamentação ética da RSE foi desenvolvida com base nos princípios de duas escolas de pensamento da filosofia moral que caracterizam o antagonismo clássico entre as principais doutrinas éticas: a teleologia e a deontologia.

No caso da primeira, elegeu-se o **utilitarismo** como principal representante da ética teleológica, de raiz conseqüencialista, que propõe uma avaliação da moralidade dos atos em função das conseqüências que eles possam previsivelmente produzir. Esta visão centrada nos efeitos da ação humana remete o julgamento moral das decisões empresariais para a avaliação do impacto que possam ter no bem-estar coletivo, adotando como critério a desejável maximização da utilidade (ou da felicidade) para o maior número de pessoas. A partir dos princípios utilitaristas, buscou-se também fundamentação para a RSE na corrente de pensamento do **egoísmo ético**, segundo a qual o critério moral deve limitar-se à maximização da utilidade para o próprio agente de decisão. Esta escola, embora aparentemente transgressora da ética convencional que busca a superação do egoísmo, parece alinhada com os princípios gerais da gestão empresarial numa economia de mercado livre, onde a busca de lucro e a superação da concorrência são critérios centrais de avaliação do desempenho e condição de sobrevivência e de êxito comercial. Por isso se julgou pertinente estudar o posicionamento dos gestores perante estas duas visões conseqüencialistas opostas. Uma com

um pendor universalista que procura o progresso coletivo e outra com uma intenção egoísta que busca o crescimento exclusivo do próprio agente.

No caso da ética deontológica, adotou-se os princípios fundadores do **absolutismo** de Immanuel Kant e, inspirada na doutrina kantiana, os princípios da teoria da justiça de John Rawls. A deontologia kantiana estabelece o *dever* como categoria moral essencial, definindo a moralidade de uma ação em função da sua obediência à lei prática, ou seja, em função da sua motivação original, a qual deve radicar no respeito pelo imperativo categórico. Kant defende que, na origem da ação moral, deve existir uma intenção de obediência a uma lei universal que se sobrepõe às inclinações emocionais ou intenções egoístas do indivíduo que a pratica. Essa lei sugere que se aja sempre de tal modo que o agente da ação possa querer que a máxima subjacente a essa ação se torne lei universal para todos os indivíduos em todas as circunstâncias. Kant sustenta a sua filosofia na coerência lógica dos seus princípios, demonstrando a sua validade por via estritamente racional. De acordo com o pensamento kantiano, essa livre adesão a uma máxima universal deve, no entanto, respeitar também um segundo princípio prático supremo, ou seja, o princípio de que todos os seres humanos devem ser tratados, em qualquer circunstância, como fins em si mesmos e nunca como meios. A ética de Kant constitui então uma doutrina que define o valor moral das ações com base em princípios racionais absolutos, que não admitem exceção e que devem sobrepor-se sempre, no plano das intenções, aos apelos primários de outros critérios de decisão.

Como complemento à deontologia kantiana, a **teoria da justiça** de John Rawls parece especialmente adequada ao estudo das problemáticas éticas inerentes à RSE. A justiça refere-se a um campo específico da ética. Neste caso, tratando-se da esfera particular da *justiça distributiva*, Rawls apresenta uma *teoria da justiça como equidade*, a qual propõe critérios de atribuição de direitos e deveres nas instituições básicas da sociedade e de distribuição dos benefícios e encargos que decorrem da cooperação social. Para o autor, a preservação e proteção de liberdades básicas iguais para todos os indivíduos representa o valor supremo do seu sistema de justiça social. Subsidiário a este princípio de liberdades e direitos fundamentais assegurados coletivamente, Rawls estabelece que a distribuição desigual da riqueza e dos recursos em sociedade deve ser realizada de forma a que beneficie os mais desfavorecidos com essa desigualdade. Portanto, a desigualdade econômica e social só é admissível se beneficiar os mais carentes ou se evitar um agravamento da sua condição. Como sintetiza o autor, "*a injustiça é simplesmente a desigualdade que não resulta em benefício de todos*"

(RAWLS, 2001: p. 69). Esta proposta de regulação ética das instituições básicas da sociedade, centrada na justiça distributiva, parece adequar-se também ao mundo dos negócios, à análise das finalidade empresariais e aos modelos de governo que as definem e determinam. O papel relevante das empresas na sociedade torna-as co-responsáveis pela justa distribuição de recursos. Assim, de acordo com a teoria de Rawls, sem prejuízo da busca do crescimento econômico sustentável, a ação empresarial deve contribuir para uma sociedade justa, procurando através do seu progresso minimizar as desigualdades.

O estudo da orientação ética individual visa, portanto, nesta pesquisa, analisar como os gestores se posicionam perante justificações da RSE de inspiração **utilitarista**, **egoísta**, **absolutista** e **igualitária** (esta última relacionada com a concepção de justiça distributiva de Rawls). Dada a inexistência de escalas amplamente validadas que articulem as quatro doutrinas éticas com práticas gerenciais socialmente responsáveis, construiu-se uma escala com base na revisão teórica realizada. Esta escala de orientação ética questiona os respondentes sobre a relevância que atribuem a cada um de quatro motivos justificativos de práticas empresariais consideradas socialmente responsáveis. Os quatro motivos correspondem às quatro correntes éticas objeto deste estudo. A seleção das práticas empresariais procurou representar o interesse de diferentes *stakeholders*, tal como já havia sido feito na elaboração da sub-escala de RET. As práticas e os itens da escala – os quais se repetem para cada uma das cinco práticas – têm a seguinte formulação:

Práticas empresariais da escala de Orientação Ética:	***Stakeholder* preferencial**
1. Distribuir dividendos aos empregados.	*Empregados*
2. Financiar projetos de solidariedade social.	*Sociedade*
3. Fazer publicidade clara e transparente sobre os produtos, revelando eventuais imperfeições e riscos que eles possam apresentar para os consumidores.	*Clientes*
4. Oferecer emprego a pessoas portadoras de deficiência.	*Sociedade*
5. Investir no monitoramento, prevenção e controle dos impactos negativos da atividade empresarial no meio ambiente (por exemplo: minimizar poluição ou desperdício de recursos naturais).	*Meio Ambiente*

Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:

A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B. Beneficia os interesses da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Quadro 32. Práticas e Itens da Escala de Orientação Ética (com indicação do *stakeholder* respectivo)

Como descrito no **Quadro 32**, os gestores foram questionados sobre a relevância que atribuem – numa escala de cinco pontos – aos quatro motivos enunciados para justificar a aceitabilidade daquelas práticas empresariais. As mesmas quatro opções foram apresentadas para as cinco práticas, com a seguinte correspondência teórica entre os motivos e a respectiva doutrina ética justificativa:

. A – *Utilitarismo*

. B – *Egoísmo Ético*

. C – *Justiça Distributiva*

. D – *Absolutismo*

Dado tratar-se da avaliação dos princípios inspiradores de uma orientação ética pessoal, as práticas empresariais enunciadas inscrevem-se, no quadro da RSE, no âmbito da Responsabilidade Ética[148]. Nas cinco práticas, estão representados os principais grupos de *stakeholders* afetados pelo compromisso ético da RSE: *Sociedade*, *Meio Ambiente*, *Empregados* e *Clientes*. Para avaliar a adequação da escala aos objetivos que presidiram à sua elaboração, os Alfa de Cronbach (α) oferecem uma primeira aproximação à sua consistência interna.

	N.º itens / O. Ética	Utilitarismo	Egoísmo Ético	Justiça Distributiva	Absolutismo
Alfa de *Cronbach* (α)	5	**0,725**	**0,768**	**0,760**	**0,810**

Tabela 11. Alfas de *Cronbach* da Escala de Orientação Ética

De acordo com os valores dos α, as sub-escalas de Orientação Ética (OE) apresentam um nível razoável de consistência interna (entre 0,725 e 0,81). A análise dos α das sub-escalas com a exclusão de um item de cada vez mostra que nenhuma delas está fortemente dependente de um único item e que, em geral, a consistência interna das escalas não melhora com a eliminação de itens (ver ANEXO 3.1). Em seguida, procede-se à análise fatorial exploratória dos dados segundo o método de estimação das Componentes Principais (AFCP) com rotação *varimax*, a fim de verificar se os vinte itens da escala de OE formam uma

[148] A RET define a orientação social da empresa, tal como é entendida vulgarmente (excluindo a finalidade econômica que beneficia os acionistas e o cumprimento da lei que é um mandamento exterior à vontade livre). Por isso é relativamente a esse conjunto de compromissos que se analisa a orientação ética dos gestores.

estrutura de fatores coincidente ou aproximada com a prevista. A AFCP inicial, sem restrição relativamente ao número de fatores a reter, apresenta bons níveis de adequação dos dados à análise[149], com a retenção de cinco fatores com autovalor superior a 1, com uma capacidade explicativa da variância total de 62,824% (ver ANEXO 3.2). Apesar de, nesta estrutura fatorial, os dois primeiros fatores permitirem uma interpretação imediata (agrupando as OE deontológicas e as OE teleológicas), os restantes fatores parecem carecer de uma explicação teórica consistente. Assim, procede-se a uma segunda AFCP, nas mesmas condições e sobre os mesmos dados, forçada desta vez à retenção de 4 fatores. Neste caso, a capacidade explicativa dos fatores reduz-se para 57,494% e os resultados sugerem novamente uma estrutura baseada na dicotomia deontologia-teleologia (ver ANEXO 3.3). Por fim, para confirmar essa estrutura, procede-se a uma terceira AFCP, forçando a retenção de apenas 2 fatores. Os resultados estatísticos confirmam a pertinência teórica desse antagonismo, apresentando a seguinte matriz de cargas fatoriais após rotação (com ocultação de cargas inferiores a 0,4):

Rotated Component Matrix [a]

	Component	
	1	2
UTI1		,431
EGO1		,648
JUST1	,602	
ABS1	,657	
UTI2		,664
EGO2		,673
JUST2	,559	
ABS2	,779	
UTI3		,577
EGO3		,536
JUST3	,498	
ABS3	,635	
UTI4		,627
EGO4		,628
JUST4	,575	
ABS4	,773	
UTI5		,675
EGO5		,714
JUST5	,581	
ABS5	,716	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
[a] Rotation converged in 3 iterations.

[149] Os testes KMO (0,836) e esfericidade de *Bartlett* (sig.<0,05) confirmam a adequação dos dados para a AFCP.

Contrariamente ao esperado, a AFCP não revelou uma estrutura que permitisse distinguir claramente as quatro OE previstas, sugerindo, no entanto, uma forte associação entre as duas OE de inspiração deontológica e as duas OE de inspiração teleológica. Para uma análise mais detalhada das inter-relações entre os itens da escala, a fim de verificar a pertinência daquela associação, recorre-se à técnica *Similarity Structure Analysis* (SSA), a qual gera um mapa bidimensional onde os itens são localizados em função das suas inter-relações. Os dados apresentam bons indicadores de ajustamento para a análise da sua estrutura de similaridade (ver ANEXO 3.4)[150], gerando o seguinte mapa, ao qual foram acrescentadas linhas separadoras das OE estudadas:

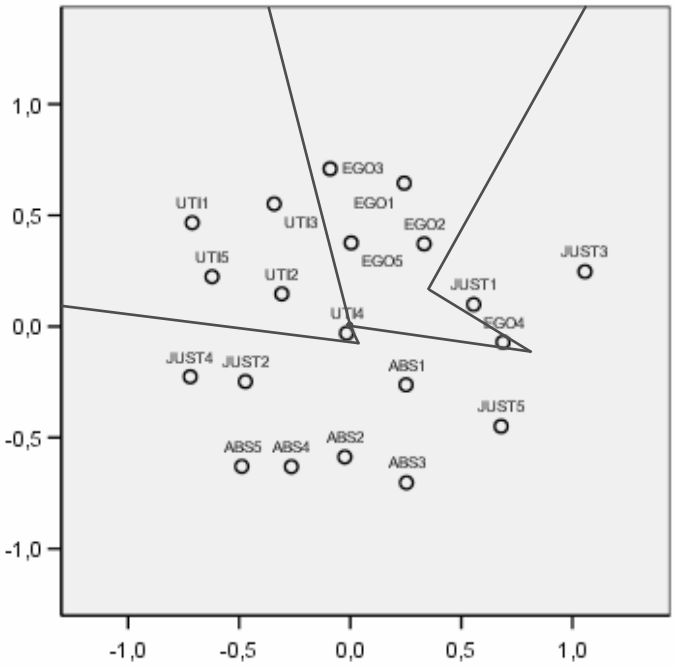


Figura 24. Mapa Bidimensional de Orientação Ética (análise SSA)

Como se pode verificar na **Figura 24**, os itens *UTI4* e *EGO4* das OE *Utilitarismo* e *Egoísmo*, respectivamente, apresentam localizações ambiguamente próximas de itens de outras OE, sugerindo a sua inadequação para distinguir OE. O mapa também confirma a associação entre as OE *Justiça* e *Absolutismo*, destacando, no entanto, uma interessante oposição entre os itens *JUST1*, *JUST3* e *JUST5* e os itens *JUST* 2 e *JUST4*. Considerando que estes dois últimos itens estão relacionados com o *stakeholder* **Sociedade**, esta oposição pode significar que, do ponto de vista da justiça distributiva, os gestores reconhecem que a

[150] DAF = 0,91596; Coeficiente de Congruência de *Tucker* = 0,95706

contribuição empresarial para a diminuição de desigualdades sociais é significativamente diferente consoante a sua ação se dirija a *stakeholders* primários ou secundários. Provavelmente, os princípios de justiça distributiva serão, na sua opinião, motivos mais relevantes para justificar ações de RSE dirigidas a beneficiar a sociedade. Aparentemente, a coincidência entre o beneficiário direto – a sociedade – de uma ética fundada nos princípios de justiça distributiva e o *stakeholder* a que se dirigem as ações dos itens *JUST2* e *JUST4*, compromete as respostas dos gestores, forçando-os a uma escolha óbvia em vez de permitir que revelem um posicionamento livre face a cada OE relativamente a todas as práticas (a proximidade destes itens com os itens da OE *Absolutismo* parece confirmar a suspeita sobre o seu caráter mandatório). Por isso, a exclusão destes itens da OE *Justiça* talvez evite esta distorção, facilitando a identificação dos conjuntos de itens que permitem a melhor distinção entre as quatro OE.

Assim, além da eliminação dos itens *JUST2* e *JUST4*, o primeiro mapa SSA sugere que sejam também excluídos da escala os itens *UTI4* e *EGO4*. Quanto a estes, a análise dos α confirma que a exclusão do item *EGO4* da sub-escala OE *Egoísmo* não prejudica significativamente a sua consistência interna, mantendo-a dentro de um intervalo aceitável (entre 0,7 e 0,8). Já no caso do item *UTI4*, a sua eliminação reduz o α da sub-escala OE *Utilitarismo* para um nível inferior a 0,7 (ver ANEXO 3.1), sendo portanto recomendável a sua manutenção na escala, uma vez que, além disso, este item apresenta uma localização no mapa SSA substancialmente menos ambígua do que a do item *EGO4*. O novo mapa SSA sem os três itens – *EGO4*, *JUST2* e *JUST4* – mantém bons indicadores de ajustamento dos dados, apresentando a seguinte configuração:

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,07898
Stress-I	,28104[a]
Stress-II	,73063[a]
S-Stress	,17262[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,92102
Tucker's Coefficient of Congruence	,95970

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,086.

b. Optimal scaling factor = ,907.

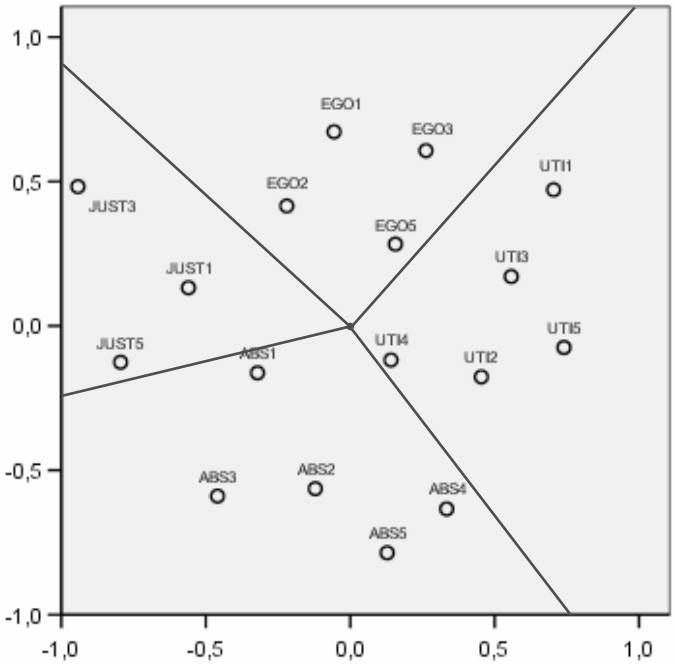


Figura 25. Mapa Bidimensional de Orientação Ética
(análise SSA, após eliminação de itens)

O novo mapa SSA confirma a associação entre as OE deontológicas e as OE teleológicas, evidenciando a clara oposição entre os dois tipos de ética. As OE Justiça e Absolutismo, de raiz deontológica, baseadas em princípios universais, definem-se, tal como previsto teoricamente, por oposição às OE *Egoísmo* e *Utilitarismo*, de raiz teleológica, onde prevalecem as conseqüências da ação como critério do seu valor moral.

Com a eliminação dos três itens, obtêm-se novos α para as sub-escalas de OE *Justiça* e *Egoísmo*. Além disso, os resultados da AFCP, confirmados pela análise SSA, sugerem que se compare, no pensamento dos gestores, as OE deontológicas com as OE teleológicas de forma agregada, formando, para esse efeito, dois indicadores adicionais (um para cada categoria superior de OE). Para estes indicadores agregados foram reintroduzidos na escala os itens *JUST2* e *JUST4*, dado a sua inclusão reforçar a coerência das OE de ordem superior (neste caso, apenas foi excluído o item *EGO4*, dado situar-se no espaço da OE deontológica). Os α dos indicadores finais, após análise da escala, são apresentados na **Tabela 12**.

	Alfas de *Cronbach*	
Utilitarismo	0,725	(5 itens)
Egoísmo	0,715	(4 itens)
Justiça	0,743	(3 itens)
Absolutismo	0,810	(5 itens)
OE Teleológica (Utilitarismo + Egoísmo)	0,824	(9 itens)
OE Deontológica (Justiça + Absolutismo)	0,859	(10 itens)

Tabela 12. Alfas de *Cronbach* das sub-escalas de Orientação Ética (após eliminação de itens)

A **Tabela 12** mostra que mesmo as sub-escalas de OE com um número menor de itens apresentam níveis aceitáveis de consistência interna, sendo estes naturalmente mais elevados quando se trata de OE de ordem superior. Por outro lado, de acordo com os dados, também nenhuma das sub-escalas se encontra significativamente dependente de um só item (ver ANEXO 3.5). Os resultados confirmam, portanto, a adequação teórica da escala elaborada para medir a OE dos gestores, fornecendo indicadores consistentes do seu posicionamento perante as justificativas de natureza ética da RSE.

4.4.2. A Orientação Ética dos Gestores

Nos termos apresentados, a OE dos gestores refere-se à sua justificativa moral para o exercício de ações gerenciais socialmente responsáveis. Pretende-se desta forma conhecer a filiação ética dos gestores perante a RSE, ou seja, o seu pensamento sobre os princípios morais que fundamentam a aceitabilidade de práticas empresariais consideradas socialmente responsáveis. Nesta pesquisa, foram estudadas empiricamente quatro doutrinas éticas: o utilitarismo, o egoísmo ético, a justiça distributiva e o absolutismo. Não foi pedido aos gestores que as comparassem entre si, mas apenas que se pronunciassem sobre a importância absoluta que atribuem às justificativas subjacentes a cada uma. Ao não forçar os gestores à escolha de uma determinada hierarquia de OE, permite-se que eles se posicionem livremente perante as diferentes justificações morais da RSE, aceitando que, em ambiente empresarial, tal como na vida, as escolhas perante dilemas morais raramente se justificam com base numa única doutrina ética, sendo por isso improvável que se encontre na vida prática gestores puramente utilitaristas, egoístas, igualitários ou absolutistas. Os indicadores de cada uma das quatro OE, construídos a partir da análise da escala efetuada na seção anterior, traduzem a importância absoluta atribuída pelos gestores a cada OE.

Uma avaliação inicial dos dados através dos valores médios, das medianas e das modas dos quatro indicadores permite conhecer o posicionamento geral dos gestores da amostra perante as quatro correntes éticas.

Statistics

		OE Utilitarismo	OE Egoísmo	OE Justiça	OE Absolutismo
N	Valid	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7611	3,4335	2,7698	3,5905
Median		3,8000	3,5000	2,6667	3,6000
Mode		4,00	3,75	2,67	3,60

Os resultados mostram que o *Utilitarismo* constitui a OE mais valorizada pelos gestores, seguida do *Absolutismo* e do *Egoísmo*. A OE *Justiça* parece substancialmente menos valorizada do que as restantes, talvez por referir-se a uma preocupação específica com a diminuição de desigualdades sociais que os gestores considerem menos apropriada à

finalidade e à natureza da intervenção social das empresas. Embora a posição cimeira do *Utilitarismo* não surpreenda devido ao padrão conseqüencialista que habitualmente caracteriza a gestão de negócios e a ação empresarial privada, a importância elevada atribuída pelos gestores ao *Absolutismo* – geralmente antagônico da ética utilitarista – constitui um resultado inesperado. A aparente compatibilidade, entre os gestores, da ética material utilitarista com a ética formal kantiana sugerida pelos resultados talvez seja o reflexo da forte penetração que o debate sobre a RSE já alcançou no mercado brasileiro, promovendo a transformação do discurso em crença. O resultado sugere que os gestores, embora considerem a maximização dos benefícios totais a justificação mais relevante para as ações empresariais no âmbito da RSE, acreditam simultaneamente que existe um dever intrínseco das empresas agirem em função do bem-estar social.

Para uma análise mais detalhada da relação entre as OE dos gestores, na **Tabela 13** são apresentados os índices de correlação entre elas, calculados através do coeficiente de correlação Ró de *Spearman*, que não exige a normalidade das distribuições[151].

	Utilitarismo	Egoísmo	Justiça	Absolutismo
Utilitarismo	1			
Egoísmo	0,239**	1		
Justiça	-0,553**	-0,306**	1	
Absolutismo	-0,549**	-0,662**	-0,010	1

***sig.<0,01*

Tabela 13. Matriz de Correlações das Orientações Éticas (Ró de *Spearman*)

As correlações confirmam a associação significativa positiva entre as OE *Utilitarismo* e *Egoísmo*, confirmando igualmente que ambas se definem por oposição às OE *Justiça* e *Absolutismo*. Este resultado está alinhado com a teoria e suporta a interpretação do mapa SSA apresentado na seção anterior. O resultado mais surpreendente respeita à inexistência de significância na relação entre as OE de inspiração deontológica, embora seja coerente com o fato da OE *Absolutismo* ser a segunda mais valorizada, afastando-se da OE *Justiça* que é a

[151] À semelhança do procedimento adotado no tratamento dos dados relativos aos Valores Motivacionais, aqui foram também utilizados os *scores* centrados dos indicadores de OE, criados a partir da diferença entre o valor médio das OE de cada gestor e a média geral por ele atribuída a todos os itens de OE. Isto evita a distorção eventualmente provocada pelo uso diferenciado da extensão da escala pelos diferentes respondentes.

menos pontuada. Isto parece confirmar a menor relevância relativa atribuída pelos gestores aos princípios de justiça distributiva como justificadores da RSE. Também merece destaque a correlação mais forte entre OE, que opõe o *Egoísmo* ao *Absolutismo* (-0,662). Esta oposição empírica reforça a validade teórica da escala, uma vez que coincide com o antagonismo filosófico mais radical, previsto e desenvolvido na teoria, que opõe a preocupação exclusiva do agente com os seus próprios interesses ao reconhecimento, por parte do agente, da sua obrigação moral de preocupação com os interesses alheios.

Quando são agregadas as doutrinas éticas na dicotomia deontologia-teleologia, a análise da correlação entre as duas dimensões revela, sem surpresas, tal como já era possível inferir a partir do mapa SSA, que as duas OE de ordem superior têm uma correlação negativa perfeita (-1), estatisticamente significativa. Isto confirma que, do ponto de vista ético, o reforço de uma posição conseqüencialista, por parte dos gestores, implica a desvalorização das teses deontológicas, o mesmo acontecendo inversamente. Quanto à preferência dominante, os gestores filiam-se prioritariamente à ética teleológica, fundada nas conseqüências do atos como critério da sua moralidade, em detrimento da ética deontológica, fundada em princípios racionais que se pretendem de aplicação universal.

Statistics

		Deontologia	Teleologia
N	Valid	252	252
	Missing	0	0
Mean		3,4056	3,6155
Median		3,4000	3,6667
Mode		3,30	4,11

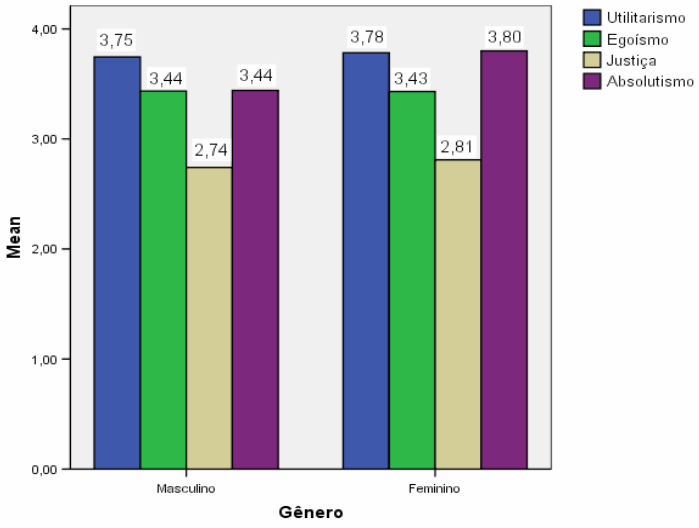
Resumindo, os gestores da amostra apresentam uma filiação ética dominante de inspiração utilitarista, que justifica a RSE com base na maximização dos benefícios para a empresa e para a sociedade, reconhecendo, no entanto, que ela encerra uma obrigação moral intrínseca. Esta posição revela uma atitude pragmática de aceitação do dever de atuar de forma socialmente responsável, não sem considerar os resultados e os benefícios que essa atuação pode significar para o desenvolvimento da própria empresa. A justificação igualitária, por seu lado, é desvalorizada pelos gestores, face às outras, talvez por referir-se a um propósito que eles consideram escapar às finalidades da ação empresarial.

4.4.3. Os Fatores Demográficos e a Orientação Ética

Tal como o seu sistema de valores humanos, a orientação ética dos gestores pode também ser um reflexo – ou, em alguns casos, uma causa – de algumas das suas características pessoais e profissionais. Do cruzamento entre as OE dos gestores da amostra e os fatores demográficos estudados nesta pesquisa, foram identificadas diferenças significativas de filiação ética nos casos do gênero, do Estado de origem, da formação, da área funcional e da localização da empresa[152].

Gênero

A comparação entre as OE de gestores e de gestoras mostra que os homens adotam uma justificativa moral significativamente mais utilitarista (sig. 0,012) e que as mulheres aderem significativamente mais a uma justificação absolutista da RSE (sig. 0,000) (ver ANEXO 3.6). Este resultado indica que os homens, comparativamente com as mulheres, tendem a avaliar a moralidade das ações empresariais mais com base no seu resultado em termos de ganhos coletivos (para a empresa e para a sociedade), enquanto as mulheres tendem a fazê-lo mais com base no reconhecimento de que o comportamento socialmente responsável constitui um dever moral, independentemente dos ganhos gerados circunstancialmente. O gráfico seguinte permite uma análise visual comparativa:



[152] Para o cruzamento das OE com outras variáveis, foram utilizados os *scores* centrados e normalizados – através da exclusão manual dos *outliers*– dos indicadores de cada OE.

Embora os indicadores que compõem o gráfico não coincidam com aqueles utilizados na comparação entre médias (uma vez que no gráfico, para facilitar a análise visual, foram utilizados os indicadores não centrados e não normalizados), as posições relativas de cada OE são idênticas, mostrando como, em geral, se distribuem as filiações éticas dos gestores da amostra[153]. Como se observa, os homens são predominantemente utilitaristas, atribuindo, em segundo plano, relevância equivalente às OE *Egoísmo* e *Absolutismo*. As mulheres, por seu lado, valorizam mais a ética absolutista como critério moral legitimador da RSE (este predomínio é mais evidente quando utilizados indicadores centrados e normalizados), atribuindo às OE *Egoísmo* e *Justiça* importâncias semelhantes àquelas atribuídas pelos homens. Confirma-se, assim, uma filiação feminina à doutrina absolutista kantiana, baseada no dever moral, contrastante com a filiação masculina à doutrina utilitarista de Mill, baseada na maximização dos resultados.

Estado de origem

Quando comparadas as OE de gestores provenientes dos Estados do Rio de Janeiro (RJ) e de São Paulo (SP), verifica-se que os primeiros são significativamente mais igualitários (sig. 0,004), enquanto os segundos são significativamente mais egoístas (sig. 0,031) (ver ANEXO 3.8). De acordo com os resultados, os gestores provenientes do RJ valorizam mais do que os gestores de SP a diminuição de desigualdades sociais como justificativo para o exercício de práticas empresariais socialmente responsáveis. Pelo contrário, os gestores paulistas atribuem mais relevância do que os gestores cariocas ao benefício que essas práticas geram para a própria empresa. Isto pode ser reflexo das culturas sociais, econômicas e políticas específicas de cada Estado. É provável que no RJ a atenção às desigualdades sociais por parte das empresas seja um fator mais determinante da sua intervenção do que em SP, onde eventualmente prevalece um ambiente de negócios mais competitivo e comercialmente mais agressivo.

[153] Para uma análise gráfica com indicadores centrados e normalizados, ver o ANEXO 3.7.

Formação

Em relação ao papel da formação, as OE parecem divergir apenas quando comparados gestores formados em Engenharia com gestores formados em Psicologia. Com efeito, os segundos valorizam mais significativamente os princípios morais absolutistas do que os primeiros (sig. 0,014) (ver ANEXO 3.9). Refira-se, a este respeito, que, entre as áreas de formação estudadas, a Engenharia é aquela que registra maior número relativo de homens na amostra (35 em 42), acontecendo o inverso em Psicologia (16 mulheres em 19 gestores). Por isso, provavelmente, esta diferença justifica-se mais pelo desequilíbrio de gêneros que compõem cada um dos grupos do que por qualquer motivo contingente relacionado com os conteúdos, programas e sistemas de pensamento subjacentes a cada uma das áreas formativas. Além disso, não é estranho este desequilíbrio na amostra, refletindo uma tendência geral da população que pretende representar, onde o gênero parece condicionar, também, a escolha e a preferência da área de formação. Assim, o gênero, sendo um fator gerador de diferenças sociais mais radicais entre os indivíduos, parece fornecer a explicação mais razoável para este resultado.

Área funcional

No caso da área funcional, as OE dos gestores apenas se revelaram divergentes entre aqueles que exercem funções de administração geral e aqueles que desempenham funções na área financeira. De fato, os primeiros parecem ser significativamente mais absolutistas do que os segundos (sig. 0,022), enquanto estes têm uma orientação ética significativamente mais igualitária do que os primeiros (sig. 0,028) (ver ANEXO 3.10). Não podendo ser explicado pelo gênero, dado os homens serem em ambos os grupos majoritários, este resultado sugere a existência de diferenças significativas entre os gestores que ocupam uma função gerencial geral e os gestores que ocupam a função financeira, mais técnica e centrada em objetivos mais restritos. Em especial, enquanto os gestores que ocupam funções gerais de administração reconhecem a RSE como um dever das empresas perante a sociedade, os gestores financeiros parecem mais disponíveis para justificar uma prática gerencial responsável com base em motivos associados à diminuição de desigualdades sociais. Aparentemente, trata-se de um resultado circunstancial desta amostra, que não pode ser explicado com base nas características particulares de cada função.

Localização da empresa

Embora a localização da sede da empresa seja, em princípio, um fator extrínseco ao indivíduo, que não depende da sua escolha e que, em empresas de grande dimensão, não é determinante da sua área geográfica de influência, quando comparados gestores provenientes de empresas localizadas no RJ e em SP, as diferenças entre as suas OE revelaram-se muito significativas. Apesar da forte correlação entre o Estado de origem dos gestores e a localização da empresa (0,572) poder explicar alguma desta diferença, a localização parece gerar divergências mais abrangentes e profundas nas suas orientações éticas. Os gestores de empresas localizadas no RJ são mais absolutistas (0,009), enquanto os gestores de empresas paulistanas são mais utilitaristas (0,012) e mais egoístas (0,044) (ver ANEXO 3.11). Este resultado amplifica a interpretação sugerida pela diferença de OE baseada nos Estados de origem. Aparentemente, a localização da empresa é decisiva na consolidação de uma visão ética da RSE por parte dos gestores. Talvez a localização esteja associada a uma cultura organizacional específica de cada Estado, que contribui para formatar uma concepção gerencial de negócio e definir os limites e as justificativas da sua intervenção social. Nestes termos, as empresas fluminenses parecem estimular a RSE mais como obrigação moral do que as empresas paulistas, enquanto estas fundamentam moralmente a sua ação com base na análise conseqüencialista dos benefícios gerados, dependendo deles para legitimar a intervenção.

Tal como exposto nas seções anteriores, as quatro doutrinas da filosofia moral estudadas podem ser agrupadas em duas grandes categorias éticas: a teleologia (que reúne as OE *Utilitarismo* e *Egoísmo*) e a deontologia (que reúne as OE *Justiça* e *Absolutismo*). Ao contrário das OE, estas duas grandes categorias não identificam um critério moral específico, mas referem-se ao método usado para atribuição de valor moral à ação humana. Na primeira, a teleologia, elege-se como critério moral a análise da conseqüência da ação, enquanto na segunda, a deontologia, procede-se à análise racional de princípios universais de conduta que devem regular a ação e definir o seu valor moral. Quando comparadas as duas categorias – aqui identificadas como OE de ordem superior –, os resultados reforçam algumas das principais conclusões inferidas a partir da análise das quatro OE.

A dicotomia teleologia-deontologia apresenta diferenças significativas na OE dos gestores, quando distinguidos quanto ao gênero, ao seu Estado de origem e à localização da empresa. De fato, têm uma abordagem ética significativamente mais teleológica os gestores homens (quando comparados com as mulheres), nascidos em São Paulo (quando comprados com gestores naturais do RJ) e que exercem funções em empresas também localizadas nesse Estado (quando comprados com gestores de empresas localizadas no RJ). Como esperado, a ética de inspiração deontológica gera o resultado inverso (ver ANEXO 3.12). Isto significa, em síntese, que a OE dos gestores radica em formas substancialmente diferentes de pensamento moral quando distinguidos homens de mulheres e gestores fluminenses de gestores paulistas. Aparentemente, a OE dos gestores é condicionada essencialmente por fatores de ordem social, ligados à sua condição sexual e à cultura social, econômica e política da região onde exercem funções.

4.4.4. Resultados Principais

Embora tratando-se de uma escala nova construída com base nos referenciais teóricos fundamentais, os resultados empíricos confirmaram a sua adequação para medir a orientação ética dos gestores. Além da identificação das OE *Utilitarismo*, *Egoísmo*, *Justiça* e *Absolutismo*, os dados também sugeriram a sua combinação em duas categorias de ordem superior – deontologia e teleologia –, opostas entre si, confirmando a teoria subjacente. Tal como esperado, os gestores revelaram uma OE fundada primariamente em princípios utilitaristas, embora apresentem simultaneamente uma visão absolutista do dever moral. O **Quadro 33** resume os principais resultados sobre a OE dos gestores.

RESULTADOS – ORIENTAÇÃO ÉTICA
1. Os Alfas de *Cronbach* superiores a 0,7 e mapas SSA com distinção clara de quatro regiões **Análise Fatorial de Componentes Principais distingue 2 fatores: deontologia e teleologia** **Mapas SSA e correlação entre OE confirmam dicotomia deontologia-teleologia**
Confirma-se a consistência interna das quatro sub-escalas de OE, sendo excluídos do cálculo dos indicadores das OE os itens EGO4, JUST2 e JUST4. Para cálculo dos indicadores das duas OE de ordem superior – deontologia e teleologia – foram incluídos os itens JUST 2 e JUST4. Confirma-se oposição teórica entre doutrinas éticas deontológicas (Absolutismo e Justiça) e teleológicas (Utilitarismo e Egoísmo).
2. OE Utilitarismo > Absolutismo > Egoísmo > Justiça (médias da amostra)
Embora considerem a maximização de benefícios totais a principal justificativa moral para o exercício da RSE, os gestores parecem também acreditar na existência de um dever intrínseco das empresas agirem em função do bem-estar social.

Quadro 33. Resultados Empíricos – Orientação Ética

Quando analisadas à luz das características demográficas da amostra, as OE revelam-se significativamente diferentes entre homens e mulheres, e entre gestores naturais ou que trabalham em empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Os resultados confirmam assim a validade da Hipótese Básica HB3c, uma vez que tanto o gênero como a origem dos gestores parecem exercer influência significativa sobre a sua orientação ética. Já no caso da Hipótese Básica HB4c, os condicionantes organizacionais parecem limitar-se à localização da empresa, o que, embora seja suficiente para validar a hipótese, sugere uma ampla neutralidade dos

fatores demográficos da empresa relativamente à orientação ética dos gestores. O **Quadro 34** resume as associações significativas entre o gênero e o Estado dos gestores com a sua OE.

Fatores Demográficos – Orientação Ética
Gênero Os gestores tendem a julgar a moralidade da ação empresarial mais com base em critérios utilitaristas do que as gestoras, determinando o seu valor moral em função do seu benefício global. Estas, por seu lado, comparativamente com os homens, justificam a ação gerencial socialmente responsável mais como dever moral inerente à função social das empresas.
Estado de origem Os gestores provenientes do RJ valorizam mais do que os gestores de SP a diminuição de desigualdades sociais como fim justificativo da intervenção social das empresas, enquanto os gestores de SP têm uma OE comparativamente mais egoísta, atribuindo mais importância aos benefícios que a RSE pode gerar para a própria empresa.
Localização da empresa Aparentemente, a localização da empresa está associada a uma cultura organizacional específica que contribui para consolidar a visão ética que os gestores têm da RSE. Nestes termos, as empresas do RJ parecem reforçar uma concepção da RSE como obrigação moral e como dever social intrínseco à atividade empresarial, enquanto as empresas de SP tendem a fomentar uma justificação da RSE baseada nos benefícios gerados e nas conseqüências da ação, avaliada caso a caso.

Quadro 34. Resultados Empíricos – Fatores Demográficos e Orientação Ètica

Os resultados mostram que os gestores da amostra têm uma visão fundamentalmente conseqüencialista da RSE, justificando o compromisso ético das empresas e as ações daí decorrentes com base nos benefícios gerados para a empresa e para sociedade. A par com esta visão utilitária, os gestores também reconhecem, no entanto, que as empresas têm uma obrigação moral de contribuir para o bem-estar social, podendo este ser já um reflexo da transformação do discurso em crença. Neste aspecto, as mulheres tendem a ser mais absolutistas do que os homens, os quais conservam uma concepção utilitária da RSE. Por fim, as OE dos gestores parecem condicionadas essencialmente por fatores de ordem social, relacionados com a sua condições de gênero e com as referências sócio-culturais da região onde nasceram e onde desempenham as funções gerenciais.

4.5. HIPÓTESES CENTRAIS DO ESTUDO

Com base na tese central desta pesquisa, foi construído o *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social* com o objetivo de evidenciar graficamente o sentido das relações previstas entre as principais variáveis analisadas. Subjacentes ao modelo, foram identificadas 14 Hipóteses Básicas, distinguidas em hipóteses de primeira ordem (relativas ao eixo central da tese) e hipóteses de segunda ordem (relativas à influência dos fatores demográficos nas variáveis psicológicas). A validade empírica das 6 hipóteses de segunda ordem (HB3 e HB4) foi verificada nas seções anteriores, na análise de cada uma das dimensões que constituem o eixo central da pesquisa: a *atitude perante a RSE*, o *sistema de valores humanos* e a *orientação ética dos gestores*. Nas sub-seções seguintes serão analisados os resultados relativos às 8 hipóteses de primeira ordem (HB1 e HB2), buscando confirmar ou rejeitar cada uma delas, a fim de verificar a validade empírica da Hipótese Teórica que lhes está subjacente.

As hipóteses de primeira ordem incluem ainda dois níveis de análise: um nível nuclear e um nível periférico. No nível nuclear é adotado o ICS como indicador único da atitude dos gestores perante a RSE, sendo as diferentes responsabilidades sociais tratadas com peso idêntico, tal como previsto e defendido teoricamente. Neste nível incluem-se portanto as hipóteses centrais do estudo, formuladas nos termos que permitirão verificar ou não a validade da tese. O nível periférico inclui hipóteses complementares, não enunciadas formalmente, deduzidas a partir das anteriores, que visam analisar como o sistema de valores e a orientação ética dos gestores influenciam as suas atitudes perante cada uma das responsabilidades sociais: econômicas, legais e éticas. O objetivo deste nível de análise é enriquecer o conhecimento sobre como se estrutura a atitude dos gestores, fornecendo pistas adicionais sobre o seu posicionamento face aos apelos por vezes contraditórios dos múltiplos compromissos sociais das empresas.

Assim, nas seções 4.5.1. e 4.5.2. relativas a cada um dos sub-grupos de hipóteses de primeira ordem (HB1 e HB2), é primeiro analisado o nível nuclear de hipóteses e depois o respectivo nível periférico associado. Na seção 4.5.3. são testadas as hipóteses em conjunto e conclui-se acerca da validade global do modelo. Por fim, na seção 4.5.4. é ainda analisado o efeito moderador do gênero e da idade nos resultados.

4.5.1. Os Valores Humanos

4.5.1.1. A Influência dos Valores Humanos no ICS (HB1)

As Hipóteses Básicas HB1 referem-se às associações previstas entre o sistema de valores dos gestores e a sua atitude perante a RSE. Segundo a abordagem adotada nesta pesquisa, o sistema de valores é definido pela importância relativa atribuída pelos gestores aos valores humanos básicos que constituem os quatro pólos axiológicos correspondentes aos valores de ordem superior (VOS) na teoria de Schwartz. A atitude perante a RSE é, ao nível de análise nuclear, representada pelo *Índice de Compromisso Social* (ICS) de cada gestor. Assim, a HB1 decompõe-se em quatro hipóteses correspondentes aos quatro VOS:

HB 1a: *Os valores pessoais centrados no bem-estar coletivo influenciam positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

HB 1b: *Os valores pessoais centrados na estabilidade e no conservadorismo influenciam positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

HB 1c: *Os valores pessoais centrados no bem-estar individual influenciam negativamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

HB 1d: *Os valores pessoais centrados na independência de pensamento e de ação influenciam negativamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

Dada a oposição teórica entre os VOS de cada um dos eixos de ordem superior – eixo de Valores Éticos e eixo de Valores Práticos –, prevê-se que os seu efeitos no ICS sejam também contrários entre si. Para avaliar esse antagonismo, procedeu-se à análise das correlações entre os quatro VOS e o ICS dos gestores da amostra, obtendo os seguintes coeficientes de correlação de *Pearson* (após normalização das distribuições por exclusão de *outliers*)[154]:

	VOS Bem-Estar Coletivo	VOS Bem-Estar Individual	VOS Estabilidade e Conservadorismo	VOS Independência e Empreendedorismo
Índice de Compromisso Social (ICS)	0,106	-0,212**	0,212**	-0,108
N	*244*	*236*	*241*	*246*

***sig.<0,01*

Tabela 14. Correlações entre VOS e ICS (coeficientes de correlação de *Pearson*)

[154] Para o cálculo das correlações foram utilizados os indicadores centrados dos VOS.

Como se pode constatar na **Tabela 14**, confirmam-se os sentidos previstos da relação entre variáveis nas HB1, com os VOS *Bem-Estar Coletivo* e *Estabilidade e Conservadorismo* a exercerem uma influência positiva no ICS, contrariamente aos VOS *Bem-Estar Individual* e *Independência e Empreendedorismo* que exercem uma influência negativa[155]. Estas correlações antagônicas confirmam também, mais uma vez, a oposição teórica entre os VOS de cada eixo de ordem superior, revelando a contradição de objetivos motivacionais que cada um encerra. No entanto, apesar da concordância de sentidos, apenas os VOS *Bem-Estar Individual* e *Estabilidade e Conservadorismo* apresentam associações estatisticamente significativas com o ICS, curiosamente simétricas, validando as hipóteses HB1b e HB1c. Uma análise mais detalhada dos dados mostra ainda que os Valores Motivacionais (VM) que mais contribuem para este resultado são o VM **Poder** (influenciando negativamente o ICS) e o VM **Tradição** (influenciando positivamente o ICS) (ver ANEXO 4.2.).

Para comparar a influência dos VOS no ICS, recorreu-se à técnica estatística de regressão linear múltipla, segundo o método *stepwise*. Este procedimento permite conhecer o peso relativo de cada variável independente (neste caso de cada um dos VOS) na explicação da variável dependente (neste caso o ICS). A expressão matemática deste modelo de regressão múltipla é a seguinte:

$$Y_i = \beta_0 + \sum_{i=1}^{4} \beta_i x_i + \varepsilon_i$$

Y – Atitude perante a RSE

β_0 – parâmetro constante, correspondente à parcela de Y não explicada pelos VOS

β_i – parâmetros das variáveis independentes (VOS)

x_i – variáveis independentes, com
- i=1 *VOS Bem-Estar Coletivo*
- i=2 *VOS Bem-Estar Individual*
- i=3 *VOS Estabilidade e Conservadorismo*
- i=4 *VOS Independência e Empreendedorismo*

ε_i – variável aleatória residual

No método *stepwise*, as variáveis independentes são introduzidas no modelo por etapas, uma a uma, de acordo com a significância da sua contribuição para explicar a variável dependente, sendo retidas no modelo final apenas as variáveis que cumpram os critérios estatísticos pré-definidos[156]. Assim, obtém-se uma equação de regressão onde se incluem

[155] Tanto o sentido das correlações como a sua significância foram confirmados também com os dados não normalizados (ver ANEXO 4.1).

[156] No método *stepwise*, a primeira variável introduzida no modelo de regressão será aquela que tenha maior correlação com a variável dependente, sendo as seguintes introduzidas em função da sua correlação parcial com a variável dependente (neste caso, já considerando o efeito das variáveis retidas). A cada nova entrada, o efeito de todas as variáveis incluídas no modelo é reavaliado, a fim de verificar se cumprem os critérios estatísticos exigidos, sendo removidas da equação de regressão aquelas que não cumpram esses critérios associados ao cálculo do rácio *F* (Bryman & Cramer, 2003).

apenas variáveis independentes com um efeito estatisticamente significativo na variável dependente, facilitando a análise da contribuição daquelas para a explicação desta. Em seguida apresenta-se uma síntese dos principais resultados obtidos no teste deste modelo de regressão (para uma análise mais detalhada dos dados, ver o ANEXO 4.3).

Variáveis independentes incluídas	**VOS Bem-Estar Individual**	**VOS Estabilidade e Conservadorismo**
Sig. F change	0,001	0,013
Teste de tolerância (multicolinearidade)	0,938	0,938
Coeficiente β estandardizado	-0,167	0,164
Coeficiente de determinação múltipla R^2	4,3%	2,5%
Rácio F (modelo 2)	8,450 (sig. 0,000)	
Durbin-Watson	2,076	

Tabela 15. Principais Resultados da Regressão Múltipla ICS (VOS)

Os resultados mostram que apenas os VOS *Bem-Estar Individual* e *Estabilidade e Conservadorismo* são retidos no modelo como variáveis determinantes do ICS, confirmando o resultado das correlações[157]. O teste F do modelo 2 (incluindo os dois VOS) tem associado um nível de significância inferior a 0,05, permitindo rejeitar a hipótese nula de que os coeficientes de correlação múltipla sejam zero na população de onde a amostra foi retirada, ou seja, confirma a significância estatística do modelo com as duas variáveis retidas[158]. Os coeficientes β estandardizados confirmam que o VOS *Bem-Estar Individual* se correlaciona negativamente e o VOS *Estabilidade e Conservadorismo* se correlaciona positivamente com o ICS. Apesar da significância, o coeficiente de determinação múltipla R^2 – que mede o quanto as variáveis independentes explicam a variável dependente – apresenta valores muito baixos, com ambos os VOS a explicarem apenas 6,8% da variância total do modelo. Isto significa que, embora se confirme empiricamente a relação entre as variáveis, o sistema de valores dos gestores não constitui um fator amplamente determinante da sua atitude perante a RSE.

[157] Foram verificados os pressupostos de homocedasticidade (variância constante das variáveis aleatórias residuais), de covariância nula entre as variáveis aleatórias residuais (confirmado pelo teste *Durbin-Watson* próximo de 2) e de não multicolinearidade (testes de Tolerância próximos de 1, confirmando a independência das variáveis explicativas).

[158] Os indicadores de *Sig. F change* revelam igualmente o impacto estatisticamente significativo da introdução de ambas as variáveis no modelo (sig.<0,05), confirmando o resultado do teste F.

4.5.1.2. A Influência dos Valores Humanos nas Atitudes perante a RSE

Na seção anterior foi testado o nível nuclear das Hipóteses Básicas HB1. Nesta seção será analisado o nível periférico destas hipóteses, ou seja, como os VOS se relacionam com a atitude dos gestores perante cada uma das dimensões que compõem a RSE: econômica (REC), legal (RLE) e ética (RET). Adotando o mesmo procedimento estatístico do nível nuclear, a relação entre as variáveis é analisada com base nos coeficientes de correlação entre elas e com base nos respectivos modelos de regressão múltipla associados a cada tipo de responsabilidade social. A correlação de *Pearson*, após normalização das distribuições por exclusão de *outliers*, gerou os seguintes resultados:

	VOS Bem-Estar Coletivo	VOS Bem-Estar Individual	VOS Estabilidade e Conservadorismo	VOS Independência e Empreendedorismo
R. Econômica	-0,179**	0,233**	-0,289**	0,223**
N	*239*	*231*	*236*	*241*
R. Legal	0,057	-0,116	0,276**	-0,278**
N	*234*	*226*	*231*	*236*
R. Ética	0,156*	-0,138*	0,076	-0,032
N	*245*	*237*	*242*	*247*

**sig.<0,05 **sig.<0,01*

Tabela 16. Correlações entre VOS e RSE (coeficientes de correlação de *Pearson*)

De acordo com os dados da **Tabela 16**, as correlações entre variáveis confirmam todas as hipóteses previstas no nível periférico das HB1, com exceção da significância não confirmada da influência da RET sobre os VOS *Estabilidade e Conservadorismo*. e *Independência e Empreendedorismo*, mostrando uma aparente indiferença do sistema de Valores Práticos dos gestores sobre o seu posicionamento perante compromissos empresariais de natureza ética. Os resultados mostram também que a REC constitui a responsabilidade empresarial mais sensível ao efeito do sistema de valores dos gestores, sendo favorecida ou desfavorecida por oposição às restantes responsabilidades RLE e RET. Assim, um sistema de valores auto-centrado parece promover uma maior valorização da REC, a qual perde importância comparativa em gestores com um sistema de valores mais centrado nos outros, confirmando a vocação altruísta da RLE e da RET no contexto empresarial.

Quando analisada a influência dos VOS nas atitudes dos gestores através de modelos de regressão múltipla, os resultados revelam-se mais restritos, esclarecendo quais as dimensões axiológicas efetivamente mais relevantes e qual a intensidade do seu impacto no posicionamento gerencial perante a RSE. Verificados os pressupostos de cada modelo, procedeu-se à sua aplicação para cada uma das variáveis dependentes (neste caso, a REC, a RLE e a RET). A **Tabela 17** resume os principais resultados (para uma análise mais detalhada, ver ANEXOS 4.4, 4.5 e 4.6).

		Variáveis independentes incluídas			
		VOS B. Coletivo	**VOS B. Individual**	**VOS E. Conservadorismo**	**VOS I. Empreendedorismo**
REC	Coeficiente β estand.	-0,221		-0,327	
	Sig. F change	*0,001*		*0,000*	
	R^2	4,7%		8,3%	
RLE	Coeficiente β estand.			0,314	
	Sig. F change			*0,000*	
	R^2			9,9%	
RET	Coeficiente β estand.	0,136			
	Sig. F change	*0,038*			
	R^2	1,9%			

Tabela 17. Principais Resultados da Regressão Múltipla REC, RLE e RET (VOS)

Embora mantendo uma baixa capacidade explicativa da atitude dos gestores, tal como aconteceu nas hipóteses nucleares, os resultados confirmam as tendências fundamentais previstas nas hipóteses periféricas. Em particular, a REC é a dimensão da RSE mais explicada pelo sistema de valores dos gestores, cujo principal impacto parece basear-se num efeito inibidor do seu impulso para responder exclusivamente a compromissos de natureza econômica quando o seu sistema de valores se centra nos desejos, nas vontades e no bem-estar da comunidade. Também o VOS *Estabilidade e Conservadorismo* se destaca como determinante de uma atitude gerencial que favorece o cumprimento de compromissos legais. Por fim, embora com um impacto muito baixo, confirma-se que o VOS *Bem-Estar Coletivo* está positivamente relacionado com o favorecimento gerencial da RET, tal como havia sido previsto na formulação das hipóteses e na fundamentação teórica da tese.

4.5.1.3. Resultados (HB1)

Os resultados obtidos confirmam a natureza da correlação prevista entre cada um dos VOS e a atitude dos gestores perante a RSE. Apesar de nem todas as relações se revelarem estatisticamente significativas, confirma-se que um sistema de valores centrado no bem-estar social e na vontade coletiva – VOS *Bem-Estar Coletivo* e VOS *Estabilidade e Conservadorismo* – favorece uma atitude gerencial socialmente responsável, ao contrário de um sistema de valores centrado na realização pessoal – VOS *Bem-Estar Individual* e VOS *Independência e Empreendedorismo* –, o qual inibe o desenvolvimento de uma atitude alinhada com os compromissos subjacentes à RSE. Se, para validar as HB1, forem considerados apenas os resultados com significância estatística, conclui-se que se confirmam empiricamente as HB1b e HB1c, não se confirmando as HB1a e HB1d. Estas significâncias são, no entanto, suficientes para validar parcialmente a Hipótese Teórica, dado confirmarem a oposição geral entre VOS, tal como previsto na teoria, a qual confirma, por seu lado, os postulados teóricos inerentes à tese defendida.

Quando comparadas as hipóteses nucleares com as hipóteses periféricas, verifica-se que nem sempre os resultados significativos das segundas se projetam em resultados significativos das primeiras, não permitindo concluir acerca da validade destas. Os desacertos pontuais entre os dois níveis de análise justifica-se pela exigente neutralidade teórica do indicador ICS, que sintetiza a atitude dos gestores sem discriminar nenhuma das responsabilidades sociais, atenuando a complexidade do posicionamento pessoal perante cada uma das forças antagônicas que constituem os compromissos econômicos, legais e éticos das empresas. Em geral, os resultados mostram que os gestores tendem a favorecer um exercício pleno da RSE, sacrificando o cumprimento das Responsabilidades Econômicas em detrimento das Responsabilidade Legais e Éticas, confirmando a oposição prevista entre estas dimensões.

Embora significativo, os dados revelam, no entanto, um impacto medíocre do sistema de valores dos gestores na sua atitude perante a RSE. Este resultado também era esperado, dado tratar-se de variáveis de natureza estritamente psicológica, associadas a crenças pessoais, subjetivas por natureza, que inspiram modos de pensar e de agir, mas que não se sobrepõem às múltiplas tensões que envolvem as circunstâncias específicas da vida em sociedade. A gestão de empresas é uma dessas circunstâncias, com fatores de decisão complexos, os quais, embora fundamentalmente ligados à natureza dos negócios, não excluem, como confirmado, a dimensão axiológica do processo decisório.

4.5.2. A Orientação Ética

4.5.2.1. A Influência da Orientação Ética no ICS (HB2)

As Hipóteses Básicas HB2 especulam sobre a influência da orientação ética dos gestores na sua atitude perante a RSE. Esta orientação ética (OE) refere-se aos justificativos de ordem moral que podem legitimar ações empresariais consideradas socialmente responsáveis. Assim, procura-se com estas hipóteses conhecer como a ética racional se relaciona com a RSE e qual a fundamentação moral que favorece uma atitude gerencial alinhada com as exigências da RSE. Neste caso, foram consideradas quatro correntes de pensamento ético: o utilitarismo, o egoísmo, o absolutismo e o igualitarismo (ligado às teorias da justiça). As duas primeiras de inspiração teleológica e as segundas de inspiração deontológica. Com base na teoria subjacente à tese, a HB2 foi decomposta em quatro hipóteses correspondentes às quatro orientações éticas referidas:

HB 2a: *Uma orientação ética fundada em critérios de natureza utilitarista influencia positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

HB 2b: *Uma orientação ética fundada em critérios deontológicos absolutistas influencia positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

HB 2c: *Uma orientação ética fundada em princípios de justiça distributiva influencia positivamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

HB 2d: *Uma orientação ética fundada em princípios egoístas influencia negativamente uma atitude gerencial que favoreça o equilíbrio entre os compromissos sociais da empresa*.

As hipóteses formuladas supõem o antagonismo clássico entre doutrinas éticas fundadas em princípios universalistas e uma orientação moral fundada no egoísmo, defendendo que o exercício da RSE é estimulado por qualquer orientação ética, desde que baseada numa concepção universalista das relações humanas. Assim, tal como enunciado, prevê-se que as orientações universalistas do utilitarismo, do absolutismo e das teorias da justiça favoreçam uma atitude gerencial socialmente responsável, sendo esta apenas contrariada por uma ética baseada no egoísmo. A validade destas hipóteses pode ser primeiramente inferida a partir das correlações entre as quatro OE e o ICS. Para esse efeito,

procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de *Pearson* (após normalização das distribuições por exclusão de *outliers*), tendo obtido os seguintes resultados[159]:

	OE Utilitarismo	OE Egoísmo	OE Absolutismo	OE Justiça
Índice de Compromisso Social (ICS)	-0,089	-0,135*	0,045	0,142*
N	*237*	*244*	*238*	*242*

**sig.<0,05*

Tabela 18. Correlações entre OE e ICS (coeficientes de correlação de *Pearson*)

Contrariamente ao previsto, o sentido das correlações não confirma o impacto positivo de todas as orientações universalistas no ICS, revelando uma associação negativa, embora não significativa, entre a OE *Utilitarismo* e a atitude dos gestores perante a RSE. Os resultados sugerem portanto a prevalência de um efeito antagônico no ICS determinado pela oposição entre correntes éticas teleológicas (consequencialistas) e deontológicas. A atitude socialmente responsável parece portanto favorecida por uma ética fundada em princípios gerais universalistas, vinculadores da ação e racionalmente estabelecidos. Os resultados estatisticamente significativos evidenciam o esperado impacto negativo da OE *Egoísmo* no ICS, contrário ao efeito positivo da OE *Justiça*, sugerindo a forte associação entre as teorias da justiça distributiva e os princípios da RSE.

A fim de comparar o impacto de cada uma das OE no ICS, recorreu-se à técnica estatística de regressão linear múltipla, segundo o método *stepwise*, para avaliar a capacidade explicativa de cada variável independente (neste caso de cada uma das OE) perante a variável dependente (neste caso o ICS). Na **Tabela 19** é apresentada uma síntese dos principais resultados (para uma análise mais detalhada dos dados, ver ANEXO 4.8):

Variáveis independentes incluídas	**OE Justiça**	**OE Egoísmo**
Sig. F change	0,006	0,064
Teste de tolerância (multicolinearidade)	0,881	0,881
Coeficiente β estandardizado	0,133	-0,124
Coeficiente de determinação múltipla R^2	3,1%	1,4%
Rácio F (modelo 2)	5,654 (sig. 0,004)	
Durbin-Watson	2,020	

Tabela 19. Principais Resultados da Regressão Múltipla ICS (OE)

[159] O sentido e a significância das correlações foram confirmados também com os dados não normalizados (ver ANEXO 4.7).

Como se constata, o método *stepwise* determinou a inclusão na equação de regressão de apenas as OE *Justiça* e *Egoísmo*, evidenciando o antagonismo entre a deontologia e a teleologia e, sobretudo, entre uma doutrina universalista e uma orientação egoísta. O teste F confirma a significância do modelo com as duas variáveis retidas (sig. 0,004), tendo os pressupostos da regressão linear múltipla sido também verificados. Os resultados parecem confirmar a significância das correlações de *Pearson*, embora neste caso, a OE *Egoísmo* não acrescente capacidade explicativa estatisticamente significativa ao modelo (sig.>0,05). A sua inclusão permite, no entanto, confirmar o sentido da sua influência sobre o ICS. Como sugerem os coeficientes β estandardizados, a OE *Justiça* exerce uma influência positiva sobre o ICS, enquanto a OE *Egoísmo* exerce uma influência negativa, confirmando as HB2c e HB2d. Apesar disso, o coeficiente de determinação múltipla R^2 apresenta valores muito baixos, com uma capacidade explicativa da variância total de 4,4%, sugerindo que, embora significativa, a orientação ética dos gestores terá um impacto limitado na formação da sua atitude perante a RSE.

4.5.2.2. A Influência da Orientação Ética nas Atitudes perante a RSE

Nesta seção são analisadas as hipóteses periféricas da HB2, deduzidas a partir das hipóteses nucleares estudadas na seção anterior. Tal como no caso do sistema de valores, estas hipóteses referem-se à forma como a orientação ética dos gestores se relaciona com cada uma das dimensões da RSE, fragmentando o indicador ICS nas suas componentes REC, RLE e RET. Adotando o mesmo procedimento de análise, começou por calcular-se os coeficientes de correlação de *Pearson*, após normalização das distribuições por exclusão de *outliers*, tendo obtido os seguintes resultados:

	OE Utilitarismo	OE Egoísmo	OE Absolutismo	OE Justiça
R. Econômica	0,168*	0,212**	-0,094	-0,244**
N	*232*	*239*	*233*	*237*
R. Legal	0,064	-0,089	0,002	0,079
N	*228*	*235*	*228*	*232*
R. Ética	-0,166*	-0,195**	0,100	0,180**
N	*238*	*245*	*238*	*243*

**sig.<0,05* ***sig.<0,01*

Tabela 20. Correlações entre OE e RSE (coeficientes de correlação de *Pearson*)

Os coeficientes de correlação entre as variáveis confirmam a validação parcial das hipóteses periféricas. Contrariamente ao previsto, esclarecendo a suspeita já sugerida na análise das hipóteses nucleares, a OE *Utilitarismo* parece exercer um efeito oposto ao teoricamente antecipado, promovendo a REC com o sacrifício da RET. Este resultado inesperado sugere que a atitude gerencial socialmente responsável é contrariada pelos princípios de uma ética utilitarista, a qual, embora universalista, baseia o valor moral da ação na avaliação das suas conseqüências, tal como postulado também pela doutrina egoísta. Também no caso da OE *Absolutismo* se confirma o resultado obtido para o ICS, parecendo esta orientação ética não afetar a atitude dos gestores, sendo mesmo especialmente neutra perante a RLE que se previa ser fortemente determinada pelo imperativo do dever subjacente à doutrina absolutista. Ao contrário destas, os efeitos das OE *Egoísmo* e *Justiça* são confirmados pelas correlações e suas significâncias. Enquanto o primeiro constitui um fator inibidor da RET em detrimento da REC, o segundo exerce o efeito oposto na atitude gerencial, consistentemente com os resultados da análise nuclear da HB2. Por fim, os dados mostram ainda que a atitude dos gestores perante compromissos de natureza legal é aparentemente indiferente à sua filiação ética, dada a não significância da RLE.

A neutralidade da RLE perante a orientação ética dos gestores é confirmada pela regressão linear múltipla, a qual parece confirmar também as conclusões da análise das hipóteses nucleares sobre o ICS. Na **Tabela 21** são apresentados os principais resultados da aplicação do modelo estatístico de regressão linear múltipla a cada uma das dimensões da RSE, após verificados os seus pressupostos (para mais detalhe, ver ANEXOS 4.9 e 4.10).

		Variáveis independentes incluídas			
		OE Utilitarismo	**OE Egoísmo**	**OE Absolutismo**	**OE Justiça**
REC	Coeficiente β estand.		0,167		-0,210
	Sig. F change		*0,012*		*0,000*
	R^2		2,4%		7,3%
RET	Coeficiente β estand.		-0,143		0,161
	Sig. F change		*0,031*		*0,001*
	R^2		1,8%		4,4%

Tabela 21. Principais Resultados da Regressão Múltipla REC e RET (OE)

Como se confirma, os resultados das regressões múltiplas coincidem com aqueles alcançados no nível de análise nuclear, sendo incluídas no modelo final apenas as OE *Egoísmo* e *Justiça*, representando o antagonismo teórico entre orientações éticas teleológicas e deontológicas, respectivamente. Neste caso, quando comparados os efeitos conjuntos das diferentes orientações, a OE *Utilitarismo* perde a significância atribuída pelas correlações, tornando-se ambígua a sua importância na formação da atitude gerencial perante a RSE. Assim, as hipóteses periféricas são parcialmente corroboradas pelos dados, confirmando-se as associações positivas da OE *Justiça* com a RET (promovendo uma atitude gerencial socialmente responsável) e da OE *Egoísmo* com a REC (desfavorecendo o desejável equilíbrio de compromissos que a RSE implica).

4.5.2.3. Resultados (HB2)

As hipóteses HB2 previam que a atitude dos gestores perante a RSE fosse positivamente influenciada por orientações éticas de inspiração universalista e negativamente afetada por uma orientação ética egoísta. Os resultados revelaram que, no entanto, em vez da oposição entre universalismo e egoísmo, a atitude gerencial é influenciada pelo antagonismo clássico entre doutrinas teleológicas e deontológicas, dada a inesperada associação negativa da OE *Utilitarismo* – corrente teleológica de raiz universalista – com a atitude dos gestores perante a RSE. Esta associação sugere uma clara contradição dos resultados com os postulados teóricos incluídos nas hipóteses. Em vez da atitude gerencial se distinguir consoante o objeto a que se dirige e que orienta a reflexão ética, ela parece diferenciar-se consoante o método usado nessa reflexão. Se o valor moral da ação é definido em função das suas conseqüências, a atitude dos gestores tende a afastar-se do ideário da RSE. Se a moralidade depende essencialmente do respeito por princípios universais inspirados por um desejo igualitário, a atitude gerencial tende a favorecer o pleno exercício da RSE.

As análises efetuadas permitem também concluir que a atitude dos gestores perante a Responsabilidade Legal é indiferente à sua filiação ética, sendo esta apenas determinante do compromisso entre Responsabilidades Econômicas e Éticas. Como resultado geral, conclui-se que a OE *Absolutismo* não exerce qualquer influência no posicionamento dos gestores perante a RSE, não sendo este determinado por um mandamento categórico inerente à condição

existencial das empresas. Também o impacto da OE *Utilitarismo* parece ter uma significância ambígua, não permitindo concluir acerca da sua real importância na formação da atitude gerencial. Com resultados significativos, no campo teleológico, conclui-se que a OE *Egoísmo* está associada a uma desvalorização dos compromissos integradores da RSE, em especial das responsabilidades de natureza ética. Por seu lado, a OE *Justiça*, representante da ética deontológica, parece provocar um efeito contrário, o que sugere que a atitude socialmente responsável é favorecida por uma ética fundada em princípios gerais, supra-situacionais, que visam o bem-estar social através da diminuição de desigualdades e cujo valor moral das ações depende da intenção respeitadora desses princípios e não da avaliação dos efeitos que delas possam resultar.

Assim, de acordo com os dados, conclui-se que são empiricamente validadas as HB2c e HB2d, não se confirmando as HB2a e HB2b. Tal como no caso do sistema de valores, também aqui a capacidade explicativa da orientação ética dos gestores parece muito baixa, sendo este também um resultado previsível, dada a multiplicidade de fatores não morais nem axiológicos que afetam as decisões empresariais. Esta pesquisa não visa explicar a atitude dos gestores, centrando-se, em vez disso, na busca de entendimento sobre quais os fundamentos éticos e os valores humanos que sustentam uma atitude gerencial alinhada com o equilíbrio de compromissos da RSE.

4.5.3. Teste Global do Modelo e Validade da Hipótese Teórica

O *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social* prevê que a atitude dos gestores perante a RSE sofra o efeito combinado do seu sistema de valores (HB1), da sua orientação ética (HB2), das suas características demográficas individuais (HB3) e das características demográficas organizacionais (HB4). A Hipótese Teórica subjacente a este modelo restringe-se apenas ao impacto das dimensões psicológicas – morais e axiológicas – dos gestores na sua atitude, tendo a seguinte formulação:

> *A atitude gerencial que favorece o melhor equilíbrio entre os compromissos sociais das empresas é justificada por um desejo universalista de igualdade e influenciada por um sistema de valores pessoais centrado nos outros, por oposição a valores centrados em si próprio.*

No modelo não é estabelecida qualquer relação teórica entre o sistema de valores e a orientação ética, dado o primeiro referir-se à hierarquia de princípios gerais orientadores das escolhas pessoais e a segunda referir-se ao critério ético usado para legitimar a RSE. Por isso se justifica que a influência destes fatores na atitude tenha sido estudada separadamente nas seções anteriores. No entanto, é possível analisar o efeito conjunto de ambos, buscando comparar a capacidade explicativa de cada um, a fim de enriquecer o conhecimento sobre como estes fatores se articulam na influência que exercem sobre a atitude gerencial. Este resultado conjunto permitirá também melhorar a qualidade das conclusões gerais, corroborando os resultados parciais ou sugerindo novos ângulos de análise.

Mais uma vez, recorreu-se ao modelo de regressão linear múltipla para avaliar este impacto combinado das variáveis psicológicas na atitude dos gestores. No caso das hipóteses nucleares, o ICS constitui a variável dependente, enquanto indicador da atitude dos gestores perante a RSE, sendo o modelo composto por oito variáveis independentes correspondentes aos quatro VOS e às quatro OE. Após verificados os pressupostos do modelo, foi calculada a equação de regressão segundo o método *stepwise*, determinando a entrada de variáveis independentes no modelo por etapas, consoante a sua capacidade explicativa. Na **Tabela 22** são apresentados os resultados mais relevantes da regressão (para uma análise mais detalhada, ver o ANEXO 4.11).

Variáveis independentes incluídas	**VOS B. Individual**	**OE Justiça**	**VOS I. Empreend.**	**OE Egoísmo**
Sig. F change	0,001	0,008	0,051	0,272
Teste de tolerância (multicolinearidade)	0,951	0,873	0,939	0,860
Coeficiente β estandardizado	-0,210	0,125	-0,120	-0,075
Coeficiente de determinação múltipla R^2	4,3%	2,9%	1,5%	0,5%
Rácio F (modelo 2)	5,827 (sig. 0,000)			
Durbin-Watson	2,057			

Tabela 22. Principais Resultados da Regressão Múltipla ICS (VOS + OE)

Os resultados revelam um modelo final composto por quatro variáveis com uma capacidade explicativa total de 9,3%. Como se constata, apenas o VOS *Bem-Estar Individual* e a OE *Justiça* têm um impacto estatisticamente significativo no ICS (sig.<0,05), confirmando o sentido da sua influência identificado nas análises separadas do sistema de valores e da orientação ética. Quanto às outras variáveis, os critérios de inclusão foram alargados para que a equação de regressão fornecesse informação mais detalhada sobre o sentido dos coeficientes do modelo. Efetivamente, o VOS *Independência e Empreendedorismo* situa-se na fronteira da significância estatística (sig. 0,051), constituindo um resultado que, embora não coincida com aquele alcançado na análise parcial dos VOS, contém o mesmo sentido teórico[160], confirmando que o ICS dos gestores é estimulado por valores conservadores e inibido por valores empreendedores. Por fim, a OE *Egoísmo*, embora confirme o sentido da associação com o ICS, não acrescenta capacidade explicativa ao modelo, devendo ser rejeitada como variável independente na equação final.

Em termos agregados, o modelo de regressão com os quatro VOS e as quatro OE confirma o sentido geral dos resultados obtidos nas análises isoladas. Em termos axiológicos, confirmou-se o antagonismo entre valores centrados no bem-estar individual e o desenvolvimento de uma atitude gerencial socialmente responsável[161]. Do ponto de vista da filiação ética, foi confirmada a influência positiva determinante de uma orientação fundada num desejo universalista de igualdade[162]. A baixa capacidade explicativa destas variáveis,

[160] No estudo parcial do sistema de valores, o VOS *Estabilidade e Conservadorismo* foi identificado como único Valor Prático com uma influência positiva sobre a atitude dos gestores. Uma vez que o Valor Prático teoricamente oposto é o VOS *Independência e Empreendedorismo*, a sua influência negativa na atitude, tal como agora identificada, confirma a relação do ICS com o sistema de valores humanos dos gestores.

[161] Coeficiente β estandardizado do VOS *Bem-Estar Individual* = -0,210 (sig. 0,001).

[162] Coeficiente β estandardizado da OE *Justiça* = 0,125 (sig. 0,008).

além de se justificar pela própria condição de determinantes parciais que as caracteriza, pode eventualmente também ser explicada pelo efeito mediador de um fator demográfico. Talvez o gênero, enquanto único fator demográfico com um impacto estatisticamente significativo no ICS, possa estar na origem da baixa capacidade explicativa do modelo, merecendo por isso um estudo mais aprofundado, tal como efetuado na seção seguinte.

Complementando estas hipóteses nucleares, o plano periférico de análise decompõe o ICS na atitude dos gestores perante as três dimensões da RSE: econômica (REC), legal (RLE) e ética (RET). Neste caso, aplicando novamente o modelo de regressão linear múltipla às três atitudes gerenciais como variáveis dependentes, obtiveram-se os seguintes resultados (para uma análise mais detalhada, ver os ANEXOS 4.12 e 4.13)[163]:

		Variáveis independentes incluídas		
		VOS E. Conservadorismo	**VOS B. Coletivo**	**OE Justiça**
REC	Coeficiente β estand.	-0,263	-0,246	-0,234
	Sig. F change	*0,000*	*0,001*	*0,000*
	R^2	8,3%	4,7%	5%
RET	Coeficiente β estand.		0,173	0,236
	Sig. F change		*0,008*	*0,001*
	R^2		2,9%	4,4%

Tabela 23. Principais Resultados da Regressão Múltipla REC e RET (VOS + OE)

Na **Tabela 23** pode verificar-se que a REC mantém, tal como aconteceu na análise isolada da influência dos VOS, uma associação negativa com os VOS *Estabilidade e Conservadorismo* e *Bem-Estar Coletivo*. Quanto às OE, apenas a OE *Justiça* registra impacto significativo negativo na REC e positivo na RET. Em ambos os casos a OE *Egoísmo* – que havia sido considerada determinante nas análises isoladas – foi excluída da equação de regressão. Em geral, os resultados confirmam as tendências já identificadas anteriormente para a REC e a RET, destacando-se agora o aumento considerável da capacidade explicativa da REC. De fato, o sistema de valores e a orientação ética dos gestores explicam 18% da variância total da REC, sugerindo uma influência decisiva do sistema de crenças e do pensamento moral dos gestores na definição do seu posicionamento crítico perante os compromissos econômicos das empresas.

[163] O impacto combinado dos VOS e das OE na RLE não foi analisado, uma vez que os dados já haviam confirmado na seção 4.5.2.2. que a RLE não é explicada pela OE dos gestores, mantendo-se o VOS *Estabilidade e Conservadorismo* como única variável psicológica a exercer uma influência significativa na RLE.

Em síntese, os resultados gerais relativamente às HB1 e HB2, tanto no nível de análise nuclear como periférico, podem ser apresentados graficamente na figura que resume as hipóteses de primeira ordem subjacentes ao modelo e à tese (tal como apresentada na seção 2.4.2.4.), assinalando com um círculo as hipóteses confirmadas empiricamente.

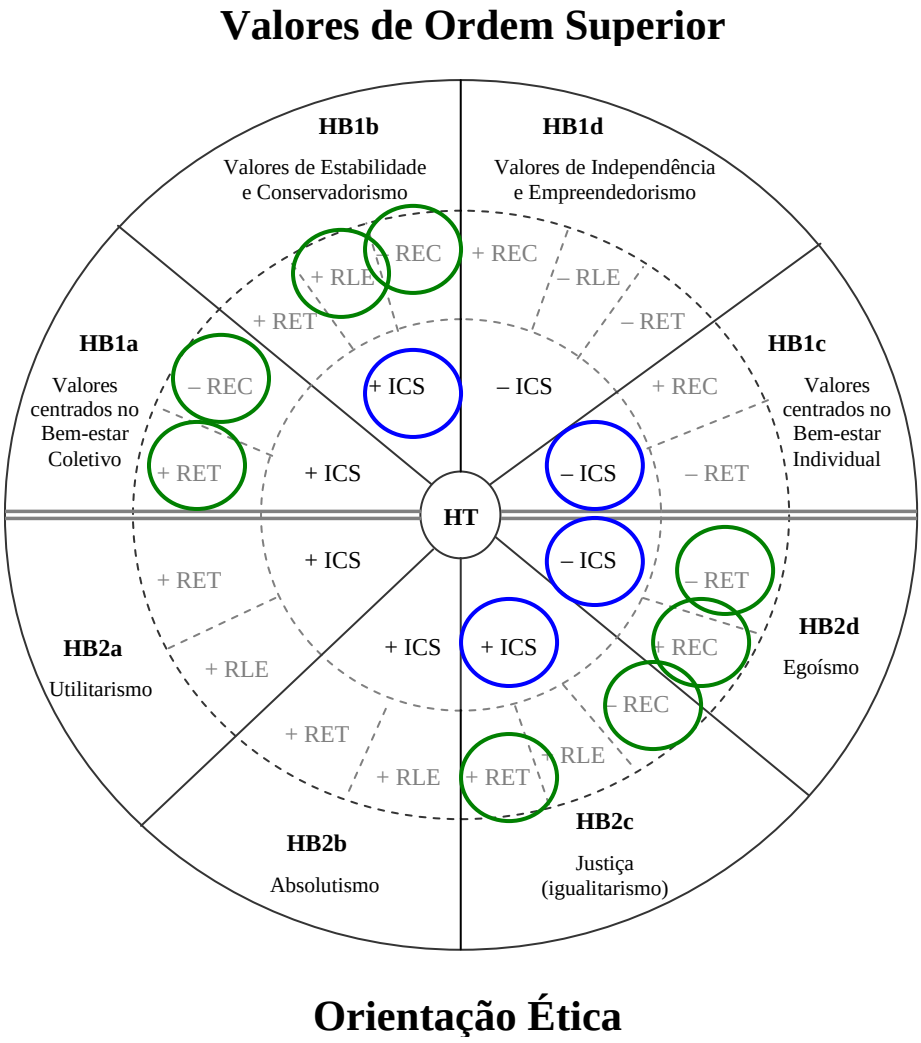


Figura 26. Resultados Empíricos das Hipóteses Básicas HB1 e HB2

Entre as quatro Hipóteses Básicas sobre a influência do sistema de valores dos gestores na sua atitude perante a RSE, foram empiricamente validadas as HB1b e HB1c. Das quatro Hipóteses Básicas relativas à influência da orientação ética sobre a atitude gerencial, foram empiricamente validadas as HB2c e HB2d. Das restantes hipóteses, apenas a HB2a revelou um resultado contrário ao previsto, embora estatisticamente não significativo,

sugerindo que a raiz teleológica do utilitarismo talvez prevaleça sobre a sua vocação universalista quando analisada a sua influência na atitude dos gestores perante a RSE.

Apesar de apenas metade das hipóteses ter sido confirmada pelos dados empíricos, as hipóteses validadas em cada dimensão – VOS e OE – confirmam os antagonismos teóricos essenciais subjacentes à tese e à Hipótese Teórica. No caso da HB1, a influência positiva do VOS *Estabilidade e Conservadorismo* e a influência negativa do VOS *Bem-Estar Individual* na atitude dos gestores confere suporte à tese de que o exercício da RSE é favorecido por valores centrados na vontade coletiva e inibido por valores centrados na realização pessoal e no desejo de poder. No caso da HB2, a influência positiva da OE *Justiça*, contrastando com o impacto negativo da OE *Egoísmo*, na atitude gerencial confirma o universalismo subjacente à justificativa moral da RSE. Assim, conclui-se que existe evidência empírica suficiente para confirmar a Hipótese Teórica, uma vez que tanto o sistema de valores como a orientação ética revelam significância estatística nas principais oposições teóricas entre doutrinas auto-centradas e hetero-centradas.

4.5.4. O Efeito Diferenciador do Gênero e da Idade

A tese e o respectivo modelo teórico subjacentes a esta pesquisa estão formulados em termos universais, aplicáveis a qualquer gestor. Teoricamente, não foram antecipadas razões que justificassem uma discriminação prévia de grupos de gestores – segundo fatores demográficos individuais ou organizacionais – entre os quais se diferenciasse a influência do seu sistema de valores e da sua orientação ética na sua atitude perante a RSE. A análise do ICS mostrou, no entanto, que a atitude gerencial é sensível ao gênero (ver seção 4.2.4.), sugerindo que este pode ser um fator diferenciador de resultados. Por outro lado, análises complementares revelam que, embora não produza um impacto direto significativo no ICS, a idade dos gestores constitui também um fator diferenciador da forma como o seu sistema de valores e a sua orientação ética influenciam a atitude perante a RSE. Nenhum outro fator demográfico se mostrou relevante na moderação da relação entre as variáveis psicológicas do modelo. Assim, embora a tese mantenha validade para o universo indiferenciado de gestores, o estudo mais aprofundado do impacto do gênero e da idade nas relações entre variáveis pode fornecer esclarecimentos adicionais sobre o sentido e o significado dos resultados globais.

Para avaliar o impacto do gênero e da idade nas hipóteses nucleares do modelo, procedeu-se à análise separada dos diferentes grupos de gestores formados com base no cruzamento destes critérios. No caso da idade, foram considerados dois grupos etários, tal como já havia sido feito em análises anteriores: gestores com menos de 30 anos (120) e gestores com mais de 30 anos (132). Em ambos os grupos foram testadas as HB1 e HB2 nas sub-amostras masculina e feminina, através da regressão linear múltipla, segundo o método *stepwise*. Na **Tabela 24** é apresentada uma síntese dos resultados destes testes. Para facilitar a comparação e a análise do efeito diferenciador do gênero e da idade, são incluídos também os resultados relativos à amostra global. Por simplificação, apresentam-se os resultados em termos de equações nas quais se incluem apenas as variáveis independentes com capacidade explicativa estatisticamente significativa[164].

[164] As percentagens apresentadas entre parêntesis referem-se à parcela da variância total da variável dependente explicada pelas variáveis independentes incluídas na equação de regressão, ou seja, correspondem à capacidade explicativa de cada modelo.

Idade / **Gênero**	*Amostra Global*	*Menos de 30 anos* (n = 120)	*Mais de 30 anos* (n = 132)
SISTEMA DE VALORES (VOS)			
Homens (n = 147)	ICS = + EC (4,6%)	ICS = + EC (21,5%)	ICS = Ø
Mulheres (n = 105)	ICS = – BI – IE (10,4%)	ICS = + EC + BC (20,3%)	ICS = Ø
Amostra Global	ICS = – BI + EC (6,8%)	ICS = + EC – BI (20,8%)	ICS = Ø
ORIENTAÇÃO ÉTICA (OE)			
Homens (n = 147)	ICS = Ø	ICS = Ø	ICS = Ø
Mulheres (n = 105)	ICS = + JUST (9,1%)	ICS = + JUST (11%)	ICS = Ø
Amostra Global	ICS = + JUST – EGO (4,4%)	ICS = + JUST (6,7%)	ICS = Ø
VOS + OE			
Homens (n = 147)	ICS = + EC (4,6%)	ICS = + EC (21,5%)	ICS = Ø
Mulheres (n = 105)	ICS = + JUST – BI – IE (20,7%)	ICS = + JUST – BI – IE (31,4%)	ICS = Ø
Amostra Global	ICS = – BI + JUST – IE – EGO (9,3%)	ICS = + EC – BI + JUST (24,2%)	ICS = Ø

Legenda: ICS – *Índice de Compromisso Social*; **EC** – *VOS Estabilidade e Conservadorismo*; **IE** – *VOS Independência e Empreendedorismo*; **BC** – *VOS Bem-Estar Coletivo*; **BI** – *VOS Bem-Estar Individual*; **UTI** – *OE Utilitarismo*; **EGO** – *OE Egoísmo*; **JUST** – *OE Justiça*; **ABS** – *OE Absolutismo*.

Tabela 24. Resultados da Regressão Múltipla com os moderadores Gênero e Idade

Os resultados da **Tabela 24** confirmam o efeito diferenciador que o gênero e, em particular, a idade dos gestores exercem sobre a forma como os seus valores pessoais e a sua filiação ética influenciam a sua atitude perante os compromissos da RSE. Verifica-se efetivamente uma distinção clara de resultados entre gestores com menos e com mais de 30 anos, sendo o modelo teórico aplicável apenas ao grupo de gestores mais jovens. A atitude perante a RSE dos gestores mais velhos parece ser indiferente ao seu sistema de valores e à sua orientação ética (ICS = Ø), sugerindo que os dados sejam analisados apenas para o grupo de gestores com menos de 30 anos. Também no caso do gênero é possível identificar

diferenças relevantes nos resultados, verificando-se uma maior adequação do modelo à amostra feminina. Com base na análise dos dados, podem destacar-se as seguintes conclusões:

. *O modelo explica apenas ICS dos gestores com menos de 30 anos*

Inesperadamente, o modelo teórico parece não ter validade empírica para os gestores com mais de 30 anos (ICS = Ø), contrastando com a significância estatística das relações entre variáveis associada aos gestores mais jovens. No modelo completo, considerando a influência combinada dos VOS e da OE, quando excluídos os gestores mais velhos, a capacidade explicativa dos dados sobe de 9,3% para 24,2%, sugerindo que o reduzido potencial explicativo da amostra global seria justificado essencialmente pela presença atenuadora dos gestores mais velhos.

. *A OE explica apenas o ICS das mulheres*

A influência significativa da OE na atitude gerencial parece ser uma característica exclusiva das mulheres. O ICS dos homens não se altera significativamente consoante a sua filiação ética, devendo-se o resultado da amostra global essencialmente à significância do impacto registrado na amostra feminina. Por isso a capacidade explicativa da OE diminui de 11% (na amostra feminina) para 6,7% (na amostra global). Esta diferença de impactos da OE entre os gêneros justifica que o modelo completo – com os efeitos combinado dos VOS e da OE – atinja a maior capacidade explicativa no grupo de mulheres com menos de 30 anos (31,4%).

. *Os VOS são mais determinantes do ICS do que as OE*

O sistema de valores dos gestores – representado pelos VOS – revelam um maior impacto geral no ICS (20,8%) do que a sua filiação ética – representada pela OE (6,7%). Esta diferença é justificada, em parte, pela ausência de efeito da OE dos homens na sua atitude perante a RSE, provocando uma redução da capacidade explicativa da amostra global.

. *Valores conservadores e altruístas influenciam positivamente o ICS*

Os resultados agregados da amostra global sobre a influência do sistema de valores no ICS mostram que este é favorecido por valores conservadores e centrados no bem-

estar coletivo (20,8%), confirmando as hipóteses do modelo. Neste caso, enquanto promotor de uma atitude gerencial socialmente responsável, o altruísmo (por oposição aos valores auto-centrados) parece ser um atributo predominantemente feminino, sendo a atitude dos homens influenciada essencialmente pelo seu grau de conservadorismo.

. *Uma orientação ética igualitária influencia positivamente o ICS*

Apesar de não se revelar significativo o impacto da OE no ICS masculino, no caso das mulheres, uma OE baseada em princípios de justiça distributiva que buscam através da ação empresarial contribuir para a redução de desigualdades sociais parece favorecer o ICS das gestoras (11%).

Com vista a esclarecer mais detalhadamente a contribuição dos VOS e da OE para a formação da atitude gerencial, procedeu-se ao teste adicional das hipóteses periféricas para o grupo de gestores com menos de 30 anos. Neste caso, foram calculadas equações de regressão para cada sub-amostra, decompondo o ICS nas atitudes dos gestores perante as dimensões econômica (REC), legal (RLE) e ética (RET) da RSE. A **Tabela 25** apresenta os resultados destes testes (mais uma vez num formato simplificado), comparando-os com aqueles obtidos anteriormente na análise das hipóteses nucleares.

	Hipóteses nucleares	*Hipóteses periféricas*
	SISTEMA DE VALORES (VOS)	
Homens	ICS = + EC (21,5%)	REC = – EC (17,6%) RLE = – BI (23,6%) RET = Ø
Mulheres	ICS = + EC + BC (20,3%)	REC = + IE + BI (18,6%) RLE = – IE (12,3%) RET = – BI – IE (29,5%)
Amostra Global	ICS = + EC – BI (20,8%)	REC = – EC – BC (19,6%) RLE = – IE (8,2%) RET = – BI (6,3%)

(cont.)

(cont.)

	ORIENTAÇÃO ÉTICA (OE)	
Homens	ICS = Ø	REC = + EGO (8,2%) RLE = Ø RET = Ø
Mulheres	ICS = + JUST (11%)	REC = – JUST (12,1%) RLE = Ø RET = – EGO (8,6%)
Amostra Global	ICS = + JUST (6,7%)	REC = + EGO (9,8%) RLE = Ø RET = + JUST (5,5%)
	VOS + OE	
Mulheres	ICS = + JUST – BI – IE (31,4%)	REC = – JUST – BC – EC (30,7%) RLE = – IE (12,3%) RET = – BI + JUST + BC (39%)
Amostra Global	ICS = + EC – BI + JUST (24,2%)	REC = – EC – BC – JUST (24%) RLE = – IE (8,2%) RET = – BI + JUST (10,6%)

Legenda: ICS – *Índice de Compromisso Social*; **REC** – *Responsabilidade Econômica*; **RLE** – *Responsabilidade Legal*; **RET** – *Responsabilidade Ética*; **EC** – *VOS Estabilidade e Conservadorismo*; **IE** – *VOS Independência e Empreendedorismo*; **BC** – *VOS Bem-Estar Coletivo*; **BI** – *VOS Bem-Estar Individual*; **UTI** – *OE Utilitarismo*; **EGO** – *OE Egoísmo*; **JUST** – *OE Justiça*; **ABS** – *OE Absolutismo*.

Tabela 25. Resultados da Regressão Múltipla para Gestores com Menos de 30 anos

Os resultados desta análise das hipóteses periféricas confirmam a maior sensibilidade feminina à influência de critérios morais de decisão sobre a sua atitude perante a RSE, embora em ambos os gêneros o sistema de valores pessoais se destaque como fator explicativo mais significativo do que a orientação ética. Com base nos resultados, podem extrair-se as seguintes conclusões sobre a atitude dos gestores perante cada um dos compromissos sociais da empresa:

. A REC é favorecida por um sistema de crenças baseadas num pensamento egoísta

Constituindo uma responsabilidade cuja valorização está associada à redução do ICS dos gestores, a REC é favorecida por uma orientação ética egoísta (9,8%), que nega o papel distributivo da ação empresarial, e por um afastamento de valores altruístas e conservadores (19,6%).

. A RLE é explicada apenas pelos VOS

A atitude gerencial perante as responsabilidades legais é influenciada apenas pelo sistema de valores, não parecendo sensível à filiação ética dos gestores (RLE = Ø). A disponibilidade para cumprir compromissos legais é essencialmente inibida por valores centrados no próprio indivíduo, em particular pelo desejo de mudança, pela abertura à inovação e pela busca de novas experiências (8,2%).

. Ao contrário das mulheres, RET dos homens não é explicada pelo VOS nem pela OE

A atitude dos homens perante a dimensão ética da RSE não parece determinada por nenhum dos fatores psicológicos incluídos no estudo (RET = Ø). Nem o seu sistema de valores nem a sua filiação ética influenciam a forma como os homens se posicionam perante compromissos de natureza ética, sugerindo que o processo decisório masculino talvez seja mais sensível a variáveis mais contextuais. Já a RET das mulheres é significativamente explicada pelos seus valores e pela sua orientação ética (39%), sendo inibida por valores auto-centrados (29,5%) e por um critério de decisão ético egoísta (8,6%).

A introdução dos fatores moderadores gênero e idade na análise das relações entre as variáveis centrais do estudo parece reforçar significativamente a sua capacidade explicativa. Os resultados sugerem que o modelo proposto apenas se aplica a gestores com menos de 30 anos, tornando-se não significativo para gestores mais velhos. No grupo etário mais jovem, as variáveis axiológicas e éticas parecem também especialmente ajustadas à amostra feminina, explicando uma parte importante da sua atitude perante a RSE (31,4%). No caso dos homens, o seu poder explicativo é mais limitado (21,5%), dada a não significância da OE, o que sugere que a capacidade explicativa do modelo completo para a amostra de gestores com menos de 30 anos (24,2%) é inibida por influência dos resultados masculinos. A atitude dos homens perante a RSE é afetada principalmente pelo seu grau de conservadorismo, o qual promove o seu ICS. Nas mulheres, destacam-se também os valores centrados na vontade coletiva e ainda o papel determinante de uma orientação ética fundada em princípios de justiça distributiva visando a redução de desigualdades sociais. Em síntese, a análise dos dados relativos a cada sub-amostra permite ainda concluir que nenhum resultado parcial contradiz o sentido dos resultados da amostra global, mantendo-se a validade geral da Hipótese Teórica.

PARTE V

Interpretação, Recomendações e Conclusão

Nesta última parte, discutem-se as implicações gerais dos resultados alcançados no estudo empírico, interpretam-se os seus significados mais relevantes e alerta-se para eventuais insuficiências metodológicas. Apresenta-se igualmente uma reflexão sobre as principais contribuições desta pesquisa e desenvolvem-se propostas para investigações futuras baseadas nos pressupostos teóricos e nos resultados empíricos desta. Por fim, conclui-se o estudo com uma reflexão sobre as suas pretensões originais, o contexto teórico e prático onde se enquadra e o alcance do seu resultado final.

V. INTERPRETAÇÃO, RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

5.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1.1. Interpretação Geral dos Resultados

Esta pesquisa aborda a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) a partir do sistema de crenças e de atitudes dos gestores de empresas com fins lucrativos. A tese subjacente refere-se à influência dos valores pessoais e da orientação ética dos gestores na sua atitude perante a RSE, pressupondo-a como indicador da prática gerencial efetiva. O estudo empírico procurou testar a validade de catorze hipóteses de pesquisa formuladas com base no modelo teórico designado *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social*, no âmbito do qual se considera a atitude gerencial socialmente responsável aquela que procura cumprir equilibradamente os compromissos econômicos, legais e éticos que vinculam a empresa perante a sociedade. Por isso, no nível de análise nuclear do modelo, foi estudado o impacto do sistema de valores e da orientação ética dos gestores no seu *Índice de Compromisso Social* (ICS), sendo este um indicador quantitativo do seu grau de comprometimento com o objetivo conciliador da RSE, ou seja, a sua aproximação a um ponto ótimo de não discriminação entre compromissos. No nível de análise periférico, o ICS foi decomposto nas três dimensões da RSE, buscando saber como os valores e a ética dos gestores influenciam a sua atitude perante as Responsabilidades Econômica (REC), Legal (RLE) e Ética (RET). O modelo previa ainda hipóteses de segunda ordem relativas ao impacto dos fatores demográficos individuais e organizacionais nas diversas variáveis psicológicas estudadas.

Com base numa amostra de 252 gestores brasileiros, foram testadas as hipóteses inerentes ao modelo, gerando resultados sobre cada uma das variáveis isoladamente e sobre a relação entre elas. Relativamente aos três eixos principais do modelo – a atitude perante a RSE, o sistema de valores humanos e a orientação ética –, o estudo empírico revelou os seguintes resultados resumidos no **Quadro 35**.

Atitude perante a RSE
• Na comparação entre os compromissos sociais, os gestores valorizam mais a REC do que a RLE e esta mais do que a RET.
• A REC é valorizada por oposição à RLE e à RET, significando que o favorecimento gerencial da RLE ou da RET implica o sacrifício da REC.
• À medida que envelhecem e que amadurecem profissionalmente, os gestores tendem a valorizar mais a RLE em detrimento da REC.
• Os homens valorizam mais a RLE do que as mulheres, e as mulheres valorizam mais a RET do que os homens.
Sistema de Valores Humanos
• Na amostra, os valores *Benevolência* e *Hedonismo* representam objetivos compatíveis, constituindo as prioridades motivacionais dos gestores.
• O valor *Segurança* opõe-se aos valores *Realização* e *Poder*.
• As mulheres valorizam mais o *Bem-Estar Coletivo* do que os homens.
• À medida que envelhecem e que amadurecem profissionalmente, os gestores tendem a valorizar mais a *Estabilidade e o Conservadorismo* em detrimento da *Independência e do Empreendedorismo*.
• Os gestores do Rio de Janeiro valorizam mais a *Estabilidade e o Conservadorismo* do que os gestores de São Paulo, os quais preferem valores de *Independência e Empreendedorismo*.
Orientação Ética
• A principal filiação ética dos gestores é utilitarista, seguida da orientação absolutista, egoísta e, finalmente, igualitária.
• Os homens são mais utilitaristas do que as mulheres, e as mulheres são mais absolutistas do que os homens.
• Os gestores do Rio de Janeiro têm uma orientação ética mais igualitária do que os gestores de São Paulo, os quais apresentam uma orientação comparativamente mais egoísta.

Quadro 35. Resultados Empíricos – Atitude perante RSE, Sistema de Valores e Orientação Ética

Quanto à **atitude perante a RSE**, os resultados confirmam, tal como esperado, que os gestores atribuem prioridade ao compromisso econômico, atendendo em primeiro lugar aos interesses dos acionistas, perante quem respondem diretamente. A REC constitui condição de existência e de sobrevivência da empresa e é, com freqüência, o critério principal de avaliação do seu desempenho, justificando por isso este resultado. Também como previsto, a valorização dos compromissos legal e ético das empresas implica o sacrifício do compromisso econômico, confirmando o antagonismo clássico entre o interesse de acumulação capitalista e

as exigências sociais incluídas na RLE e na RET. Com o envelhecimento e o aumento de experiência profissional, a tolerância dos gestores ao risco parece diminuir, desenvolvendo uma postura mais legalista, disponível para abdicar do compromisso econômico em nome do cumprimento da lei. Também entre gêneros os homens parecem ter uma atitude mais legalista, enquanto as mulheres se aproximam de uma atitude favorável ao pleno exercício da RSE, valorizando o vínculo ético das empresas perante a sociedade.

Quanto ao **sistema de valores**, os gestores priorizam a preocupação com o bem-estar de quem os rodeia e a busca de prazer pessoal, revelando uma inesperada compatibilidade motivacional, talvez explicada pela especificidade da função gerencial, a qual faz depender o êxito pessoal do comprometimento coletivo e do sucesso de equipa. A realização profissional e a preservação do poder, por seu lado, são conseguidas com o sacrifício da segurança e da estabilidade pessoal, sendo este um reflexo do ambiente competitivo e da exigência inovadora do mundo empresarial. Também aqui, à medida que envelhecem, consistentemente com os resultados anteriores, os gestores parecem substituir o impulso empreendedor e o desejo de mudança por valores mais conservadores, cumpridores de regras coletivas e respeitadores da tradição. No caso do gênero, confirma-se a maior predisposição das mulheres para o exercício da RSE, revelando um sistema de valores mais solidário do que os homens. A cultura local parece também diferenciar os gestores, revelando-se mais conservadora no Rio de Janeiro e mais arrojada em São Paulo, o que pode ser o reflexo de uma cultura paulista mais competitiva e agressiva, contrariamente à cultura fluminense mais dependente de laços sociais e de vínculos comunitários.

A **orientação ética** confirma a vocação utilitarista dos homens e a crença absolutista das mulheres no dever moral intrínseco à ação empresarial. Mais uma vez, a prevalência entre os gestores fluminenses, comparativamente com os gestores paulistas, de uma orientação igualitária, baseada em princípios de justiça distributiva visando a redução de desigualdades sociais, confirma a cultura mais solidária do Rio de Janeiro, por oposição à cultura mais egoísta e centrada nos próprios interesses que parece caracterizar os gestores de São Paulo. Estes resultados confirmam que a filiação ética dos gestores é fortemente condicionada pelo quadro de referências sócio-culturais da região onde nasceram.

Nos níveis de análise nuclear e periférico do modelo foram estudadas as relações entre estes três eixos, buscando verificar empiricamente a validade da Hipótese Teórica. Embora os

resultados apenas tenham confirmado metade das hipóteses nucleares, a verificação dos principais antagonismos teóricos permitiu validar a tese. A análise nuclear revelou ainda, surpreendentemente, que as relações previstas entre variáveis no modelo teórico são válidas apenas para o grupo de gestores com menos de 30 anos, não sendo aplicáveis aos gestores mais velhos[165]. Apesar disso, o sentido geral dos resultados para a sub-amostra constituída apenas pelos gestores mais jovens mantém-se, reconfirmando a tese. O **Quadro 36** apresenta um resumo dos principais resultados destes níveis de análise.

Índice de Compromisso Social dos gestores *(hipóteses nucleares)*
• O ICS é favorecido por um **sistema de valores conservadores**, respeitadores da tradição, que prefere a obediência a normas e a convenções à exposição a novas experiências e desafios.
• O ICS é desfavorecido por um **sistema de valores centrados no bem-estar individual**, orientados para a conquista de poder sobre pessoas e sobre recursos e para a realização profissional.
• O ICS é favorecido por uma **orientação ética igualitária**, que justifica o compromisso ético das empresas com base na sua contribuição para a diminuição de desigualdades sociais.
• O ICS é desfavorecido por uma **orientação ética egoísta**, que apenas considera os interesses da empresa como critério válido para justificar as ações empresariais que respondem ao seu compromisso ético com a sociedade.
Responsabilidades Econômica, Legal e Ética *(hipóteses periféricas)*
• A REC é inibida por valores conservadores e centrados no bem-estar coletivo, assim como por uma orientação ética com preocupações igualitárias.
• A RLE é inibida por valores de independência e de mudança que busquem inovação e novas experiências, sendo estimulada por um sistema de valores conservadores, defensor do cumprimento de normas e de códigos socialmente impostos.
• A RET é inibida, apenas nas mulheres, por valores centrados no bem-estar próprio, sendo favorecida, também apenas nas mulheres, por uma orientação igualitária no exercício da RSE.

Quadro 36. Resultados Empíricos – Hipóteses Nucleares e Periféricas

Os resultados das hipóteses periféricas parecem confirmar o alinhamento previsto entre a ética individual e os princípios gerenciais que regulam a atividade empresarial. Segundo os dados, um gestor centrado na sua realização profissional e na sua satisfação pessoal tenderá a valorizar mais os interesses dos acionistas, atendendo os interesses mais

[165] Os motivos desta diferença de significância entre grupos etários são discutidos na seção 5.1.4..

alargados da comunidade apenas na medida em que isso reverta a favor da empresa[166]. Neste caso, o egoísmo pessoal favorece uma estratégia clássica de "egoísmo organizacional". Já a disponibilidade para aceitar e assumir compromissos empresariais de natureza ética é maior em gestores com uma filosofia pessoal mais altruísta, mais centrada nos desejos coletivos, mais sensível à injustiça das desigualdades, sendo esta uma característica feminina empiricamente comprovada. Aqui, o altruísmo e a crença no papel distributivo da empresa favorecem o alargamento dos seus vínculos sociais.

Quanto às hipóteses nucleares do modelo, os dados corroboram também o efeito contrário sobre a RSE provocado pelo antagonismo entre as concepções auto-centradas e hetero-centradas das relações humanas. Os princípios gerais que fundamentam e justificam o amplo conceito da RSE parecem basear-se num sistema axiológico centrado na vontade coletiva e numa orientação ética que visa o igualitarismo. Em ambos os casos, a RSE encontra-se alinhada com uma concepção universalista do mundo, que integra os interesses alheios nas decisões individuais, sobrepondo a harmonia coletiva ao benefício privado enquanto critério de ação e de decisão. Com base nos resultados principais, o *Modelo Individual de Atitude perante a Responsabilidade Social* pode ser redefinido segundo as relações empiricamente validadas, resumindo os achados da pesquisa de campo. Nesta nova versão do modelo, as variáveis são renomeadas para designar especificamente o que representam, sendo incluído o moderador *gênero*, tal como identificado no estudo empírico.

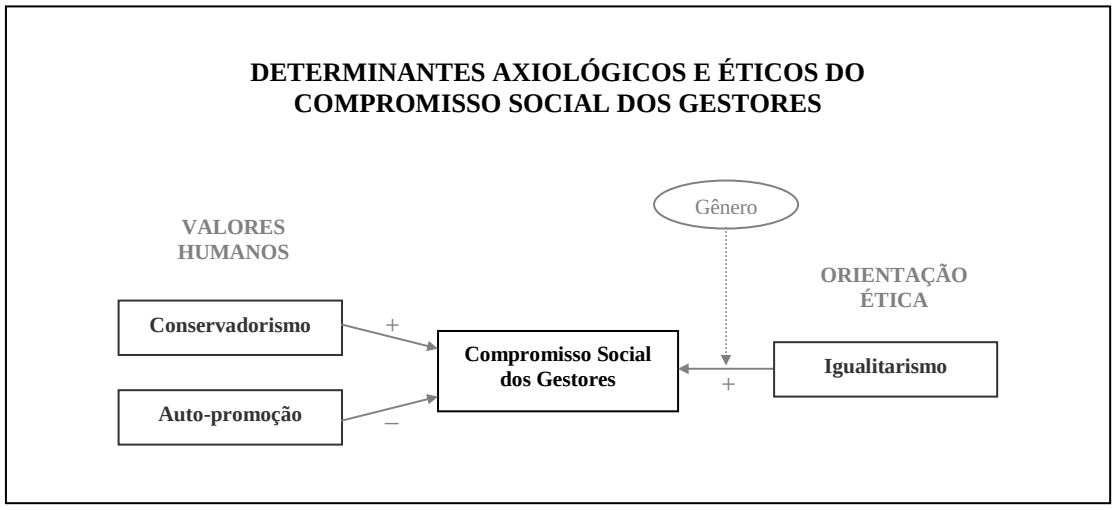


Figura 27. Modelo dos Determinantes Axiológicos e Éticos do Compromisso Social dos Gestores

[166] Comparativamente com as outras dimensões da RSE, a atitude dos gestores perante a REC apresenta-se especialmente sensível ao seu sistema de valores e ao seu critério moral, tendo estes uma capacidade explicativa de 18% da REC na amostra completa e de 24% na amostra de gestores com menos de 30 anos.

O novo modelo apresentado na **Figura 27** define os determinantes do comprometimento dos gestores com a RSE e delimita a teoria original com base nos resultados principais, simplificando os termos de cada variável de forma a ajustá-los ao seu significado mais preciso[167]. De acordo com o modelo, um sistema de valores conservador e uma ética igualitária influenciam positivamente o comprometimento gerencial, o qual é inibido por valores que visem a auto-promoção e o bem-estar individual. Tal como já foi referido, este modelo final é, no entanto, apenas válido para gestores com menos de 30 anos. Além disso, também parece especialmente adequado para explicar a atitude das mulheres perante a RSE, dado apenas no seu caso se verificar uma influência significativa da orientação ética. Os homens parecem ser mais sensíveis a fatores contextuais, recorrendo menos às crenças e à ética pessoal para tomar decisões gerenciais com implicações na RSE.

Conclui-se, por fim, que os valores conservadores, avessos à mudança, e a orientação gerencial igualitária, que busca a diminuição de desigualdades sociais, são os alicerces do sistema filosófico pessoal que favorece o desenvolvimento de uma atitude gerencial socialmente responsável promotora de boas práticas empresariais, alinhadas com os princípios básicos da RSE. Em síntese, os resultados mostram que, de um ponto de vista agregado, no quadro de um sistema capitalista altamente competitivo à escala global, o pleno exercício da RSE é, essencialmente, uma manifestação de altruísmo.

[167] No modelo final, o Valor de Ordem Superior *Estabilidade e Conservadorismo* é identificado genericamente como **Conservadorismo** e o Valor de Ordem Superior *Bem-Estar Individual* adota a designação original de Schwartz **Auto-promoção**, por se referir especificamente ao objetivo inerente aos Valores Motivacionais que o constituem, clarificando assim o seu significado.

5.1.2. O Conservadorismo Inovador da RSE

Um dos resultados mais significativos deste estudo refere-se à influência positiva do Valor de Ordem Superior (VOS) *Estabilidade e Conservadorismo* no *Índice de Compromisso Social* dos gestores, ou seja, o favorecimento, por um sistema de valores conservador, do comprometimento gerencial com os princípios da RSE. Segundo a teoria aqui desenvolvida, baseada nas propostas originais de Schwartz, este VOS representa um dos dois pólos opostos que constituem o eixo de Valores Práticos no quadro geral dos valores humanos básicos, respeitando especificamente à visão de cada pessoa sobre o papel social do ser humano, traduzido na forma como ele se projeta socialmente enquanto agente de mudança ou garante da estabilidade[168]. O VOS *Estabilidade e Conservadorismo* representa uma preferência axiológica contrária ao desejo de independência e de mudança, ou seja, caracteriza uma preferência pela estabilidade, alcançada por meio da acomodação das condutas individuais a normas sociais, do respeito pela tradição e da preservação da segurança coletiva em face de perturbações que a comprometam. Trata-se do eixo dos Valores Práticos centrado na vontade coletiva, por oposição à autonomia individual.

A RSE, por definição, vincula as empresas à obrigação de atenderem múltiplos interesses, compatibilizando benefícios privados com o bem comum. É portanto compreensível que a valorização da estabilidade social e do cumprimento de normas coletivas favoreça uma atitude gerencial que atenda não apenas os interesses imediatos dos acionistas ou dos membros da organização, mas inclua igualmente nas decisões de gestão os interesses mais vastos da sociedade. No entanto, no caso desta amostra de gestores brasileiros, a explicação deste resultado pode ter raízes mais profundas, culturalmente determinadas.

O personalismo e a cordialidade típicos do povo brasileiro conferem-lhe uma propensão especial para aderirem a valores opostos ao VOS *Estabilidade e Conservadorismo*, preferindo a independência de pensamento, a autonomia emocional e a liberdade de escolha dos vínculos pessoais[169]. Este quadro de preferências axiológicas favorece um tipo de individualismo que responsabiliza cada pessoa pelo seu próprio destino e que, no plano

[168] Estes valores são práticos porque se manifestam nas escolhas cotidianas e no modo de encarar o mundo. A atitude perante o risco, a predisposição para a transgressão e a resistência à mudança são exemplos da manifestação destes valores em estilos de vida e modos de estar em sociedade (ver seções 2.2.4.2. e 2.2.6.).

[169] Nesta amostra brasileira, no eixo de Valores Práticos, o VOS *Independência e Empreendedorismo* prevalece sobre o VOS *Estabilidade e Conservadorismo*, confirmando a predisposição prática dos brasileiros para sobreporem o indivíduo ao grupo, a liberdade individual à estabilidade coletiva (ver seção 4.3.2.).

organizacional, concebe a empresa como entidade que responde exclusivamente a interesses privados, afastando-se da concepção integradora de responsabilidades que a RSE inspira. Por isso, no Brasil, a sensibilidade a valores práticos conservadores torna-se um fator crítico para explicar a adesão pessoal aos fins altruístas da RSE, que forçam a um universalismo que é estranho à vocação relacional do seu povo. Ou seja, tal como sugerem os resultados empíricos, é o reforço excepcional dos valores conservadores, contrários à natureza informal do povo, que maior impacto deve ter na adesão ao exigente compromisso, também ele excepcional, subjacente à RSE.

Embora o Brasil seja caracterizado por uma sociedade com traços marcadamente coletivistas (HOFSTEDE, 1991) – onde as crianças crescem em estruturas familiares alargadas, a identidade pessoal é baseada no grupo social a que se pertence, a relação pessoal prevalece sobre a tarefa e o particularismo do tratamento diferenciado com base nas distâncias afetivas sobrepõe-se ao universalismo do tratamento igualitário imune à discriminação subjetiva –, algumas particularidades da sua psicologia coletiva sugerem que se trata de uma cultura coletivista atípica, com ambigüidades próprias da sua História e da sua herança colonial. Entre as características mais relevantes da sua cultura que justificam a prevalência do VOS *Independência e Empreendedorismo* entre os brasileiros, destacam-se o espírito aventureiro que lhe deu origem, o personalismo nas relações sociais e a cordialidade nas relações humanas. Sérgio Buarque de Holanda (2003), através de uma análise crítica do processo de formação e desenvolvimento da sociedade brasileira, resgatando os seus antecedentes históricos, caracteriza os principais traços da sua cultura, oferecendo um referencial teórico fundamental para compreender a *psicologia nacional* do Brasil. É com base no pensamento do autor que em seguida se discutem os elementos da cultura brasileira que fundamentam a sua preferência axiológica pela independência individual face à estabilidade coletiva.

O Espírito Aventureiro

Ao analisar a influência da colonização ibérica na formação da sociedade brasileira, Holanda (2003) destaca a atitude colonizadora como um determinante central da forma cultural que caracterizaria mais tarde o Brasil independente. O autor distingue, para este efeito, dois tipos antagônicos de atitude: o tipo *aventureiro*, dado a grandes projetos, seduzido pela descoberta e centrado unicamente nas finalidades do esforço empreendedor; e o tipo

trabalhador, metódico e paciente, dedicado à tarefa concreta e desatento das suas glórias triunfantes[170]. Holanda (2003) refere que "*na obra da conquista e colonização dos novos mundos coube ao 'trabalhador' papel muito limitado, quase nulo*" (p. 45), acrescentando que no caso brasileiro, "*o que o português vinha em busca era, sem dúvida, a riqueza, mas riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho*" (p. 49). Considerando esta distinção entre *aventura* e *trabalho* como fundamental para explicar a herança cultural e social ibérica, o autor deixa uma pergunta retórica: "*Essa ânsia de prosperidade sem custo, de títulos honoríficos, de posições e riquezas fáceis, tão notoriamente característica da gente da nossa terra, não é bem uma das manifestações mais cruas do espírito de aventura?*" (2003: p. 46).

O autor esclarece ainda que a ética do aventureiro enaltece "*as energias e esforços que se dirigem a uma recompensa imediata*", ao mesmo tempo que "*as energias que visam à estabilidade, à paz, à segurança pessoal e os esforços sem perspectiva de rápido proveito material passam, ao contrário, por viciosos e desprezíveis para eles*" (2003: p. 44). Este espírito aventureiro que caracteriza a raiz ibérica da cultura brasileira parece claramente compatível com Valores Práticos que buscam novas experiências e estímulos, opondo-se ao auto-constrangimento exigido pela conformidade com a vontade coletiva.

O Personalismo

O personalismo, enquanto sobreposição do individual sobre o coletivo, é identificado por Holanda (2003) como um dos traços mais marcantes da cultura brasileira, de origem visivelmente ibérica. Este traço revela-se no papel único que cada pessoa assume na sociedade, valorizando a especificidade individual das escolhas, das vontades e das capacidades. A vontade individual dificilmente se submete às restrições de uma ordem coletiva estranha ao indivíduo, predominando uma resistência natural à imposição de normas de conduta que anulem essa personalidade única. Sobre a origem do personalismo, o autor destaca a forte cultura de personalidade dos portugueses e dos espanhóis que devem muito da sua originalidade nacional à "*importância particular que atribuem ao valor próprio da pessoa*

[170] Holanda (2003: p. 44) caracteriza o tipo **aventureiro** como aquele para quem "*o objeto final, a mira de todo o esforço, o ponto de chegada, assume relevância tão capital, que chega a dispensar, por secundários, quase supérfluos, todos os processos intermediários. Seu ideal será colher o fruto sem plantar a árvore.* (…) *Vive dos espaço ilimitados, dos projetos vastos, dos horizontes distantes*". Já o tipo **trabalhador** "*enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar*", vive do "*esforço lento, pouco compensador e persistente que, no entanto, mede todas as possibilidades de desperdício e sabe tirar o máximo proveito do insignificante.* (…) *Seu campo visual é naturalmente restrito. A parte maior do que o todo*" (2003: p. 44).

humana, à autonomia de cada um dos homens em relação aos seus semelhantes no tempo e no espaço" (2003: p. 32). Em todos os domínios da vida brasileira, o personalismo destaca-se como fonte que inspira a conduta individual e que determina, por efeito desta, o sentido da ordem e desordem das instituições. De fato, "*a aptidão para o social está longe de constituir um fator apreciável de ordem coletiva. Cada indivíduo afirma-se ante os seus semelhantes indiferente à lei geral, onde esta lei contrarie suas afinidades emotivas, e atento apenas ao que o distingue dos demais, do resto do mundo*" (2003: p.155). O autor adianta ainda que os brasileiros são "*notoriamente avessos às atividades morosas e monótonas,* (…) *em que o sujeito se submeta deliberadamente a um mundo distinto dele: a personalidade individual dificilmente suporta ser comandada por um sistema exigente e disciplinador*" (2003: p.155).

O personalismo reflete-se, por fim, na própria atitude perante o trabalho, no âmbito do qual "*buscamos senão a própria satisfação, ele tem o seu fim em nós mesmos e não na obra*" (HOLANDA, 2003: p.155)[171]. Este perfil personalista da cultura brasileira, enquanto sistema de valores centrados na autonomia do indivíduo e na sobreposição das afinidades pessoais à ordem coletiva, favorece, mais uma vez, a valorização dos interesses individuais acima dos interesse comuns.

A Propensão ao Autoritarismo do Sistema Político

A fraca propensão do brasileiro para a aceitação voluntária de uma vida comunitária respeitadora de códigos coletivos supra-individuais, obrigou sempre a que a ordem social fosse imposta com alguma austeridade e até com relativa violência. Segundo Holanda (2003: p. 38), "*nas nações ibéricas, o princípio unificador foi sempre representado pelos governos. Nelas predominou, incessantemente, o tipo de organização política artificialmente mantida por uma força exterior que, nos tempos modernos, encontrou uma das suas formas características nas ditaduras militares*". E acrescenta que, por ser rara e difícil, "*a obediência aparece algumas vezes, para os povos ibéricos, como virtude suprema entre todas.* (…) *A vontade de mandar e a disposição para cumprir ordens são-lhes igualmente peculiares. As ditaduras e o Santo Ofício parecem constituir formas tão típicas de seu caráter como a inclinação à anarquia e à desordem. Não existe, a seu ver, outra sorte de disciplina perfeitamente concebível, além da que se funde na excessiva centralização do poder e na*

[171] A procura da satisfação pessoal com o trabalho pode também explicar a prioridade elevada atribuída pelos gestores da amostra ao Valor Motivacional **Hedonismo** (ver seção 4.3.2.), confirmando a busca de prazer como motor privilegiado da ação individual.

obediência" (2003: p.39). Ao estudar as formas de governo implantadas no Brasil pós-imperial, Holanda (2003: p. 160) conclui que "*a democracia no Brasil foi sempre um lamentável mal-entendido*", tendo sido importada por uma aristocracia rural e semi-feudal que "*tratou de acomodá-la aos seus direitos ou privilégios*". O autor reforça que "*a ausência de verdadeiros partidos não é, entre nós, a causa de nossa inadaptação a um regime legitimamente democrático, mas antes um sintoma dessa inadaptação*" (2003: p. 183), destacando novamente o papel endêmico da incompatibilidade do brasileiro com a lei social que não seja imposta por meio de uma força exterior que contrarie a sua tendência para a sobrevalorização do individual em face do coletivo. Esta propensão para o autoritarismo inerente às formas de organização política e de exercício do poder no Brasil, sendo um reflexo do personalismo, é também o reconhecimento da dificuldade coletiva de auto-regulação e da limitada capacidade de aceitar com naturalidade a prevalência da vontade comum sobre a vontade individual.

A Sobreposição entre "Público" e "Privado"

Uma característica marcante da sociedade brasileira reside na confusão – típica de uma cultura personalista – entre o que é "público" e o que é "privado", entre o papel do Estado e da família. Aqui, a dimensão coletivista da estrutura social brasileira oferece a explicação, afirmando Holanda (2003: p. 81) que "*dos vários setores de nossa sociedade colonial, foi sem dúvida a esfera da vida doméstica aquela onde o princípio de autoridade menos acessível se mostrou às forças corrosivas que de todos os lados o atacavam. Sempre imerso em si mesmo, não tolerando pressão externa, o grupo familiar mantém-se imune de qualquer restrição ou abalo*". Assim, apesar das mudanças sociais mais ou menos profundas, "*a família patriarcal fornece o grande modelo por onde se hão de calcar, na vida política, as relações entre governantes e governados, entre monarcas e súditos*" (2003: p. 85). Como o autor refere, "*a nostalgia dessa organização compacta, única e intransferível* [família], *onde prevalecem necessariamente as preferências fundadas em laços afetivos, não podia deixar de marcar a nossa sociedade, a nossa vida pública, todas as nossas atividades*" (2003: p. 82).

Esta prevalência obstinada da esfera doméstica como referência para a sociedade e ao mesmo tempo como reduto impenetrável está igualmente associada à noção difusa do papel que o Estado deve representar e à distinção ambígua entre o que é "público" e o que é "privado". De acordo com Holanda (2003: p. 141), "*o Estado não é uma ampliação do*

círculo familiar" e entre os dois existe uma descontinuidade brusca, uma oposição assumida como contraste que obriga à escolha de um dos lados. Nesta diferença mal compreendida pelos brasileiros, o Estado é apropriado pelo cidadão e pela vontade individual. A entidade privada precede sempre a entidade pública. Aliás, como defende o autor, a própria idéia de uma espécie de entidade imaterial e impessoal, concretizada no Estado, pairando sobre os indivíduos e presidindo aos seus destinos, é dificilmente inteligível para os povos da América Latina em geral, resultante da herança ibérica[172]. A prevalência do "privado" sobre o "público", enquanto reflexo de estruturas familiares hierárquicas, confirma a baixa propensão do brasileiro para aceitar a imposição dos interesses do Estado sobre o seu próprio interesse, preferindo os custos da independência individual à imposição da estabilidade por um força exterior a si mesmo.

A Cordialidade

Tentando caracterizar numa expressão única o cidadão brasileiro, com raízes históricas, sociais, econômicas e até ideológicas que lhe conferem uma originalidade de caráter sem comparação no mundo, Holanda (2003) reproduz e amplia o significado do conceito de "homem cordial". Este "homem cordial" emana da alma, é espontâneo e portador de um fundo emotivo rico e transbordante, avesso às distâncias, à formalidade, procura a intimidade e prefere seguir as razões do coração. A cordialidade pressupõe emoção que, dependendo do contexto, pode gerar comportamentos delicados e afáveis ou violentos e agressivos. Podendo também ser uma manifestação de uso externo, sem profundidade, na sua versão mais sombria pode constituir tão somente uma forma de evitar a incômoda polêmica, de disfarçar a ignorância ou de render-se à preguiça. Segundo Holanda (2003: p. 147), o "homem cordial", como espelho da forma como o individuo encara e enfrenta a sociedade, "*é uma verdadeira libertação do pavor que ele sente em viver consigo mesmo, em apoiar-se sobre si próprio em todas as circunstâncias da existência. Sua maneira de expansão para com os outros reduz o indivíduo à parcela social, periférica, que no brasileiro – como bom americano – tende a ser a que mais importa*". Capaz de grandes paixões e dono de uma

[172] Como exemplo da invasão do "público" pelo "privado" e síntese do papel da família nesse processo, Holanda (2003: 146) refere que "*no Brasil, só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos. Ao contrário, é possível acompanhar, ao longo da nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal. Dentre esses círculos, foi sem dúvida a família aquele que se exprimiu com mais força e desenvoltura na nossa sociedade*".

emoção transparente, o "homem cordial" transporta a capacidade de amar ou odiar sem a força inibidora da racionalidade nórdica. Nele, a violência nunca é um ato frio e a paixão é sempre arrebatada. Como refere o autor, "*o desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade*" (2003: p. 148).

A cordialidade, entendida nestes termos, reforça assim o lado espontâneo, empirista e intuitivo do brasileiro, que prefere o risco da autonomia às limitações a conformidade. Também neste aspecto, Holanda (2003) parece fornecer pistas importantes sobre o individualismo particular do brasileiro que ambiguamente é fonte e destino de uma sociedade marcadamente coletivista.

Nesta breve descrição da essência cultural do brasileiro, articulam-se as várias faces de um povo "cordial", avesso à formalidade, que não gosta de distâncias porque não suporta viver sozinho, que mantém sob reserva absoluta o espaço privado o qual sobrepõe ao espaço público, que se entrega a paixões sem medida mas rejeita soluções violentas, que enaltece a norma legal tanto quanto a ignora, que promete mudar o mundo dos outros mas raramente consegue mudar o seu. Os traços deste "homem cordial" são compatíveis com a defesa intransigente da individualidade, da independência de ação e da busca de novos estímulos que assegurem a permanente renovação da aventura que pode ser a vida coletiva. Por isso a exceção a este perfil "cordial" será o conservadorismo e a defesa da estabilidade. E quanto mais estes valores minoritários se manifestarem na consciência individual, maior será a predisposição para agir em conformidade com a vontade coletiva. Sendo este um requisito essencial da RSE, assim se justifica que, no caso brasileiro, o conservadorismo se apresente como valor crítico que favorece a adesão dos gestores à inovadora filosofia gerencial baseada nos compromissos que sustentam as práticas empresariais socialmente responsáveis. Resta saber se esta influência positiva do conservadorismo na RSE é culturalmente determinada ou se, como previsto inicialmente, se aplica a qualquer ambiente de negócios, em qualquer contexto empresarial.

5.1.3. A Justiça Distributiva como Motor da RSE

No caso da orientação ética dos gestores, os resultados revelaram que são os princípios de justiça distributiva os mais determinantes da sua atitude perante a RSE. Embora exclusivo da sub-amostra feminina e limitado ao grupo de gestores com menos de 30 anos, este resultado sugere que o igualitarismo, enquanto doutrina ética centrada na justiça social e inspirada pelo absolutismo kantiano, está efetivamente na base dos princípios integradores de compromissos sociais subjacentes à RSE. A justiça distributiva refere-se aos critérios de atribuição de direitos e de deveres, de distribuição de benefícios e de encargos nas instituições básicas da sociedade. Nesta pesquisa a justiça foi abordada a partir do papel que as empresas, enquanto agentes sociais relevantes, podem desempenhar na justa distribuição de recursos, contribuindo para a minimização de desigualdades sociais.

As tensões originas que em meados do século XX promoveram o alargamento da discussão acerca das responsabilidades que vinculam as empresas à sociedade baseavam-se precisamente no significativo aumento de desigualdades provocado pelo extraordinário enriquecimento monopolista de alguns setores da economia norte-americana. É como reação a este desequilíbrio entre a riqueza das grandes corporações privadas e a pobreza da população que as sustenta e alimenta que surgiu o movimento da RSE, reivindicando um papel ativo das empresas na promoção do bem-estar social e buscando, desta forma, uma nova legitimação para o sistema capitalista dominante nas sociedades ocidentais. Por isso se compreende que a crença pessoal dos gestores acerca do papel das empresas como agentes indutores ou inibidores de desigualdades seja determinante da sua atitude perante os múltiplos compromissos sociais destas organizações. A sensibilidade gerencial a este critério ético destaca-se entre as restantes correntes estudadas, sugerindo que os gestores estarão mais disponíveis para assumir as responsabilidades inerentes à RSE quanto maior for a sua convicção acerca da obrigação que vincula as empresas à intervenção social no sentido de reduzir desigualdades e promover uma distribuição de recursos mais adequada aos princípios gerais da justiça distributiva.

O favorecimento da RSE promovido por uma orientação igualitária dos gestores pode, no entanto, ser explicado também pelas circunstâncias sociais e políticas do contexto brasileiro. Em países em vias de desenvolvimento, tal como o Brasil, o papel das empresas socialmente responsáveis pode ser decisivo para o desenvolvimento social e econômico da

região. A reconhecida incapacidade de alguns Estados para se ocuparem dos amplos e complexos problemas de ordem social que aprofundam injustiças e agravam desequilíbrios, coloca uma pressão adicional sobre o setor privado, exigindo deste uma intervenção social ativa perante a insuficiente resposta do setor público. As populações destes países e, em particular, do Brasil, têm, assim, uma expectativa concreta em relação às empresas, esperando que estas forneçam às comunidades carentes os meios e as oportunidades que permitam melhorar as suas condições de vida. Peinado-Vara (2006) refere, a este propósito, que as contribuições empresariais para o desenvolvimento social só serão eficazes no longo prazo se combinarem o lucro com a melhoria das condições de vida dos mais pobres, sem a qual não é possível manter a sustentabilidade financeira da atividade. A autora esclarece a sua posição nos seguintes termos:

> "*as empresas precisam de desenvolver relações sustentáveis com consumidores de baixa renda, com organizações sociais e com governos locais, a fim de cumprir o seu compromisso com a responsabilidade social. É fundamental compreender a complexidade destas redes, assim como as necessidades e as preocupações reais deste setor da população. Assim que esta confiança seja alcançada, emergirão canais de comunicação em ambos os sentidos, facilitando a identificação e a satisfação de novas necessidades, gerando, ao mesmo tempo, benefícios para a empresa*" (PEINADO-VARA, 2006: p. 67)[173].

Esta compatibilidade entre resultado econômico e benefício social define com clareza o sentido da RSE enquanto filosofia de gestão que busca a sobrevivência da empresa através do lucro, adotando estratégias com claros ganhos sociais. No Brasil, esta exigência tem razões endêmicas e a disponibilidade para assumir este papel distributivo das empresas torna-se essencial para o desenvolvimento de uma atitude gerencial socialmente responsável. Há, no entanto, perigos evidentes desta transferência de responsabilidades do Estado para as empresas.

Apesar do amplo debate público sobre as responsabilidades empresariais que atualmente se faz nas sociedades latino-americanas, Peinado-Vara (2006) alerta que ainda são escassos, nesses países, os casos relatados de empresas que se empenhem de forma sustentada no exercício de práticas inspiradas pela filosofia da RSE[174]. Diversos estudos sugerem que a implementação da RSE nesta região ainda é difusa e circunstancial. Segundo a autora, os

[173] Tradução livre.

[174] Peinado-Vara (2006: p. 62) define RSE como "*práticas que são parte da estratégia corporativa que complementam e suportam a atividade principal da empresa, procurando explicitamente evitar o dano e promover o bem estar dos stakeholders, cumprindo a lei e voluntariamente indo além dela*" (tradução livre).

fatores que atrasam o desenvolvimento social e econômico em geral e que dificultam a criação de um setor privado e público fortes nestes países são os mesmos que comprometem o desenvolvimento da RSE como filosofia de gestão e estratégia de desenvolvimento sustentável de negócios (PEINADO-VARA, 2006). Entre estes fatores, destacam-se a limitada capacidade institucional dos governos, os modelos deficientes de governança corporativa e um clima econômico desfavorável. As principais iniciativas de RSE na América Latina parecem significativamente determinadas pela influência de ONG's internacionais e pelas orientações supra-nacionais definidas pelos centros de decisão das multinacionais com atividade nestes países, revelando a reduzida proporção de iniciativas no âmbito da RSE que têm origem exclusiva no espaço latino-americano (PEINADO-VARA, 2006). A filantropia empresarial, traduzida em donativos ou em dedicação do tempo útil dos trabalhadores a causas sociais, constitui uma das práticas de gestão socialmente responsável mais freqüentemente exercidas pelas empresas que operam em países latino-americanos. No entanto, no Brasil, esta tradição reflete uma visão paternalista que o setor privado tem acerca do seu papel na sociedade, tendo emergido como resposta à crise social que caracteriza o país, sendo irregular e não garantindo ajuda social sustentada (PEINADO-VARA, 2006).

Desta forma, as condições específicas do país poderão também estar na origem do resultado obtido nesta pesquisa com a amostra de gestores brasileiros. Efetivamente, no Brasil a RSE está muito associada ao papel das empresas como agentes ativos que se substituem ao Estado na supressão de múltiplas carências sociais, sendo a RSE freqüentemente confundida com estas ações concretas. Talvez por isso, mais do que um mandamento absolutista que define um dever por dedução racional ou um cálculo utilitarista dos benefícios gerados por cada ação, é a preocupação com as desigualdades sociais que se impõe como critério de decisão ético entre os gestores brasileiros. E assim, por motivos gerais do próprio conceito de RSE e por motivos particulares da condição latino-americano dos respondentes, os princípios de justiça distributiva emergem neste estudo como justificativos da adesão gerencial às práticas empresariais socialmente responsáveis.

5.1.4. A Ética Diferenciada dos Gestores Mais Jovens

Ao analisar as relações entre as principais variáveis do *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social*, os dados empíricos revelaram, inesperadamente, um efeito moderador exercido pela idade dos gestores na forma como o seu sistema de valores e a sua orientação ética influenciam a sua atitude perante a RSE. Efetivamente, verificou-se que o modelo apenas apresenta relações significativas para o grupo de gestores com menos de 30 anos, não sendo aplicável ao grupo de gestores mais velhos. Isto sugere que existe uma diferenciação clara entre os determinantes da atitude gerencial destes dois grupos etários. Ao contrário do que acontece com os gestores mais jovens, a atitude perante a RSE dos gestores com mais de 30 anos parece indiferente ao seu sistema de valores e à sua filiação ética.

Uma explicação para este resultado pode decorrer do papel crescentemente estratégico que a RSE vem assumindo como instrumento de gestão e de política ativa de sustentabilidade empresarial. À medida que se consolidam o discurso e as exigências sociais em relação à atuação das empresas, a RSE torna-se um poderoso e indispensável elemento de legitimação dessa ação, podendo as práticas socialmente responsáveis constituir um meio decisivo de auto-promoção e de diferenciação no mercado global[175]. Neste cenário, é previsível que os gestores mais jovens, ainda menos conscientes das implicações estratégicas da RSE e menos expostos ao pensamento dominante no ambiente empresarial, recorram mais ao seu sistema de crenças pessoal para definir um posicionamento em relação às responsabilidades que vinculam as empresas perante a sociedade. Os gestores mais velhos, por seu lado, com mais experiência e com responsabilidades hierarquicamente superiores, tenderão a encarar a RSE como um instrumento de gestão e de resposta social sem implicações morais, substituindo os seus valores e a sua ética pessoal por um pensamento estratégico esclarecido.

Esta distinção acentuada entre os antecedentes da atitude gerencial perante a RSE pode ser, no entanto, também explicada pelas características e condição profissional próprias da geração de gestores mais jovens no Brasil. Thiry-Cherques (2004) oferece uma reflexão

[175] No Brasil, em particular, evidências mostram que as empresas estão cada vez mais sensíveis ao imperativo de uma relação transparente com a comunidade (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2005) e à necessidade de adotarem políticas ativas de proteção e preservação ambiental (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2004). Também segundo os resultados de uma pesquisa de campo realizada por Garay (2001), o crescimento do voluntariado empresarial no Brasil deve-se ao fato dele possibilitar: a) a consolidação de uma imagem corporativa favorável; b) o reforço da identidade dos empregados voluntários com a empresa; c) o estímulo ao desenvolvimento do papel institucional dos gestores; d) o fortalecimento da cultura organizacional; e) e o aumento de oportunidades de desenvolvimento de competências funcionais. Como se constata, todos motivos invocados para justificar o voluntariado empresarial têm um fundamento estratégico, não se relacionando diretamente com o sistema de crenças dos gestores.

detalhada sobre o quadro de referência ética dos jovens executivos brasileiros com menos de 30 anos. O autor confirma que este grupo etário parece ser caracterizado por normas e princípios diversos dos que animam a classe dirigente mais velha. Por um lado, porque a geração mais nova, dada a sua inexperiência e juventude, ainda se encontra em processo de consolidação de valores e em busca de uma referência moral que oriente as suas decisões gerenciais no complexo mundo da economia e das empresas. Por outro lado, porque parece existir, atualmente, uma diferença real de preferências e de concepções de mundo que distingue os gestores mais jovens dos mais velhos. Com base num estudo de campo que incluiu a participação de mais de 2000 executivos, Thiry-Cherques (2004: p. 634) decompõe as respostas e as intenções subjacentes, concluindo que "*o quadro de referência moral que está sendo construído pela nova geração de executivos é fruto tanto das barreiras à socialização interpostas aos novatos quanto da percepção dos executivos mais jovens da precariedade e incoerência do mundo moral que aí está, na economia e nas organizações*".

Segundo o autor, ao longo do processo de ascensão funcional, o jovem executivo cumpre um rito de passagem no qual interioriza os valores, os códigos morais e os modelos de conduta inerentes ao exercício do poder organizacional. Atualmente, no caso dos executivos brasileiros, este rito iniciático parece já não corresponder à transmissão de valores éticos, deixando os jovens executivos numa espécie de deriva moral, sem referências que os conduzam nesse percurso que os levará inevitavelmente a ocupar o lugar daqueles a quem eles não reconhecem qualquer tipo de superioridade moral (THIRY-CHERQUES, 2004). Thiry-Cherques (2004) identifica as barreiras à socialização e as exigências incongruentes de qualificação como os principais obstáculos à integração dos executivos mais jovens nas organizações e sua adesão aos padrões morais dominantes[176]. Perante este antagonismo, os jovens executivos exibem uma atitude de indiferença, afastando-se em vez de se opor à ordem vigente que os exclui. Eles conservam, no entanto, padrões éticos elevados no seio da sua vida privada, optando por mantê-los separados daqueles adotados na sua vida profissional. No meio organizacional, preferem alimentar uma atitude de não-confrontação, resignando-se aos códigos vigentes, mas não aderindo moralmente a eles, vivendo uma duplicidade moral aparentemente insolúvel que os remete para um posicionamento ético de conformidade e de

[176] Sobre os desajustados requisitos de competências, Thiry-Cherques (2004: p. 618) explica como essa desarmonia promove a confusão entre o compromisso profissional e o compromisso moral do papel atribuído ao jovem executivo, concluindo que "*ao exigirem o cumprimentos de preceitos de conduta, como os referentes à aparência e às atitudes, e de níveis de desempenho não objetivamente imputáveis aos executivos, como a resposta a esforços de venda, as organizações transpõem o compromisso profissional de realização de tarefas para esfera do compromisso moral com o destino da organização e, portanto, do grupo onde o executivo está inserido*".

conveniência. O autor resume a sua interpretação, referindo-se a este grupo etário de executivos nos seguintes termos:

> "*postos diante de uma série de impedimentos à integração nas organizações, sujeitos a cobranças de qualificações disparatadas, eles preferem ou se vêem compelidos a se refugiar em um quadro de referências éticas privado, discordante do vigente nas organizações*" (p. 620). Além disso, conclui ainda que, "*deserdados pelas correntes de pensamento que dão sustentação ao mundo das organizações, condenados a observar parâmetros amorais, os executivos jovens, quando compelidos a tomar decisões de caráter ético, se socorrem de sua própria formação moral. A ruptura entre as convicções e as responsabilidades termina por resvalar para uma atitude ética indiferente, conformista, cética em relação ao destino ético do mundo econômico e organizacional*" (THIRY-CHERQUES, 2004: p. 624).

Na análise dos diferentes grupos etários, Thiry-Cherques (2004) detecta uma perda da relevância da virtude individual, do ideal de auto-educação e da busca da excelência de caráter, à medida que os executivos envelhecem. De acordo com o estudo, os executivos mais velhos valorizam mais as virtudes civis da probidade e da responsabilidade social, enquanto os mais jovens preocupam-se essencialmente com as virtudes particulares da privacidade e da transparência. Estes, surpreendentemente, tendem a aderir às correntes mais conservadoras do relativismo tradicionalista e da moral religiosa[177]. Thiry-Cherques (2004) aponta o subjetivismo e a incerteza que caracterizam a apreciação dos valores na atualidade como as razões que podem justificar esta preferência dos gestores mais novos. A constatação da volatilidade dos juízos morais absolutos ao longo da história e a incerteza dos tempos modernos sobre o que antes se acreditava objetivo e demonstrável, parece forçar os jovens a se "*socorrerem na moral familiar da tradição e da religião para se orientar eticamente*" (THIRY-CHERQUES, 2004: p. 627). Mas este apego à tradição e à religião exclui, e até se opõe, à moral tutelar da religião institucionalizada, normativa. Nos jovens executivos, cumprindo um desejo fundamental de eliminar a incerteza, a tradição refere-se ao caráter de permanência que atribuem aos valores essenciais que defendem e a religião refere-se à religiosidade, à sacralização de determinados valores, em busca da superação das transgressões que reconhecem na ética da vida social e organizacional. Thiry-Cherques (2004)

[177] Segundo Thiry-Cherques (2004), o relativismo tradicionalista identifica a filiação ética de quem pensa que as ações são erradas ou corretas unicamente em relação a um dado código moral de referência, o qual é culturalmente determinado.

refere-se a esta ética religiosa dos mais jovens como uma escolha da razão, que, negando os mandamentos sobre-humanos, se funda em valores humanitários:

> "*o que parece estar ocorrendo é que a atual geração tende a desobrigar-se da fé simplória, da religião como sistema de enunciados sobre a divindade e sobre a sua relação com o mundo, da religiosidade como culto destinado a influenciar os poderes sobre-humanos. Em contrapartida, manifesta um sentimento de dependência do mundo supramaterial, uma fé nos valores humanitários que, mais do que uma experiência do emocional, é uma atitude ética, uma escolha da razão*" (THIRY-CHERQUES, 2004: p. 631).

Este extenso estudo sobre o quadro ético dos jovens gestores brasileiros revela uma atitude gerencial destes executivos fundada numa moral privada, diferenciada daquela que regula a vida empresarial. Apesar disso, prevalece, entre eles, um conformismo com esta dissonância de valores que aceitam pacientemente, aguardando que a natural sucessão de gerações lhes conceda a desejada posição de liderança. Embora mantendo princípios morais de solidariedade e de preocupação com o bem-estar alheio nas suas relações sociais, os gestores mais novos, em contexto profissional, tendem, segundo Thiry-Cherques (2004), a aceitar a moral que atende essencialmente ao próprio interesse, inspirado pela lógica da sobrevivência do mais forte, do mais engenhoso, que valoriza o fim em detrimento dos meios, que não hesita em esmagar o oponente, desde que isso signifique a prevalência e a dominação. Seria de esperar portanto que, nesta pesquisa, as preferências axiológicas dos gestores mais jovens, fundadas na sua ética privada, se revelassem centradas no bem-estar coletivo e na valorização da estabilidade e do conservadorismo. Já no caso da orientação ética, uma vez que é questionada com relação a situações da vida empresarial, seria previsível que predominasse a filiação ao egoísmo ético ou ao utilitarismo, padrões morais mais comuns na prática gerencial, especialmente entre os gestores mais velhos, os quais impõem aos mais novos, pelo estatuto e pela experiência, a sua visão ética sobre o mundo das empresas e a vida das organizações.

No entanto, os resultados desta pesquisa não confirmaram as suposições inferidas com base no estudo de Thiry-Cherques. Pelo contrário, apenas se verificou existir diferença significativa na valorização da estabilidade, confirmando um maior conservadorismo entre os gestores mais velhos e um maior desejo de mudança entre os gestores mais novos da amostra (ver seção 4.3.3.). Este resultado sugere a prevalência de um padrão axiológico mais

convencional, contrastando a juventude inquieta com a atitude conservadora dos mais velhos. Mas, tal como já foi referido, a principal diferença encontrada nas éticas dos dois grupos etários consiste na forma como a sua atitude perante a RSE é influenciada pela ética individual, o que sugere que a moral dos gestores mais jovens e mais velhos não se diferencia por si só, mas por referência a problemáticas gerenciais. Neste caso, é evidente a divergência moral apontada por Thiry-Cherques. Os gestores mais novos invocam uma ética pessoal para formar opinião acerca da relação da empresa com a sociedade, ao contrário dos mais velhos, cuja atitude gerencial parece desprovida de um quadro moral de referência. Para estes, a RSE é instrumental, enquanto para os outros ela é estimulada ou desincentivada pelo seu sistema de valores e filiação ética.

Os resultados permitem, assim, concluir que os gestores mais jovens, embora não revelem a duplicidade moral de que fala Thiry-Cherques, por inexperiência gerencial ou por adesão ainda precária ao pensamento ético dominante, tendem a valorizar mais do que os gestores mais velhos a sua concepção moral do mundo como critério de decisão perante os dilemas que afetam a RSE. O envelhecimento e o amadurecimento profissional parecem eliminar, aos poucos, os fundamentos éticos e axiológicos da responsabilidade social. Com o aumento da experiência no mundo organizacional, os gestores abandonam a ética pessoal como critério de decisão e as práticas socialmente responsáveis tornam-se um instrumento de gestão dependente essencialmente de fatores e de condicionantes contextuais. A RSE deixa de ser uma escolha moral para passar a ser uma opção estratégica. As razões de mercado prevalecem sobre as razões éticas e, a julgar pelos avanços verificados, mantêm o rumo desejável do comprometimento social centrado nos ganhos coletivos, acomodando a prática à função e a ética ao decisor.

5.1.5. Limitações da Pesquisa e dos Resultados

A pesquisa científica é, por definição, uma sucessão incompleta de tentativas organizadas de conhecer a verdade explicativa dos múltiplos fenômenos da vida que despertam a curiosidade humana. Nesse percurso, o rigor dos métodos utilizados é essencial para credibilizar os resultados e as teorias, embora nenhum método seja infalível nem imune à crítica ou sequer possa dispensar em absoluto a necessária complementaridade de outros métodos. Nesta pesquisa, apesar dos cuidados metodológicos nela investidos, persistem algumas limitações fundamentais que devem ser realçadas, contribuindo para uma leitura mais cautelosa dos resultados e alertando para lacunas a suprir em pesquisas futuras. Eis as principais insuficiências detectadas:

Limitações do modelo teórico

- O *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social* apresentado como síntese da teoria proposta e como referência para o estudo empírico, centra-se apenas nas variáveis de natureza psicológica, não incluindo outras variáveis relevantes para explicar a atitude perante a RSE, como os fatores estratégicos, associados ao contexto empresarial e ao tipo de negócio. Nestes termos, o modelo não permite observar como se articulam os efeitos de variáveis psicológicas e estratégicas. Com esta restrição teórica, o modelo limita a pesquisa à identificação dos fundamentos morais e axiológicos da RSE, não permitindo uma explicação abrangente da atitude dos gestores.

- Apesar da teoria que confere suporte à relação causal, a medida de atitude dos gestores não garante que se verifique na prática um desempenho real coincidente. Entre a atitude e o comportamento existem moderadores não estudados, cuja ausência no modelo pode comprometer a interpretação dos resultados e condicionar a relevância do estudo.

Limitações do método

- Numa pesquisa sobre preferências axiológicas, orientações éticas e atitudes gerenciais, dadas as ambigüidades e discordâncias que envolvem os conceitos, o método de pesquisa hipotético-dedutivo, elegendo a causalidade como elemento central da explicação científica, pode não ser o mais adequado para alcançar resultados plenamente satisfatórios.

Esta opção epistemológica pode limitar o entendimento do significado profundo dos conceitos e inibe a descoberta de novas relações entre eles. O problema de pesquisa e a temática subjacente poderão beneficiar de uma abordagem fenomenológica que, ao contrário da corrente positivista, procure entender os fenômenos e o seu significado a partir da perspectiva do sujeito que o vivencia, buscando uma interpretação tão isenta quanto possível de idéias pré-concebidas. Estando o problema em análise integralmente limitado ao pensamento do gestor, o método fenomenológico parece constituir um caminho de pesquisa adequado ao entendimento dos valores, da ética pessoal e da atitude dos gestores perante a RSE.

- A utilização de um questionário como único meio para coletar dados empíricos limita naturalmente a qualidade e amplitude da informação obtida. O questionário com perguntas de resposta fechada restringe os dados às opções prévias de resposta e não é possível acrescentar novas dimensões de análise além da teoria elaborada. Neste caso, as insuficiências do método de coleta único poderiam ser supridas recorrendo à triangulação de métodos, complementando a objetividade do questionário com, por exemplo, a profundidade de entrevistas personalizadas ou a riqueza de estudos de caso.

Limitações das medidas

- Apesar dos esforços de validação das escalas, a mensuração de valores humanos e da orientação ética dos gestores com base em perguntas de resposta fechada apresentadas em questionário, constitui uma limitação significativa ao conhecimento pleno da sua verdadeira estrutura axiológica e moral. Como foi já referido na seção 3.4., o acesso a estas dimensões complexas da psicologia e das preferências individuais, só é plenamente alcançável através do enquadramento de cada pessoa no seu contexto e na sua história de vida, com as suas referências sócio-culturais e os seus talentos naturais.

- A escala utilizada para medir o sistema de valores humanos dos gestores apresentou indicadores de consistência interna baixos, sugerindo eventuais deficiências no seu processo de tradução e adaptação. Esta reduzida consistência da escala, embora prevista pela teoria, pode comprometer a interpretação segura dos resultados significativos, limitando-os às grandes estruturas axiológicas e perdendo, por isso, uma parte importante da informação sobre valores motivacionais.

Limitações da amostra

- Por facilidade de acesso, a amostra utilizada no estudo empírico foi restringida a alunos de MBA e de Mestrado Executivo em instituições de ensino superior de São Paulo e do Rio de Janeiro. Embora se trate de alunos com experiências empresariais relevantes e as duas cidades concentrem profissionais de todo o país, a amostra ficou naturalmente condicionada aos gestores que naquele momento se encontravam a realizar uma pós-graduação. Esta limitação recomenda prudência suplementar na generalização de resultados para o universo gerencial brasileiro, restringindo a amplitude do estudo.

- Embora o problema de pesquisa e as variáveis estudadas tenham claras implicações culturais do ambiente empresarial, econômico, político e social que envolve cada empresa e cada gestor, a amostra não permite a análise dessas implicações. O cruzamento de resultados provenientes de sub-amostras com diferentes referências culturais poderia contribuir para um esclarecimento mais profundo acerca dos determinantes não estratégicos – morais e axiológicos – que influenciam a atitude dos gestores perante a RSE.

Limitações dos resultados

- A validade da tese foi comprovada por meio da confirmação empírica de apenas metade das hipóteses básicas do modelo. Além disso, a complexa combinação de hipóteses nucleares e periféricas condicionou a linearidade dos resultados e das conclusões. Assim, os resultados inconclusivos e a liberdade subjetiva da sua interpretação podem também constituir uma restrição significativa à aceitação da validade indiscutível da tese.

5.2. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Centrada no sistema de crenças e circunscrita ao pensamento dos gestores em contexto empresarial, esta pesquisa visava conhecer como o sistema de valores pessoais e a orientação ética dos gestores influenciam a sua atitude perante os compromissos inerentes à RSE. Por meio da reflexão teórica e de um estudo de campo realizado com gestores brasileiros foi possível investigar como a ética individual interfere na filosofia subjacente às decisões empresariais com implicações sociais, buscando compreender a moral e o sistema de valores que estão na origem da RSE. As contribuições desta pesquisa radicam por isso, em primeira linha, nos achados e nos esclarecimentos que emergem dos resultados empíricos. Neste caso, foi confirmada a influência positiva que os valores conservadores, centrados na vontade coletiva, e a ética baseada nos princípios igualitários da justiça distributiva exercem sobre a predisposição gerencial perante a RSE. Constatou-se igualmente que a interferência da ética pessoal nas decisões gerenciais apenas se verifica em gestores com menos de 30 anos. Estes resultados constituem, em si mesmos, uma contribuição significativa para o avanço da teoria e para o conhecimento dos processos decisórios ligados à RSE.

Mas além dos resultados concretos da pesquisa empírica, talvez os contributos mais significativos deste estudo consistam nas elaborações teóricas e práticas que lhe serviram de suporte e que poderão promover o avanço da pesquisa nesta área dos estudos organizacionais. Assim, podem distinguir-se as contribuições mais teóricas, ligadas à revisão crítica da teoria e à proposta original de novos conceitos e modelos de análise, das contribuições mais práticas, ligadas à operacionalização dos conceitos e à proposta de instrumentos de medida para realização da pesquisa empírica. Em seguida, são brevemente sistematizadas as contribuições mais relevantes:

Contribuições Teóricas

- Desenvolvimento de um conceito integrador de RSE, definido com base na reflexão crítica acerca das propostas dos principais autores. Partindo da concepção amplamente reconhecida de Carroll (1979, 1999), propôs-se a revisão do conceito de RSE, procurando clarificar o seu significado concreto e sintetizá-lo numa formulação simples, mas abrangente, fundamentada teoricamente e com aplicação prática no ambiente empresarial. Embora não dispensando as

idéias fundadoras, a nova proposta define RSE como o conjunto de obrigações da empresa perante a sociedade, concretizadas em um *compromisso econômico* de gerar lucro e promover o crescimento, um *compromisso legal* de cumprir e respeitar a lei e um *compromisso ético* de alinhar a conduta com os valores morais e as expectativas da sociedade. Nesta concepção, as práticas são claramente distinguidas das responsabilidades, as quais representam um padrão orientador e um critério de avaliação da ação. A RSE é assim remetida para o plano original dos compromissos sociais que vinculam e legitimam a ação empresarial, ou seja, os compromissos econômicos, legais e éticos.

- Tratando-se de uma temática com evidentes implicações éticas, recorreu-se a uma combinação inovadora de doutrinas clássicas da filosofia moral para fundamentar a RSE e compreender o seu papel nos meios social e organizacional. Em particular, as estruturas teóricas da RSE foram analisadas à luz dos princípios deontológicos de Immanuel Kant, da filosofia utilitarista de John Stuart Mill, da recente teoria da justiça distributiva de John Rawls e, como referência clássica fundamental, da ética das virtudes inspirada no pensamento de Aristóteles. Este esforço de fundamentação da RSE com base na filosofia moral evidencia a transversalidade e riqueza do conceito, constituindo um exercício teórico essencial para avaliar e compreender a sua pertinência nas sociedades contemporâneas através de um ângulo de análise complementar às habituais justificativas de ordem econômica, política e ideológica.

- A proposta desta pesquisa contém, em si mesma, a contribuição original de associar o sistema de valores humanos e a orientação ética dos gestores à sua atitude, cumprindo assim a pretensão de estudar a RSE a partir da perspectiva moral e axiológica dos gestores. Esta abordagem centrada no pensamento dos decisores organizacionais é ainda rara nos estudos sobre RSE e representa uma tentativa de conhecer como se articula o sistema de crenças dos gestores – não relacionado diretamente com as características da sua atividade, do negócio ou do ambiente empresarial envolvente – com o seu posicionamento perante as múltiplas exigências inerentes à RSE.

- Com base na revisão da teoria fundamental, propôs-se um modelo de pesquisa - o *Modelo Individual de Atitude perante a Responsabilidade Social* – com hipóteses subjacentes que permitem a reprodução e amplificação do estudo em outros contextos e com amostras diferenciadas.

- Com base nos resultados empíricos, ajustou-se o modelo teórico de forma a refletir os principais achados, originando o *Modelo dos Determinantes Axiológicos e Éticos do Compromisso Social dos Gestores*. Este modelo final constitui uma síntese da investigação, podendo ser utilizado como ponto de partida para pesquisas futuras.

Contribuições Práticas

- Proposta e validação empírica de novas escalas, alinhadas com a teoria e com os conceitos subjacentes, para mensurar a *atitude dos gestores perante a RSE* e a sua *orientação ética*. A nova escala de *atitude perante a RSE* evita as tendências de resposta facilitadas por escalas anteriores e associa a atitude dos gestores a práticas e objetivos concretos da ação empresarial. A escala de *orientação ética* permite avaliar os justificativos morais invocados pelos gestores para legitimar práticas socialmente responsáveis, estabelecendo assim num instrumento de pesquisa uma ligação inovadora entre as doutrinas da filosofia moral e a ação empresarial.

- Com base na nova escala de *atitude perante a RSE*, propôs-se o indicador original de comprometimento dos gestores com a RSE designado *Índice de Compromisso Social* (ICS). O ICS resume, na prática, a teoria subjacente ao novo conceito de RSE, descrevendo o grau de aproximação dos gestores ao ponto ótimo de um favorecimento equilibrado dos compromissos sociais das empresas – econômicos, legais e éticos. Ao facilitar a operacionalização dos conceitos e a uniformização do método de coleta de dados, este indicador permite avaliar quantitativamente as atitudes e compará-las entre diferentes gestores, suprindo uma importante lacuna do campo.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como se pode concluir das seções anteriores, apesar dos esforços investidos na fundamentação teórica do modelo de análise e na aplicação rigorosa do método no estudo empírico, esta pesquisa ainda padece de fragilidades típicas de um estudo com perfil exploratório. O caráter eminentemente subjetivo das variáveis em análise e a quantidade ainda escassa de pesquisas com pretensões idênticas, dificultou a antecipação e superação de algumas dessas fragilidades. Além disso, trata-se de uma pesquisa com objetivos restritos, devidamente delimitados, que ambiciona apenas ser a primeira etapa de um projeto de investigação mais amplo, que envolva outras variáveis, que seja aplicado em contextos culturais distintos e que permita metodologias e abordagens alternativas de análise. Assim, perspectivam-se diversas possibilidades de desenvolvimento para a realização de novas pesquisas a partir desta. Em concreto, propõem-se as seguintes:

- As escalas utilizadas para operacionalizar as variáveis *atitude perante a RSE* e *orientação ética* dos gestores foram originalmente criadas para esta pesquisa e, apesar da consistência confirmada pelos dados, a sua validade limita-se ao contexto em que foram aplicadas. Por isso, a validação destas escalas com outras amostras é essencial para verificar a sua real capacidade de medir e comparar estas variáveis de natureza psicológica. Recomenda-se, portanto, a verificação da consistência interna das duas escalas com amostras de gestores de outras regiões – no Brasil e em outros países – e que não freqüentem cursos de pós-graduação.

- A única escala utilizada com base numa adaptação direta de outra já existente é a que se destina a medir o sistema de valores humanos, tendo revelado alguns desvios significativos em relação à consistência da escala original de Schwartz (2003). A escala original, com 21 itens, apesar de validada pelo autor, é já ela própria uma versão reduzida de outra maior com 40 itens, tornando-a à partida mais susceptível de inconsistências. Além disso, a adaptação da escala incluiu a sua tradução, a transformação da sua forma projetiva em questionamento direto sobre o gestor e ainda a combinação das idéias de cada item em uma única frase apresentada ao respondente. Os resultados sugerem, por isso, a existência de eventuais falhas neste processo, merecendo um estudo de campo específico para aperfeiçoar a escala. Esse

estudo pode passar, por exemplo, pela aplicação de diferentes formatos da escala a um mesmo painel, a fim de comparar os resultados com aqueles obtidos pelo autor na sua validação original, facilitando a seleção da versão mais adequada.

- Tratando-se de um estudo sobre a psicologia e o sistema de crenças individual, os seus resultados podem ser fortemente determinados por fatores culturais. Por isso, recomenda-se a reprodução do estudo em ambientes culturalmente diversos, tais como outras regiões do Brasil ou mesmo outros países. Só assim será possível apreciar com mais segurança a amplitude da teoria, a utilidade das escalas e a relevância dos resultados.

- Por constrangimentos metodológicos a amostra incluiu gestores de diversos níveis hierárquicos com diferenciadas capacidades de influenciar as decisões estratégicas da sua empresa. Embora o formato e os objetivos deste estudo não o exigissem, a significância prática da pesquisa seria amplificada se ela se dirigisse essencialmente a decisores estratégicos, cujas intenções fossem efetivamente passíveis de tradução concreta na ação empresarial. Esta restrição da amostra aumentaria a relevância atribuída às atitudes manifestadas pelos respondentes e aproximaria a pesquisa da sua finalidade prática.

- O sistema de crenças dos gestores são se esgota no seu sistema de valores humanos e na sua orientação ética, tal como mensurados nesta pesquisa. Por isso, a capacidade explicativa do modelo teórico poderia ser reforçada se fossem acrescentadas outras variáveis psicológicas que melhorassem o entendimento acerca dos determinantes não estratégicos das práticas empresariais socialmente responsáveis. Em particular, poderiam ser adicionadas ao modelo a *percepção sobre o controle do comportamento* (crença pessoal sobre a capacidade concreta de intervenção na decisão gerencial), a *norma subjetiva* (percepção do gestor sobre qual o comportamento que os outros, cuja opinião ele valoriza, esperam que ele tenha), a *percepção sobre o papel do Estado na sociedade* (visão sobre a capacidade real de intervenção do Estado na superação de carências sociais) ou a opinião geral sobre a *relevância estratégica e social da RSE*, ou seja, a utilidade da intervenção social das empresas.

- A fim de aferir o real impacto de variáveis de ordem psicológica – não relacionadas com as condições específicas da atividade da empresa onde cada gestor exerce funções – na atitude perante a RSE, podem também incluir-se no modelo teórico variáveis estratégicas, tais como o *tipo de produto ou serviço transacionado*, as *características do público-alvo*, o *nível de concorrência no setor* ou *a natureza dos impactos da atividade no ambiente social e natural*. Apesar da complexidade que acrescenta ao modelo e da necessária reformulação de objetivos e teorias subjacentes, esta diversificação dos determinantes da atitude gerencial permitirá aumentar o conhecimento sobre como os gestores formam a sua visão da RSE, quais os fatores que a influenciam e como esses efeitos se articulam entre si.

- Um dos pressupostos do modelo e do estudo baseia-se na relação causal linear prevista entre a atitude dos gestores e o seu comportamento. Embora a teoria suporte amplamente esta relação, ela nem sempre é linear, estando sujeita à interferência de múltiplos fatores – típicos do ambiente empresarial de negócios – que provocam dissonâncias entre a intenção e a ação. Com métodos de coleta de dados mais abrangentes, tais como as entrevistas em profundidade e os estudos de caso, seria possível superar estas insuficiências. Por isso, propõe-se a realização de entrevistas e de estudos de caso que permitam avaliar a relação entre as variáveis psicológicas e o desempenho efetivo de empresas onde os gestores comprovadamente exerçam um poder estratégico decisivo. As entrevistas e os casos permitiram também confirmar a validade teórica das escalas utilizadas.

As sugestões de pesquisa enunciadas visam prolongar e amplificar o estudo aqui desenvolvido, superando as suas limitações e reforçando a relevância prática dos seus postulados teóricos e dos seus resultados empíricos. Portanto, todas se baseiam no mesmo pressuposto de análise do estudo original: abordar a RSE a partir da perspectiva do agente de decisão organizacional. No entanto, esta não é uma abordagem isenta de crítica ou sequer universalmente aceite como útil entre os investigadores. Efetivamente, outros caminhos podem também ser recomendados. Após rever as contribuições dos principais autores para o campo da RSE ao longo de um período de trinta anos (1972 a 2002), Bakker, Groenewegen e Hond (2005) defendem que seria mais produtivo que, em vez de centrar o estudo nos traços de atuais ou futuros gestores como indicadores da sua predisposição para agir de acordo com os princípios da RSE, fossem analisadas as conseqüências desses princípios para os empregados

e para outros grupos de *stakeholders,* investigando igualmente quais as condições que permitiriam manter o apoio dos *stakeholders* às decisões empresariais. Os mesmos autores sugerem também que, em vez de buscar justificações morais para os instrumentos de mensuração da RSE (tais como códigos de conduta ou normas internacionais de certificação de práticas laborais e ambientais), carecem estudos sobre como esses instrumentos podem desenvolver o *peso institucional* da empresa ou contribuir para regular a ação global da firma.

De fato, a RSE representa um fenômeno substancialmente complexo do contexto das organizações na atualidade, com implicações multilaterais na vida social e que pode ser analisado, defendido ou criticado de ângulos muito diversos. A crítica e as sugestões de Bakker, Groenewegen e Hond (2005) refletem bem a controvérsia que ainda caracteriza este campo de estudo. Os autores questionam a utilidade de estudar o pensamento do agente de decisão, valorizando a análise das suas conseqüências. Apesar disso, aparentemente, nenhuma das perspectivas pode ser excluída, dependendo o avanço do campo da complementaridade crítica entre abordagens. E um bom princípio para atingir esse fim é reconhecer que os diferentes ângulos de análise representam visões parcelares do fenômeno, as quais apenas em conjunto permitem a pretensão de compreendê-lo plenamente.

5.4. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas décadas, a evolução da reflexão sistemática e interdisciplinar sobre o comportamento e a gestão de empresas, promoveu a discussão pública, política e acadêmica sobre os limites éticos da ação empresarial. Neste debate, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) impôs-se como campo de estudo central na análise das implicações éticas de decisões e de estratégias das empresas que operam a nível local ou global. Com visibilidade pública alcançada principalmente a partir da década de cinqüenta do século XX, a sua origem remonta às reivindicações da sociedade civil norte-americana perante o significativo aumento de poder e concentração de riqueza de alguns monopólios e setores da economia durante a primeira metade do século, contrastante com a degradação progressiva das condições de vida da população. Na base do conflito que originou e amplificou o debate sobre a RSE está, portanto, um pensamento político sobre a articulação das instituições econômicas e sociais nos modernos Estados democráticos, um pensamento econômico sobre a legitimidade da intervenção empresarial na sociedade e um pensamento ético sobre a distribuição de direitos e de deveres, de encargos e de benefícios, entre os diferentes agentes sociais. Como referem Bittencourt e Carrieri (2005) a propósito desta tensão latente à idéia de RSE,

> "*A ideologia da responsabilidade social empresarial tem sua origem em uma geopolítica mundial em tensão por uma disputa ideológica envolvendo o liberalismo, particularmente a escola neoliberal, e o crescente movimento pela intervenção do Estado na economia, por meio da concepção do Estado de bem-estar social, materializado pela social-democracia européia*" (BITTENCOURT & CARRIERI, 2005: p. 20).

Os mesmos autores, de forma complementar, apontam a RSE como resposta do capitalismo ao questionamento da sua legitimidade, referindo que "*a ideologia da responsabilidade social, incorporada pela organização, faz parte de um movimento de resposta aos ataques sofridos pelas grandes corporações, que são percebidas como sistemas fechados, de legitimidade questionável, com enorme poder político, econômico e social*", concluindo que o comportamento da organização em relação a essa ideologia "*é motivado pela insuficiência de legitimidade derivada exclusivamente do atendimento aos padrões exigidos de ordem legal e econômica no mercado*" (BITTENCOURT & CARRIERI, 2005: p.

21). A RSE pode então ser interpretada como produto original de reivindicações sociais e simultaneamente como instrumento de legitimação neo-liberal do sistema capitalista instalado nas sociedades ocidentais contemporâneas.

Apesar destas perspectivas amplas sobre a origem e o significado da RSE, a sua persistente atualidade provém fundamentalmente do reconhecimento geral da relevância concreta do conceito e da sua aplicabilidade prática nos meios organizacional e social. A RSE remete, essencialmente, para uma reflexão sobre a ética que preside – e que deve presidir – à gestão de negócios, os seus efeitos no bem-estar coletivo, os perigos que eventualmente encerra e as fronteiras que limitam – ou que deveriam limitar – a sua influência na sociedade. Por isso, o debate sobre a RSE inscreve-se no campo mais vasto da ética empresarial. A ética, por seu lado, constitui um dos ramos da teoria dos valores humanos, centrado na moralidade das relações sociais, na avaliação dos costumes e na reflexão filosófica sobre o *bom* e o *justo*. É no cruzamento destes campos que se situa esta pesquisa, buscando uma explicação para o pensamento dos gestores sobre a RSE, baseada na análise do seu sistema de valores pessoais e da sua ética individual.

Trata-se de uma combinação de temáticas complexas, com ambigüidades teóricas e significativa dispersão conceitual, que exigiu a clarificação, nesta pesquisa, do posicionamento sobre os conteúdos de cada conceito. Em relação à RSE, apesar da ampla divulgação das suas idéias-chave e da sua integração nos discursos empresarial, acadêmico e político, alguns autores questionam se de fato terá havido evolução no campo durante as últimas décadas. Por um lado, a freqüente introdução de novos conceitos dificulta o desenvolvimento de testes com vista a validar as teorias emergentes, gerando uma confusão improdutiva de linguagens contraditórias (COLLINS, 2000). Por outro lado, a divergência entre conceitos aparentemente afins e os resultados empíricos freqüentemente inconclusivos comprometem a consolidação dos alicerces teóricos sobre os quais se podem edificar novos paradigmas e crenças acerca das responsabilidades e do desempenho social das empresas (BAKKER et al., 2005). Por isso, para cumprir o objetivo da pesquisa, foi necessário discutir e definir o conceito de RSE.

Na proposta apresentada, a RSE é entendida como o conjunto de obrigações que vinculam a empresa à sociedade, baseadas em três tipos de compromisso social: econômico, legal e ético. O *compromisso econômico* visa a satisfação eficaz de necessidades de consumo da sociedade, o crescimento do negócio e o retorno para os acionistas. O *compromisso legal*

visa o cumprimento da lei e o respeito pela autoridade do Estado. Por fim, o *compromisso ético* visa a integração de princípios éticos nas práticas e nas estratégias de expansão da empresa, alinhando-as com os valores morais e as expectativas coletivas que regulam a vida social. Neste contexto, compete à empresa e, em particular, ao responsável organizacional, cumprir na sua atividade as exigências inerentes a cada um dos compromissos sociais, buscando o difícil equilíbrio de resposta aos apelos por vezes contraditórios das múltiplas responsabilidades empresariais perante a sociedade. Adequa-se neste caso, com significativa coerência, a metáfora do "gerente equalizador" proposta por Cavalcanti (2005) para o setor público. O autor refere-se ao administrador público como um agente transformador que, confrontado com estruturas rígidas e burocratizadas, incapazes de produzir resultados globalmente satisfatórios, compensa essas distorções através da reinterpretação cotidiana dos sinais e da construção e reconstrução de novas estruturas latentes, atuando como um "*consciente e sistemático mediador entre as estruturas e as pessoas no trabalho*" (CAVALCANTI, 2005: p. 232)[178]. Do mesmo modo, no caso da RSE, embora se trate do setor privado, o gestor tem uma função "equalizadora", compensando os sinais contraditórios emitidos por compromissos sociais aparentemente incompatíveis e buscando a permanente reinvenção da sua ação a fim de satisfazer diversos públicos, com legitimidades equivalentes e desejos antagônicos. Aqui, em vez de mediar pessoas e estruturas em nome de uma finalidade pública, o gestor atua como mediador entre as estratégias e a sociedade em função de compromissos privados.

Partindo desta concepção da RSE como síntese de compromissos econômicos, legais e éticos, o estudo foi direcionado para a compreensão das suas raízes éticas e dos seus fundamentos axiológicos. Para isso, foi adotada como referência o pensamento do gestor. Efetivamente, a RSE pode ser analisada não só a partir das ações e das políticas empresariais, mas também a partir das percepções éticas individuais de quem gere estas organizações. Elas revelam a intenção original e são um indicador importante dos princípios que orientam a decisão, desvendando, por isso, a ação provável. Assim, com base numa extensa revisão de literatura, propôs-se um estudo sobre o papel dos valores pessoais e da orientação ética dos gestores na estruturação da sua atitude perante a RSE.

[178] Cavalcanti (2005: p. 212) esclarece a metáfora referindo-se à *equalização* como "*um termo tomado emprestado da eletrônica, que significa a diminuição da distorção de um sinal por meio de circuitos que compensem as deformações, reforçando a intensidade de algumas freqüências e diminuindo a de outras*". Os *equalizadores*, por seu lado, serão "*redes elétricas corretivas que são introduzidas em determinados circuitos, a fim de ali se obter uma resposta global desejada*".

Em termos teóricos, a análise do sistema de valores baseou-se na teoria motivacional de Schwartz (1992, 1994) sobre a estrutura de valores humanos básicos, com ligeiras adaptações aos propósitos desta pesquisa. A orientação ética dos gestores foi estruturada segundo princípios orientadores baseados em algumas das mais relevantes doutrinas da filosofia moral. Em concreto, foram analisadas as implicações para a RSE da ética utilitarista de John Stuart Mill, da doutrina absolutista de Immanuel Kant, da teoria da justiça de John Rawls e, embora excluído do estudo empírico, mas com igual importância teórica, a ética das virtudes inspirada no pensamento de Aristóteles. Com base na articulação destes referenciais, foi realizada uma pesquisa de campo com 252 gestores brasileiros de empresas privadas, a fim de verificar a validade do modelo teórico designado *Modelo de Atitude Individual perante a Responsabilidade Social*. Os resultados validaram a tese, confirmando que *a atitude gerencial que favorece o melhor equilíbrio entre os compromissos sociais das empresas é justificada por um desejo universalista de igualdade e influenciada por um sistema de valores pessoais centrado nos outros, por oposição a valores centrados em si próprio*. Concretamente, verificou-se que a predisposição para alinhar as decisões de gestão com os requisitos gerais da RSE é favorecida por um sistema de valores conservadores, defensores da estabilidade e centrados na vontade coletiva, assim como por uma orientação ética igualitária, fundada em princípios de justiça distributiva, que atribui às empresas um papel ativo na diminuição das desigualdades sociais. Pelo contrário, os valores egoístas revelaram-se inibidores de uma atitude gerencial socialmente responsável.

Estes resultados reforçam a concepção da RSE como prolongamento organizacional de uma ética pessoal universalista com vocação altruísta. No caso específico dos gestores brasileiros, culturalmente avessos à formalidade das relações sociais e à submissão do desejo individual perante a vontade coletiva, o conservadorismo representa uma exceção que contraria o natural personalismo da sociedade a que pertencem. Por isso os valores conservadores, ao implicarem um deslocamento da centralidade atribuída ao indivíduo para uma valorização do interesse comum, promovem também, no plano organizacional, uma integração de interesses mais amplos nas decisões gerenciais, alargando o grupo de *stakeholders* perante os quais a empresa se impõe responder. Já no caso da orientação ética, o favorecimento da RSE por um critério gerencial igualitário explica-se, em parte, pela reconhecida incapacidade do setor público brasileiro atender às múltiplas e complexas carências de uma sociedade cultural e economicamente fragmentada, deixando ao setor privado um amplo espaço de intervenção na resolução destas precariedades. Neste contexto, a

RSE é assumida pelos gestores essencialmente como instrumento de intervenção social, visando a redução de desigualdades e suprindo as insuficiências da ação do Estado.

Em termos empíricos, foi ainda identificado um efeito diferenciador da idade dos gestores na forma como se relacionam as variáveis do modelo teórico entre si. Aparentemente, o sistema de valores e a orientação ética apenas influenciam a atitude perante a RSE nos gestores com menos de 30 anos, sugerindo que estes, menos experientes e protegidos por uma adesão ainda precária ao pensamento dominante na classe profissional a que pertencem, recorrem ao seu quadro pessoal de valores e aos seus referenciais éticos para se posicionar perante os dilemas inerentes à RSE. Com o aumento da experiência profissional e o amadurecimento pessoal, os gestores parecem tender a substituir o critério ético pessoal por critérios estratégicos e contextuais na avaliação das práticas empresariais com implicações na sua responsabilidade social. Embora inesperado, este é também um resultado interessante, cuja explicação pode contribuir para uma compreensão mais abrangente do fenômeno da RSE, merecendo por isso uma reflexão mais profunda e estudos adicionais.

A contribuição imediata desta pesquisa está naturalmente relacionada com a importância de conhecer melhor como se articula a ética pessoal dos gestores com a sua atitude gerencial perante dilemas típicos do contexto empresarial. Desse ponto de vista, apesar das eventuais fragilidades do método, os objetivos essenciais da pesquisa consideram-se cumpridos, tendo dado uma resposta satisfatória, embora necessariamente parcial, à questão original: *qual a influência do sistema de valores pessoais e da orientação ética do dirigente empresarial na sua atitude perante a Responsabilidade Social das Empresas?* Considerando a forma como foi estudado e as preocupações que o justificaram, o problema de pesquisa pode, no entanto, apresentar-se ainda numa indagação com implicações filosóficas mais profundas: *existirá uma moral empresarial diferente da moral individual? Podem as empresas reger-se por princípios éticos divergentes daqueles que regulam a vida dos agentes de decisão que as constituem, enquanto cidadãos?* A reflexão e os resultados confirmaram a convergência de sentidos entre os critérios organizacionais que definem os níveis de adesão à RSE e o quadro ético de referência dos gestores. Uma moral egoísta dificilmente aceitará a dispersão de compromissos subjacente ao pleno exercício da RSE, e uma moral altruísta dificilmente caberá num modelo de gestão auto-centrado, dedicado apenas aos interesses econômicos dos acionistas ou aos interesses comerciais do mercado.

Com uma vocação talvez mais filosófica do que prática e uma pretensão talvez mais normativa do que metafísica, esta pesquisa procurou respostas na complementariedade de saberes. O estudo dos determinantes éticos e axiológicos do comprometimento social dos gestores constitui apenas uma entre muitas perspectivas de análise da RSE, não dispensando discussões mais aprofundadas e pesquisas de campo mais abrangentes. Trata-se de um tema amplo, com impactos multilaterais, que questiona o próprio sistema capitalista e as suas formas de organização econômica e social, mas que remete invariavelmente para a decisão solitária de quem dirige, gere e representa cada organização. A pesquisa centrou-se neste ponto, tendo procurado compreender o pensamento moral dos gestores, reconhecendo a centralidade da dimensão ética que caracteriza o tema.

A RSE implica freqüentemente sacrificar um benefício imediato para o próprio agente em nome de um benefício coletivo mais duradouro. Estas escolhas exigem prudência e moderação que evite excessos que comprometam o bem-estar humano a que se destina qualquer atividade econômica. Efetivamente, a busca desse equilíbrio e a sua contribuição para uma *moral superior* na vida econômica, tal como defendida por Vázquez (2005), impõe a adesão a princípios éticos exigentes. Scheler (1941) alerta para a *força* das categorias éticas inferiores e a relativa *fragilidade* das categorias superiores, sendo os valores tão menos realizáveis pela ação e pela vontade quanto mais elevada for a sua essência. Por isso, mais do que a submissão a mandamentos impostos pela lei, pela razão ou por códigos sociais, talvez seja a disposição do caráter de quem tem que tomar decisões em cada nova circunstância da vida organizacional que melhor pode assegurar uma conduta empresarial alinhada com os princípios subjacentes à RSE. E isso consegue-se essencialmente através da educação do espírito para a moderação dos impulsos primários e a adesão a modos de conduta e de pensamento ajustados à exigente missão ética inspirada nos ideais socráticos da pura valorização do bem comum.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **História da Filosofia**. Volume I. 2ª ed. Trad. António Borges Coelho et al. Lisboa: Editorial Presença, 1976.

ACAR, W.; Aupperlle, K.; Lowy, R. An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility Across the Spectrum of Organizational Types. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, n.1, p. 26-57, 2001.

ACKRILL, J. Aristotle on Eudaimonia. In: RORTY, A. (Ed.) **Essays on Aristotle's Ethics**. London: University of California Press, 1980. p. 15-33.

AGATTI, A. **Os Valores e os Fatos: O desafio em ciências humanas**. São Paulo: IBRASA, 1977.

AGUILLAR, F. **A Ética nas Empresas: Maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. Trad. Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

AJZEN, I. The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.

AJZEN, I.; Driver, B. Application of the Theory of Planned Behavior to Leisure Choice. **Journal of Leisure Research**. v. 24, n. 3, p. 207-224, 1992.

AJZEN, I.; Fishbein, M. **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

ALBERONI, F.; Veca, S. **O Altruísmo e a Moral**. 2ª ed. Trad. Mário Fondelli. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.

ALBINGER, H.; Freeman, S. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. **Journal of Business Ethics**, v. 28, n. 3, p. 243-253, 2000.

ALLPORT, G.; Vernon, P.; Lindzey, G. **A Study of Values**. Boston: Houghton Mifflin, 1960.

ANDERSON, N. Likableness Ratings of 555 Personality-trait Words. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 9, p. 272-279, 1968.

ANSCOMBE, G. Modern Moral Philosophy. **Philosophy**, v. 33, 1958.

ARISTÓTELES, **Ética a Nicômaco**. Trad. Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2002.

ASHLEY, P. (Coord.) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AUPPERLE, K.; Carroll, A.; Hatfield, J. An Empirical Investigation of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.

BAKKER, F.; Groenewegen, P.; Hond, F. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 44, n. 3, p. 283-317, 2005

BANERJEE, R. Beyond Human Values: divine values for new era corporations. In: GUPTA, A. (Ed.) **Human Values in Management**. Aldershot: Ashgate, 2004. p. 112-126.

BARDI, A.; Schwartz, S. Values and Behavior: strength and structure of relations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.

BARON, M. **Kantian Ethics Almost Without Apology**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1995.

BARRY, N. Controversy: Do Corporations Have Any Responsibility Beyond Making a Profit? **Journal of Market & Morality**, v. 3, n. 1, p. 100-107, 2000.

BEAUCHAMP, T.; Bowie, N. (Org.) **Ethical Theory and Business**. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.

BELIZÁRIO, F. A Deontologia da Responsabilidade Social: uma proposta de interseção entre o funcionalismo e o marximo. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades**. Vol. 4. São Paulo: Peirópolis, 2005. p. 61-106.

BENTHAM, J. **Uma Introdução aos Princípios da Moral e da Legislação**. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

BERGER, I. A Framework for Understanding the Relationship Between Environmental Attitudes and Consumer Behavior. In: VARADARJAN, R.; Jaworski, B. (Ed.) **Marketing Theory and Apllication**. Vol. 4. Chicago: American Marketing Association, 1993. p. 157-163.

BHATTA, C. Effective Leadership: human values perspective. In: GUPTA, A. (Ed.) **Human Values in Management**. Aldershot: Ashgate, 2004. p. 223-240.

BIGONESS, W.; Blakely, G. A Cross-National Study of Managerial Values. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 4, p. 739-752, 1996.

BIROU, A. **Dicionário das Ciências Sociais**. 2ª ed. Trad. Alexandre Gaspar et al. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.

BITTENCOURT, E.; Carrieri, A. Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, Edição Especial Minas Gerais 2005.

BOATRIGHT, J. **Ethics and the Conduct of Business**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

BOLLEN, D. **Structural Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1989.

BOLTANSKI, L.; Chiapello, E. **Le Nouvel Esprit du Capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

BOWEN, H. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BOWIE, N. A Kantian Approach to Business Ethics. In: FREDERICK, R. (Ed.) **A Companion to Business Ethics**. Oxford: Blackwell, 1999. p. 3-16.

BRANDT, R. **Morality, Utilitarianism, and Rights**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

BRIGHT, A.; Manfredo, M.; Fishbein, M.; Bath, A. Application of the Theory of Reasoned Action to the National Park Service's Controlled Burn Policy. **Journal of Leisure Research**. v. 25, n. 3, p. 263-280, 1993.

BRINBERG, D.; Durand, J. Eating at Fast-food Restaurants: an analysis using two behavioral intention models. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 13, p. 459-472, 1983.

BROADIE, S. **Ehtics with Aristotle**. New York: Oxford University Press, 1991.

BRYMAN, A.; Cramer, D. **Análise de Dados em Ciências Sociais**. 3ª Edição. Trad. Diniz Lopes. Oeiras: Celta Editora, 2003.

BURNS, T.; Stalker, G. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CAMPOS, S.; Marsal, J.; Garmendia, J. (Ed.) **Dicionario de Ciencias Sociales, Vol. II**. Madrid: Instituto de Estudos Políticos, 1976.

CARROLL, A. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CAVALCANTI, B. **O Gerente Equalizador. Estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CESARI, P. **La Valeur**. Paris: Presses Universitaires de France, 1957.

CHEIBUB, Z.; Locke, R. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER; Gomes; Cappellin (Ed.) **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002. p. 279-291.

COLLINS, D. The Quest to Improve the Human Condition: The first 1500 articles published in the Journal of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v.26, n. 1, p. 1-73, 2000.

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno Tratado das Grandes Virtudes**. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2004.

COREY, E. Marketing Managers: Caught in the middle. In: SMITH, C.; Quelch, J. (Ed.) **Ethics in Marketing**. Boston, MA: Irwin, 1993. p. 37-45.

CRANSTON, M. **What Are Human Rights?** New York: Basic Books, 1963.

CROOK, C. The Good Company. A Survey of Corporate Social Responsibility. **The Economist**, p. 3-16, 22 January 2005.

CUNHA, A. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

DAVIS, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? **California Managament Review**, v. 2, p. 70-76, 1960.

DAVIS, K. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, p. 312-322, 1973.

DAVIS, L. Comments on Nozick's Entitlement Theory. **The Journal of Philosophy**, v. 73, p. 839-842, 1976.

DONALDSON, T.; Werhane, P.; Cording, M. (Ed.) **Ethical Issues in Business: a philosophical approach**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DRIVER, J. **Uneasy Virtue**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

DUARTE, C.; Torres, J. Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades**. Vol. 4. São Paulo: Peirópolis, 2005. p. 13-60.

DURANT, W. **História da Filosofia**. 12ª ed. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1966.

DUROZOI, G.; Roussel, A. **Dicionário de Filosofia**. Trad. Maria de Fátima Sá Correia. Porto: Porto Editora, 2000.

DWORKIN, R. **Taking Rights Seriously**. London: Duckworth, 1977.

EAGLY, A.; Chaiken, S. **The Psychology of Attitudes**. Forth Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.

EISENHARDT, K. Agency Theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELM, D.; Kennedy, E.; Lawton, L. Determinants of Moral Reasoning: sex role orientation, gender and academic factors. **Business & Society**. v. 40, n. 3, p. 241-265, 2001.

ENGLISH, H.; English, A. **A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms**. New York: David McKay Company, Ins., 1965.

ESPARZA, L.; Fernández, L. Valores Individuales y Valores Corporativos Percebidos: una aproximación empírica. **Revista de Psicología Social Aplicada**, v. 12, n. 1, p. 41-59, 2002.

ESPINOSA, B. **Ética**. Lisboa: Relógio d'Água, 1992.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FERRELL, O.; Fraedrich, J.; Ferrell, L. **Business Ethics: ethical decision making and cases**. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2002.

FISHBEIN, M.; Ajzen, I. **Belief, Attitude, Intention and Behavior: an introduction to theory and research**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1975.

FLORENZANO, V. **Sistema Financeiro e Responsabilidade Social**. São Paulo: Textonovo, 2004.

FREEMAN, R. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishers, 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FROES, F. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GARAY, B. Programa de Voluntariado Empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**, v. 36, n. 3, p. 6-14, 2001.

GLOSING, S.; John, O.; Craik, K.; Robins, R. Do People Know How They Behave? Self-reported act frequencies compared with on-line codings by observers. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, p. 1337-1349, 1998.

GOTCH, C.; Hall, T. Understanding Nature-related Behaviors among Children through a Theory of Reasoned Action Approach. **Environmental Education Research**, v. 10, n. 2, p. 149-177, 2004.

GOARKE, L. Can Capitalism Save Itself? Some ruminations on the fate of capitalism. In: BISHOP, J. (Ed.) **Ethics and Capitalism**. Toronto: University of Toronto Press, 2000.

GOUVEIA, V. et al. A Estrutura e o Conteúdo Universais dos Valores Humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GREENING, D.; Turban, D. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. **Business & Society**, v. 39, n. 3, p. 254-280, 2000.

GRESOV, C.; Drazin, R.; Ven, A. Work-Unit Task Uncertainty, Design and Morale. **Organization Studies**, v. 10, n. 1, p. 45-62, 1989.

GRIFFIN, J. Corporate Social Performance: research directions for the 21st Century. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 479-491, 2000.

HAIR, J. et al. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HALL, E.; Hall, M. **Understanding Cultural Differences**. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990.

HAMANN, R.; Kapelus, P. Corporate Social Responsibility in Mining in Southern Africa: fair accountability our just greenwash? **Development**, v. 47, n. 3, p. 85-92, 2004.

HARE, R. **Freedom and Reason**. Oxford: Oxford University Press, 1965.

HEGEL, G. **Fenomenologia do Espírito**. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

HEMINGWAY, C.; Maclagan, P. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 33-44, 2004.

HESSEN, J. **Filosofia dos Valores**. Trad. L. Cabral de Moncada. Coimbra: Livraria Almedina, 2001.

HILL, M.; Hill, A. **Investigação por Questionário**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

HILL, T.; Smith, N.; Mann, M. Role of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies: a case of computers. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 2, p. 307-318, 1987.

HOBBES, T. **Leviathan**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

HOFFMAN, W.; Moore, J. **Business Ethics: readings and cases in corporate morality**. New York: McGraw-Hill, 1990.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**. London: SAGE Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organisations. software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOLANDA, S. BUARQUE DE **Raízes do Brasil**. 26ª Edição. 17ª Reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

HOUAISS, A.; Villar, M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, 2002.

IBRAHIM, N.; Angelidis, J. Corporate Social Responsibility: a comparative analysis of perceptions of top executives and business students. **The Mid-Atlantic Journal of Business**, v. 29, n. 3, p. 303-314, 1993.

IRWIN, T. Reason and Responsibility in Aristotle. In: RORTY, A. (Ed.) **Essays on Aristotle's Ethics**. London: University of California Press, 1980. p. 117-155.

INSTITUTO ETHOS. **O que é a Responsabilidade Social Empresarial?** Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 29 mar. 2006.

JOBIM, C. Ética e Atendimento aos Clientes: Uma análise das empresas brasileiras. **Revista de Práticas Administrativas**, v. 1, n. 1, p. 35-41, Julho/Agosto 2004.

JOHNSON, R.; Wichern, D. **Applied Multiariate Statistical Analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

JUNG, C. **Fundamentos de Psicologia Analítica. As Conferências de Tavistock**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1972.

KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**. Trad. Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2005.

KARKOTLI, G.; Aragão, S. **Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

KIDDER, R. **Shared Values for a Troubled World**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

KISIL, M. **Comunidade: foco de filantropia e investimento social privado**. São Paulo: Global Editora; Porto Alegre: IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2005.

KLUCKHOHN, C. Values and Value-Orientation in the Theory of Action: an exploration in definition and calssification. In: PARSONS, T.; Shils, E. (Ed.) **Toward a General Theory of Action**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1951. p. 388-433.

KNAFO, A.; Schwartz, S. Value Socialization in Families of Israeli-born and Soviet-born Adolescents in Israel. **Journal of Cross-cultural Psychology**, v. 32, n. 2, p. 213-228, 2001.

KOPELMAN, R.; Rovenpor, J.; Guan, M. The Study of Values: construction of the fourth edition. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 2, p. 203-220, 2003.

KORSGAARD, C. **Creating the Kingdom of Ends**. New York: Cambridge University Press, 1996.

KOZAN, M.; Ergin, C. The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices. **International Journal of Conflict Management**, v. 10, n. 3, p. 249-267, 1999.

KREITLON, M. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD. CD-ROM

LEONE, N. O Comportamento Empresarial Influenciado pelo Jogo Permanente do "Sistema de Valores e de Atitudes" do Dirigente. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 2, p. 103-113, 1991.

LEVITT, T. The Dangers of Social Responsibility. **Harvard Business Review**, p.36-49, september-october, 1958.

LEVY, N. **Ética & História**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004.

LEWIS, H. **A Question of Values**. Crozet, VA: Axios Press, 2000.

LOCKE, J. **Second Treatise of Civil Government**. New York: Bobbs-Merrill, 1964.

LUBINSKI, D.; Schmidt, D.; Benbow, C. A 20-Year Stability Analysis of the Study of Values for Intellectually Gifted Individuals from Adolescence to Adulthood. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 443-451, 1996.

MACINTYRE, A. **After Virtue**. London: Duckworth, 1985.

MACLAGAN, P. **Management and Morality**. London: Sage, 1998.

MAIGNAN, I.; Ferrell, O.; Hult, G. Corporate Citizenship: cultural antecedents and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, 1999.

MAITLAND, I. Virtuous Markets: the market as school of the virtues. **Business Ethics Quarterly**, v. 7, n. 1, p. 17-31, 1997.

MARTIN, R.; Nickel, J. Recent Work on the Concept of Rights. **American Philosophical Quarterly**, v. 17, p. 165-180, 1980.

MARX, K. **Manuscritos Econômicos Filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1964.

MARZ, J.; Powers, T.; Queisser, T. Corporate and Individual Influences on Managers' Social Orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 46, p. 1-11, 2003.

MATHIESON, K. Predicting User Intentions: comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. **Information Systems Research**, v 2, p. 173-191, 1991.

McDOWELL, J. The Role of Eudaimonia in Aristotle's Ethics. In: RORTY, A. (Ed.) **Essays on Aristotle's Ethics**. London: University of California Press, 1980. p. 359-376.

McGUIRE, J. **Business and Society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MENEZES, I.; Campos, B. The Process of Value-Meaning Construction: a cross-sectional study. **European Journal of Social Psychology**, v. 27, n. 1, p. 55–77, 1997.

MILL, J. **Utilitarismo**. Trad. F. J. Azevedo Gonçalves. Lisboa: Gradiva, 2005.

MILL, J. **Sobre a Liberdade**. Mem Martins: Europa-América, 1997.

MITCHELL, R.; Agle, B.; Wood, D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 853-886, 1997.

MOORE, G. Corporate Social and Financial Performance: an investigation in the U.K. supermarket industry. **Journal of Business Ethics**, v. 34, p. 299-315, 2001.

MORENTE, G. **Fundamentos de Filosofia: Lições preliminaries**. 8ª ed. Trad. Guilhermo de la Cruz Coronado. São Paulo: Mestre Jou, 1980.

MOTTA, P. **O Gestor e a Expressão de Si-Mesmo: a identidade individual na empresa**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 3, n. 3, p. 32-43, 2004a.

MOTTA, P. **Transformação Organizacional. A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004b.

MUMMERY, W.; Spence, J.; Hudec, J. Understanding Physical Activity Intention in Canadian School Children and Youth: an application of the theory of reasoned action. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 71, n. 2, p. 116-124, 2000.

MUNENE, J.; Schwartz, S.; Smith, P. Development in Sub-Saharan Africa: cultural influences and managers' decision behaviour. **Public Administration & Development**, v. 20, n. 4, p. 339-351, 2000.

MYRDAL, G. **O Valor em Teoria Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

NOZICK, R. **Anarchy, State and Utopia**. New York: Basic Books, 1974.

OGBURN, W. **On Culture and Social Change**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

OLSON, S.; Currie, H. Female Entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. **Journal of Small Business Management**, v. 30, n. 1, p. 49-57, 1992.

PARSONS, T. et al. Some Fundamental Categories of the Theory of Action: a general statement. In: PARSONS, T.; Shils, E. (Ed.) **Toward a General Theory of Action**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1951. p. 3-29.

PEINADO-VARA, E. Corporate Social Responsibility in Latin América. **Journal of Corporate Citizenship** (special theme issue on Corporate Citizenship in Latin America: New Challenges for Business), n. 21, p. 61-69, 2006.

PEREIRA, C.; Lima, M.; Camino, L. Sistemas de Valores e Atitudes Democráticas de Estudantes Universitários de João Pessoa. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 14, n. 1, p. 177–190, 2001.

PESTANA, M.; Gageiro, J. **Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

PIERSON, G. Lotze's Concept of Value. **Journal of Value Inquiry**, v. 22, n. 2, p. 115-125, 1988.

PINTO, M.; Pereira, D.; Lara, J. Caracterização de Perfis de Empresas quanto à Adoção de Práticas de Responsabilidade Social. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD. CD-ROM

PORTER, M.; Kramer, M. The Competitive Advantage of Corporate Philantropy. **Harvard Business Review**, p. 56-68, december 2002.

PRESTON, L.; Post, J. **Private Management and Public Policy: the principles of public responsibility**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.

PRINCE-GIBSON, E.; Schwartz, S. Value Priorities and Gender. **Social Psychology Quarterly**, v. 61, p. 49-67, 1998.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. Análise da Situação da Gestão Ambiental nas Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 261-286, 2004.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. Uma Avaliação dos Balanços Sociais das 500 Maiores. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 2, 2005.

RACHELS, J. **The Elements of Moral Philosophy**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

RALSTON, D. et al. The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: a study of the United States, Russia, Japan and China. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 1, p. 177-207, 1997.

RANDALL, D.; Gibson, A. Ethical Decision Making in the Medical Profession: an application of the theory of planned behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 10, n. 2, p. 111-122, 1991.

RANDOLPH, W.; Dess, G. The Congruence Perspective of Organization Design: a conceptual model and multivariate research approach. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 114-127, 1984.

RANKEN, N. Corporations as Persons: objections to goodpaster's principle of moral projection. **Journal of Business Ethics**, v. 6, n. 8, p. 633-637, 1987.

RAWLS, J. **Uma Teoria da Justiça**. 2ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2001.

RESCHER, N. **Introduction to Value Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

ROHAN, M. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROHMANN, C. **O Livro das Idéias**. Trad. Jussara Simões. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973.

ROMAN, R.; Hayibor, S.; Agle, B. The Relationship Between Social and Financial Performance. **Business & Society**, v. 38, n. 1, p. 109-125, 1999.

ROOZEN, I.; Pelsmacker, P.; Bostyn, F. The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees. **Journal of Business Ethics**, v. 33, n. 2, p. 87-99, 2001.

ROUSSEAU, J.-J. **O Contrato Social**. 3ª ed. Trad. Leonardo M. P. Brum. Mem Martins: Publicações Europa-América, 1989.

RUSSELL, B. **Human Society in Ethics and Politics**. London: George Allen and Unwin, 1954.

SCHELER, M. **Ética. Nuevo Ensayo de Fundamentación de un Personalismo Ético**. Trad. Hilario Rodríguez Sanz. Madrid: Revista de Occidente, 1941.

SCHWARTZ, S. Universals in the Structure and Content of Values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 25)**. Orlando: Academic Press, 1992. p. 1-65.

SCHWARTZ, S. Beyond Individualism/Collectivism: new cultural dimensions of values. In: KIM, U. et al. (Eds.). **Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications**. Newbury Park: Sage Publications, 1994. p. 85-119.

SCHWARTZ, S.; Sagie, G. Value Consensus and Importance: a cross-national study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 31, n. 4, p. 465-497, 2000.

SCHWARTZ, S.; Bardi, A. Value Hierarchies Across Cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 3, p. 268-290, 2001.

SCHWARTZ, S.; Melech, G.; Lehamnn, A.; Burgess, S.; Harris, M.; Owens, V. Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 5, p. 519-542, 2001.

SCHWARTZ, S. A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations. In: **The Questionnaire Development Package of the European Social Survey**, 2003. Disponível em: <http://www.europeansocialsurvey.org>. Acesso em: 27 mar. 2006.

SCHWARTZ, S. Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Trad. Viviane Rios. In: TAMAYO, A.; Porto, J. (Org.) **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petróplois, RJ: Vozes, 2005a. p. 21-55.

SCHWARTZ, S. Validade e Aplicabilidade da Teoria de Valores. Trad. Viviane Rios. In: TAMAYO, A.; Porto, J. (Org.) **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petróplois, RJ: Vozes, 2005b. p. 56-95.

SETHI, P. Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. **California Management Review**, v. 13, n. 3, p. 58-64, 1975.

SETHI, S. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 63-74, 1979.

SHEPPARD, B.; Hartwick, J.; Warshaw, P. The Theory of Reasoned Action: a meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. **Journal of Consumer Research**, v. 15, n. 3, p. 325-343, 1988.

SILVA, A. M. **Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa**. Lisboa: Editoral Confluência, Vol. III, 1994.

SIMPSON, W.; Kohers, T. The Link Between Corporate Social and Financial Performance: evidence from the banking industry. **Journal of Business Ethics**, v. 35, p. 97-109, 2002.

SINGER, P. **Pactical Ethics**. New York: Cambridge University Press, 1979.

SMITH, A. **Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

SMITH, A. **Teoria dos Sentimentos Morais**. Trad. Lya Luft. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SMITH, P.; Peterson, M.; Schwartz, S. Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance to Managerial Behavior: a 47-nation study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 33, n. 2, p. 188-208, 2002.

SOLOMON, R. **Ethics and Excellence: cooperation and integrity in business**. New York: Oxford University Press, 1992.

SOLOMON, R. Business Ethics. In: SINGER, P. (Ed.). **Companion to Ethics**. Oxford: Blackwell, 1993. p. 254-365.

SOLOMON, R. Corporate Roles, Personal Virtues: an Aristotelean approach to business ethics. In: DONALDSON, T.; Werhane, P.; Cording, M. (Ed.) **Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. p. 71-83.

SONDERGAARD, M. Hofstede's Consequences: a study of reviews, citations and replications. **Organization Studies**, v. 15, n. 3, p. 447-456, 1994.

SOUSA, C.; Bradley, F. An Assessment of Value Structure and Content in Ireland. **Irish Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 109-123, 2002.

SPENCER-Oatey, H. (Ed.) **Culturally Speaking: Managing Rapport in Talk Across Cultures**. New York: Cassell Academic, 2000.

SPINI, D. Measurement Equivalence of 10 Value Types from the Schwartz Value Survey Across 21 Countries. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 34, n. 1, p. 3-23, 2003.

SROUR, R. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SROUR, R. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STERBA, J. **The Demands of Justice**. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1980.

SWIDLER, A. Culture in Action. **American Sociological Review**. v. 51, p. 273-286, 1986.

TAMAYO, A. et al. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

TENÓRIO, F. (Org.) **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

THIRY-CHERQUES, H. A Economia Moral da Utilidade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, p. 293-317, março-abril 2002.

THIRY-CHERQUES, H. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 31-50, 2003.

THIRY-CHERQUES, H. O Conformismo Impaciente: Uma interpretação do quadro de referência ética dos jovens executivos nas organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 4, p. 613-642, 2004.

THOMSON, J. **The Realm of Rights**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

TREVINO, L. Ethical Decision Making in Organizations: a person-situation interactionist model. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

TROMPENAARS, F.; Hampden-Turner, C. **Riding The Waves of Culture: understanding diversity in global business**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

VÁZQUEZ, A. **Ética**. 26ª ed. Trad. João Dell'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

VENKATESH, V.; Morris, M.; Ackerman, P. A Longitudinal Field Investigation on Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision-Making Processes. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, v. 83, n. 1, p. 33-60, 2000.

VENTURA, E. **Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais: Estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. Tese de Doutorado em Administração. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2005.

VERGNIÈRES, S. **Ética e Política em Aristóteles**. Trad. Constança M. Cesar. São Paulo: Paulus, 1998.

VERSCHOOR, C. A Study of the Link Between a Coporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 1509-1516, 1998.

VERGARA, S.; Silva, D.; Gomes, A. Olga: A Semeadora de Grãos e de Responsabilidade Social na História do Grupo Nova América. **Organização & Sociedade**, v.11, n. 31, p. 153-170, Setembro-Dezembro 2004.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERPLANKEN, B.; Holland, R. Motivated Decision Making: effects of activation and self-centrality of values on choice and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, p. 434-447.

VIEIRA, M. Por Uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M.; Zouain, D. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 13-28.

VIEIRA, P.; Cardoso, A. Construção, Descontrução e Reconstrução de Sistemas de Valores nas Organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 2, p. 1-11, 2003.

ZIMMERMAN, M. Responsibility. In: BECKER, L.; Becker, C. (Ed.) **Encyclopedia of Ethics**. Vol. II. New York: Garland Publishing, 1992. p. 1089-1095.

WALTON, C. **Corporate Social Responsibilities**. Belmont, CA: Wadsworth, 1967.

WARTICK, S.; Cochran, P. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 758-769, 1985.

WATSON, T. Ethical Choice in Managerial Work: the scope for moral choices in an ethically irrational world. **Human Relations**, v. 56, n. 2, p. 167-185, 2003.

WEBER, J.; Wasieleski, D. Investigating Influences on Managers Moral Reasoning. **Business & Society**, v. 40, n. 1, p. 79-111, 2001.

WILLIAMS, B. A Critique of Utilitarianism. In: SMART, J.; Williams, B. (Org.) **Utilitarianism: for and against**. Cambridge: Cambridge University Press, 1973. p. 77-150.

WILLIAMS, R. The Concept of Values. In: SILLS, D. (Ed.), **International Encyclopedia of Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 203-207.

WILLIAMS, R. Change and Stability in Values and Value Systems: a sociological perspective. In: ROKEACH, M. (Ed.) **Understanding Human Values: individual and societal**. New York: Free Press, 1979, p. 15-46.

WOOD, D. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WUNENBURGER, J.-J. **Questions d'Éthique**. Paris: Presses Universitaires de France, 1993.

ANEXO A

- Questionário -

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
EBAPE
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

PARTE I

POR FAVOR, PREENCHA O QUESTIONÁRIO INTEGRALMENTE.

NÃO DEIXE PERGUNTAS SEM RESPOSTA.

Informações sobre o INQUIRIDO:

Idade: ____ Gênero: M ☐ F ☐ Nacionalidade : BRASIL ☐ ESTADO _____

Outro país ☐ Qual? _____

Formação:

Administração .....☐ Engenharia .....☐ Direito .....☐

Outra .....☐ Qual? _____

Área funcional na qual trabalha:

Administração Geral .....☐ Financeira .....☐ Produção .....☐ Informática (TI) .....☐

Recursos Humanos .....☐ Comercial/Marketing .....☐ Outra .....☐

Nível hierárquico da sua função:

Topo (direção ou presidência) .....☐ Direção (intermédio) .....☐ Supervisão .....☐ Outra (inferior) .....☐

Anos de experiência profissional _____ (anos)

Informações sobre a EMPRESA:

Sector de Atividade

• Comércio ☐ • Serviços ☐ • Indústria ☐

Localização da sede da empresa _____ (ESTADO)

Nº de Empregados _____

OBRIGADO POR PARTICIPAR NESTA PESQUISA

PARTE II

Com base nas suas PREFERÊNCIAS como gestor, distribua 10 pontos por cada um dos seguintes conjuntos de 3 práticas/objetivos empresariais, atribuindo maior pontuação àqueles que valoriza mais.

- O total de pontos em cada conjunto deve ser sempre igual a 10 (utilize apenas números inteiros).

- A distribuição de pontos em cada conjunto deve refletir a importância relativa que atribui às opções descritas.

Exemplos:

A.	5	} 10 pontos	A.	1	} 10 pontos
B.	2		B.	3	
C.	3		C.	6	

A. Maximizar rentabilidade dos investimentos	
B. Cumprir a legislação em geral	
C. Pagar salários justos	
	10

A. Fazer publicidade clara e transparente sobre os produtos	
B. Realizar campanhas promocionais para captar novos clientes	
C. Respeitar e cumprir as normas legais que regulam a concorrência	
	10

A. Adquirir tecnologias mais eficientes	
B. Adquirir tecnologias “amigas” do ambiente	
C. Cumprir a legislação ambiental	
	10

A. Cumprir legislação do trabalho	
B. Premiar o desempenho dos funcionários mais eficientes	
C. Oferecer oportunidade de emprego a pessoas portadoras de deficiência	
	10

A. Monitorar e minimizar impactos negativos da atividade no meio ambiente	
B. Aplicar normas legais sobre segurança, higiene e saúde no trabalho	
C. Implementar processos de gestão que melhorem os níveis de eficiência operacional	
	10

A. Realizar estudos de mercado para conhecer hábitos de consumo .....
B. Revelar aos clientes as imperfeições e riscos dos produtos .....
C. Respeitar a lei sobre transações comerciais .....

10

A. Agir sempre em conformidade com as exigências da lei e das decisões judiciais .....
B. Financiar projetos sociais de erradicação da pobreza .....
C. Investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos .....

10

A. Cumprir os prazos de pagamento de dívidas fiscais .....
B. Cumprir o plano de investimento em novos processos que reduzam os custos operacionais .....
C. Cumprir o prazo de pagamento de salários e benefícios .....

10

A. Decidir em função das expectativas dos acionistas .....
B. Decidir em função das exigências da lei .....
C. Decidir em função das expectativas da sociedade .....

10

A. Avaliar desempenho com base na sustentabilidade do lucro .....
B. Avaliar desempenho com base no cumprimento das normas legais .....
C. Avaliar desempenho com base na contribuição para o bem-estar social .....

10

A. Financiar projetos sociais de educação infantil .....
B. Respeitar e cumprir quaisquer decisões judiciais .....
C. Desenvolver campanhas comerciais inovadoras .....

10

A. Desenvolver iniciativas que promovam a consciência ecológica dos trabalhadores .....
B. Investir em programas de treinamento para aumento da produtividade .....
C. Organizar ações de formação para os trabalhadores conhecerem a legislação comercial .....

10

PARTE III

Por favor, indique a importância que atribui, NA SUA VIDA, aos seguintes princípios, de acordo com a seguinte escala:

1	**Nada Importante**	**2**	**Muito Pouco Importante**	**3**	**Pouco Importante**	**4**	**Importante**	**5**	**Muito Importante**	**6**	**Fundamental**

1. Pensar em novas idéias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
2. Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
3. Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4. Mostrar as minhas capacidades e admirarem o que eu faço.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
5. Viver em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6. Fazer muitas coisas diferentes na vida e procurar sempre coisas novas para fazer.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
7. Defender que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
8. Escutar as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo que não concorde com elas, procurar compreendê-las.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
9. Não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
10. Divertir-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
11. Tomar as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
12. Ajudar e zelar pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
13. Ter sucesso e impressionar os outros.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
14. Defender que o país deva estar livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
15. Correr riscos e procurar sempre novas aventuras.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
16. Comportar-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem errado.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
17. Estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
18. Ser leal aos amigos e dedicar-me às pessoas que me estão próximas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
19. Proteger e preservar a Natureza.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
20. Respeitar a crença religiosa e cumprir os mandamentos da sua doutrina.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
21. Apreciar os prazeres da vida e cuidar bem de mim próprio.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

PARTE IV

Das seguintes práticas, apenas para aquelas que considere aceitáveis, indique a relevância que atribui a **CADA UM** dos motivos apresentados, de acordo com a seguinte escala:

1 Irrelevante	2 Pouco relevante	3 Relevante	4 Muito relevante	5 Totalmente relevante

Assinale sua opinião em TODAS as opções

1. Distribuir dividendos aos empregados.

Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:

A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5

2. Financiar projetos de solidariedade social.

Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:

A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5

3. Fazer publicidade clara e transparente sobre os produtos, revelando eventuais imperfeições e riscos que eles possam apresentar para os consumidores.

Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:

A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5

4. Oferecer emprego a pessoas portadoras de deficiência.

Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:

A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5

5. Investir no monitoramento, prevenção e controle dos impactos negativos da atividade empresarial no meio ambiente (por exemplo: minimizar poluição ou desperdício de recursos naturais).

Do ponto de vista gerencial, esta prática **é aceitável** porque:

A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5

ANEXO B

- Resultados Estatísticos -

ANEXO 1.1

(com referência à seção 4.2.1.)

Alfas de *Cronbach* (*if item deleted*)

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Econômica

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
REC1	42,04	68,647	,500	,802
REC2	42,44	71,355	,417	,809
REC3	42,00	69,267	,415	,809
REC4	42,05	71,743	,415	,809
REC5	41,93	68,361	,545	,798
REC6	41,83	68,163	,435	,808
REC7	42,02	68,756	,492	,802
REC8	42,89	72,399	,407	,809
REC9	42,12	69,598	,440	,807
REC10	41,67	67,050	,536	,798
REC11	42,25	66,736	,526	,799
REC12	41,31	67,865	,504	,801

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Legal

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RLE1	34,96	45,811	,517	,753
RLE2	34,73	46,988	,359	,769
RLE3	34,76	46,702	,415	,763
RLE4	34,20	45,110	,492	,755
RLE5	34,75	51,258	,219	,779
RLE6	34,63	46,090	,369	,769
RLE7	34,44	42,359	,563	,745
RLE8	35,12	48,026	,373	,767
RLE9	34,67	46,436	,459	,759
RLE10	35,04	46,222	,526	,753
RLE11	34,56	42,925	,518	,751
RLE12	35,37	51,340	,158	,785

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Ética

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RET1	33,00	44,622	,406	,756
RET2	32,84	49,300	,128	,783
RET3	33,24	46,407	,335	,763
RET4	33,75	46,682	,365	,760
RET5	33,33	44,276	,507	,746
RET6	33,54	47,469	,228	,775
RET7	33,54	43,293	,480	,748
RET8	31,99	47,287	,249	,772
RET9	33,20	43,485	,471	,749
RET10	33,29	41,752	,580	,735
RET11	33,19	40,858	,598	,732
RET12	33,32	42,522	,538	,741

ANEXO 1.2

(com referência à seção 4.2.1.)

Indicadores de Ajustamento da SSA

Escala de Atitude perante a RSE

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,07629
Stress-I	,27620[a]
Stress-II	,67300[a]
S-Stress	,14393[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,92371
Tucker's Coefficient of Congruence	,96110

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,083.

b. Optimal scaling factor = ,916.

ANEXO 1.3

(com referência à seção 4.2.1.)

Alfas de *Cronbach* (*if item deleted*)

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Económica (após exclusão do item REC8)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
REC1	39,07	60,517	,510	,790
REC2	39,46	63,373	,411	,800
REC3	39,02	61,107	,423	,799
REC4	39,07	63,867	,401	,801
REC5	38,95	60,460	,545	,787
REC6	38,86	60,561	,419	,800
REC7	39,05	61,169	,473	,794
REC9	39,15	61,441	,448	,796
REC10	38,69	59,169	,538	,787
REC11	39,27	58,955	,523	,789
REC12	38,34	60,097	,497	,792

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Legal (após exclusão dos itens RLE5 e RLE12)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RLE1	29,21	40,406	,507	,765
RLE2	28,98	41,406	,356	,783
RLE3	29,01	41,135	,413	,776
RLE4	28,46	39,707	,485	,767
RLE6	28,88	40,325	,381	,781
RLE7	28,69	36,844	,576	,754
RLE8	29,37	42,442	,367	,780
RLE9	28,93	40,927	,454	,771
RLE10	29,29	41,013	,497	,767
RLE11	28,81	36,893	,561	,756

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Ética
(após exclusão dos itens RET2, RET6 e RET8)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RET1	22,75	33,533	,406	,789
RET3	23,00	34,793	,362	,794
RET4	23,50	35,231	,378	,791
RET5	23,08	33,364	,499	,777
RET7	23,29	32,033	,509	,776
RET9	22,96	32,568	,470	,781
RET10	23,04	30,974	,589	,764
RET11	22,95	30,169	,608	,761
RET12	23,08	31,472	,560	,768

ANEXO 1.4

(com referência à seção 4.2.1.)

Indicadores de Ajustamento da SSA

Escala de Atitude perante a RSE (após exclusão de itens)

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,07056
Stress-I	,26563[a]
Stress-II	,65384[a]
S-Stress	,13416[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,92944
Tucker's Coefficient of Congruence	,96408

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,076.

b. Optimal scaling factor = ,920.

ANEXO 1.5

(com referência à seção 4.2.1.)

Coeficiente de Correlação de *Pearson*

Atitudes perante as três dimensões da RSE
- com distribuição normal (sem outliers*) –*

Correlations

		REC normal	RLE normal	RET normal
REC normal	Pearson Correlation	1	-,483**	-,507**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	241	228	238
RLE normal	Pearson Correlation	-,483**	1	-,168*
	Sig. (2-tailed)	,000		,010
	N	228	236	232
RET normal	Pearson Correlation	-,507**	-,168*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	
	N	238	232	247

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N.º de observações excluídas em cada sub-escala (*outliers*):

- Responsabilidade Econômica: 11
- Responsabilidade Legal: 16
- Responsabilidade Ética: 5

ANEXO 1.6

(com referência à seção 4.2.2.)

Análise Fatorial de CP, com rotação *varimax*

Escala de Atitude perante a Responsabilidade Ética

Communalities

	Extraction
RET1	,355
RET2	,584
RET3	,438
RET4	,366
RET5	,435
RET6	,662
RET7	,505
RET8	,557
RET9	,391
RET10	,547
RET11	,552
RET12	,486

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	551,446
	df	66
	Sig.	,000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,621	30,174	30,174	3,621	30,174	30,174	2,637	21,973	21,973
2	1,169	9,745	39,919	1,169	9,745	39,919	2,060	17,165	39,137
3	1,088	9,065	48,983	1,088	9,065	48,983	1,182	9,846	48,983
4	,902	7,515	56,499						
5	,885	7,376	63,874						
6	,823	6,861	70,736						
7	,739	6,160	76,896						
8	,714	5,948	82,844						
9	,636	5,302	88,145						
10	,534	4,448	92,593						
11	,479	3,994	96,587						
12	,410	3,413	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANEXO 1.7

(com referência à seção 4.2.2.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Stakeholders Externos e Stakeholders Internos, segundo o Gênero

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Stakeholders Externos	Masculino	147	2,7085	,76473	,06307
	Feminino	105	2,9810	,66360	,06476
Stakeholders Internos	Masculino	147	3,2687	,60328	,04976
	Feminino	105	3,4929	,67177	,06556

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
									95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Stakeholders Extern	Equal variances assumed	,423	,516	-2,944	250	,004	-,27250	,09256	-,45479	-,09021
	Equal variances not assur			-3,014	240,642	,003	-,27250	,09040	-,45058	-,09442
Stakeholders Intern	Equal variances assumed	,310	,578	-2,773	250	,006	-,22415	,08084	-,38336	-,06494
	Equal variances not assur			-2,723	208,943	,007	-,22415	,08230	-,38640	-,06190

ANEXO 1.8

(com referência à seção 4.2.3.)

Coeficiente de Correlação de *Spearman*

*Atitudes perante as três dimensões da RSE * Idade*

Correlations

			Idade	R. ECONÔMICA	R. LEGAL	R. ÉTICA
Spearman's rho	Idade	Correlation Coefficient	1,000	-,211**	,222**	-,015
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,814
		N	252	252	252	252
	R. ECONÔMICA	Correlation Coefficient	-,211**	1,000	-,532**	-,557**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000
		N	252	252	252	252
	R. LEGAL	Correlation Coefficient	,222**	-,532**	1,000	-,272**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	252	252	252	252
	R. ÉTICA	Correlation Coefficient	-,015	-,557**	-,272**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,814	,000	,000	.
		N	252	252	252	252

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Comparação de médias para duas amostras independentes

Atitudes perante a RSE, segundo o fator Idade

Group Statistics

	Grupos Etários	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
R. ECONÔMICA	Menos de 30 anos	120	4,0379	,71306	,06509
	Mais de 30 anos	132	3,7734	,80685	,07023
R. LEGAL	Menos de 30 anos	120	3,0758	,60182	,05494
	Mais de 30 anos	132	3,3477	,75001	,06528
R. ÉTICA	Menos de 30 anos	120	2,8787	,68175	,06223
	Mais de 30 anos	132	2,8889	,72944	,06349

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
R. ECONÔMIC/	Equal variances assumed	,063	,802	2,746	250	,006	,26446	,09632	,07476	,45416
	Equal variances not assum			2,762	249,807	,006	,26446	,09575	,07587	,45305
R. LEGAL	Equal variances assumed	2,411	,122	-3,154	250	,002	-,27189	,08621	-,44168	-,10210
	Equal variances not assum			-3,187	246,278	,002	-,27189	,08532	-,43995	-,10384
R. ÉTICA	Equal variances assumed	,297	,586	-,114	250	,909	-,01019	,08919	-,18585	,16548
	Equal variances not assum			-,115	249,803	,909	-,01019	,08891	-,18528	,16491

ANEXO 1.9

(com referência à seção 4.2.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Atitudes perante a RSE, segundo o Gênero

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
R. ECONÔMICA	Masculino	147	3,9406	,74622	,06155
	Feminino	105	3,8416	,81028	,07908
R. LEGAL	Masculino	147	3,2939	,65848	,05431
	Feminino	105	3,1124	,73455	,07168
R. ÉTICA	Masculino	147	2,7664	,71510	,05898
	Feminino	105	3,0487	,66129	,06454

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
R. ECONÔMICA	Equal variances assumed	,304	,582	1,002	250	,317	,09907	,09884	-,09559	,29373
	Equal variances not assum			,989	212,599	,324	,09907	,10020	-,09845	,29659
R. LEGAL	Equal variances assumed	,066	,798	2,055	250	,041	,18150	,08831	,00757	,35542
	Equal variances not assum			2,018	208,682	,045	,18150	,08993	,00420	,35879
R. ÉTICA	Equal variances assumed	,049	,826	-3,186	250	,002	-,28224	,08858	-,45669	-,10779
	Equal variances not assum			-3,228	234,001	,001	-,28224	,08743	-,45448	-,10999

ANEXO 1.10

(com referência à seção 4.2.3.)

Coeficiente de Correlação de *Spearman*

*Atitudes perante as três dimensões da RSE * Experiência Profissional*

Correlations

			Experiência Profissional (anos)	R. ECONÔMICA	R. LEGAL	R. ÉTICA
Spearman's rho	Experiência Profissional (anos)	Correlation Coefficient	1,000	-,174**	,175**	,019
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,005	,763
		N	252	252	252	252
	R. ECONÔMICA	Correlation Coefficient	-,174**	1,000	-,532**	-,557**
		Sig. (2-tailed)	,006	.	,000	,000
		N	252	252	252	252
	R. LEGAL	Correlation Coefficient	,175**	-,532**	1,000	-,272**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	.	,000
		N	252	252	252	252
	R. ÉTICA	Correlation Coefficient	,019	-,557**	-,272**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,763	,000	,000	.
		N	252	252	252	252

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Comparação de médias para duas amostras independentes

Atitudes perante a RSE, segundo o fator Experiência Profissional

Group Statistics

	Experiência Profissional	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
R. ECONÔMICA	Menos de 10 anos	152	4,0078	,73498	,05961
	Mais de 10 anos	100	3,7345	,80472	,08047
R. LEGAL	Menos de 10 anos	152	3,1250	,64039	,05194
	Mais de 10 anos	100	3,3600	,75331	,07533
R. ÉTICA	Menos de 10 anos	152	2,8494	,69470	,05635
	Mais de 10 anos	100	2,9367	,72255	,07225

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
R. ECONÔMICA	Equal variances assumed	,000	,984	2,780	250	,006	,27323	,09829	,07965	,46681
	Equal variances not assume			2,728	198,318	,007	,27323	,10015	,07574	,47072
R. LEGAL	Equal variances assumed	,171	,679	-2,655	250	,008	-,23500	,08850	-,40930	-,06070
	Equal variances not assume			-2,568	187,699	,011	-,23500	,09150	-,41551	-,05449
R. ÉTICA	Equal variances assumed	,015	,904	-,960	250	,338	-,08725	,09089	-,26625	,09175
	Equal variances not assume			-,952	206,064	,342	-,08725	,09163	-,26790	,09340

ANEXO 1.11

(com referência à seção 4.2.4.)

Coeficiente de Correlação de *Pearson*

*ICS * (REC, RLE, RET)*
- com distribuição normal (sem outliers*) –*

Correlations

		ICS normal	REC normal	RLE normal	RET normal
ICS normal	Pearson Correlation	1	-,593**	,218**	,653**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	246	240	233	243
REC normal	Pearson Correlation	-,593**	1	-,483**	-,507**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	240	241	228	238
RLE normal	Pearson Correlation	,218**	-,483**	1	-,168*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,010
	N	233	228	236	232
RET normal	Pearson Correlation	,653**	-,507**	-,168*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	
	N	243	238	232	247

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N.º de observações excluídas em cada sub-escala (*outliers*):

- Índice de Compromisso Social: 6
- Responsabilidade Econômica: 11
- Responsabilidade Legal: 16
- Responsabilidade Ética: 5

ANEXO 1.12

(com referência à seção 4.2.4.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

ICS, segundo o fator Gênero

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ICS normal	Masculino	144	8,3394	,85616	,07135
	Feminino	102	8,6090	,83890	,08306

Independent Samples Test

		evene's Test for Equalit of Variances		t-test for Equality of Means					
								5% Confidence Interval the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
ICS norma	Equal variances assume	,532	,466	-2,453	244	,015	-,26958	,10988	-,48601	-,05314
	Equal variances not ass			-2,462	220,309	,015	-,26958	,10950	-,48537	-,05378

ANEXO 2.1

(com referência à seção 4.3.1.)

Alfas de *Cronbach* (*if item deleted*)

Escala do VOS Bem-estar Individual (original, com HEDONISMO)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	21,45	8,647	,306	,476
Poder	22,00	8,825	,216	,522
Realização	20,60	8,329	,384	,438
Realização	21,46	7,938	,399	,426
Hedonismo	19,93	9,788	,106	,568
Hedonismo	20,01	8,996	,295	,483

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,534	6

Escala do VOS Bem-estar Individual (final, sem HEDONISMO)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	11,21	5,561	,291	,577
Poder	11,76	5,005	,346	,540
Realização	10,36	5,459	,335	,546
Realização	11,22	4,458	,523	,390

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,590	4

Escala do VOS Bem-estar Coletivo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Universalismo	20,73	5,238	,332	,614
Universalismo	20,97	5,419	,396	,577
Universalismo	20,83	4,775	,438	,555
Benevolência	20,62	5,669	,415	,572
Benevolência	20,47	5,802	,383	,586

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,634	5

Escala do VOS Independência e Empreendedorismo (final, com HEDONISMO)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Autodeterminação	23,46	9,182	,308	,571
Autodeterminação	22,92	9,551	,306	,572
Estimulação	23,45	8,504	,388	,538
Estimulação	24,59	8,132	,360	,551
Hedonismo	22,90	8,695	,341	,558
Hedonismo	22,98	9,111	,325	,565

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,604	6

Escala do VOS Estabilidade e Conservadorismo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Conformidade	19,72	13,106	,305	,468
Conformidade	19,46	14,354	,220	,509
Tradição	20,16	13,591	,276	,483
Tradição	19,35	11,613	,409	,406
Segurança	18,50	15,011	,216	,509
Segurança	19,08	14,285	,226	,506

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,528	6

ANEXO 2.2

(com referência à seção 4.3.1.)

Análise Fatorial de CP, com rotação *varimax*

Escala de Valores Humanos

Communalities

	Extraction
Autodeterminação	,344
Poder	,404
Universalismo	,363
Realização	,493
Segurança	,474
Estimulação	,372
Conformidade	,377
Universalismo	,484
Tradição	,339
Hedonismo	,520
Autodeterminação	,293
Benevolência	,400
Realização	,514
Segurança	,336
Estimulação	,621
Conformidade	,249
Poder	,516
Benevolência	,355
Universalismo	,492
Tradição	,492
Hedonismo	,394

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,659
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	905,450
	df	210
	Sig.	,000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,857	13,606	13,606	2,857	13,606	13,606	2,833	13,493	13,493
2	2,539	12,089	25,695	2,539	12,089	25,695	2,255	10,739	24,232
3	2,007	9,556	35,251	2,007	9,556	35,251	1,917	9,131	33,362
4	1,430	6,812	42,063	1,430	6,812	42,063	1,827	8,701	42,063
5	1,170	5,570	47,633						
6	1,131	5,387	53,020						
7	1,065	5,073	58,093						
8	1,046	4,979	63,072						
9	,895	4,261	67,333						
10	,825	3,928	71,262						
11	,718	3,421	74,682						
12	,692	3,294	77,976						
13	,675	3,216	81,192						
14	,609	2,898	84,090						
15	,581	2,765	86,855						
16	,577	2,747	89,602						
17	,528	2,513	92,115						
18	,487	2,318	94,433						
19	,423	2,013	96,446						
20	,385	1,835	98,281						
21	,361	1,719	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANEXO 2.3

(com referência à seção 4.3.1.)

Indicadores de Ajustamento da SSA (com dados não estandardizados)

Escala de Valores Humanos

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,05431
Stress-I	,23305[a]
Stress-II	,56545[a]
S-Stress	,09754[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,94569
Tucker's Coefficient of Congruence	,97247

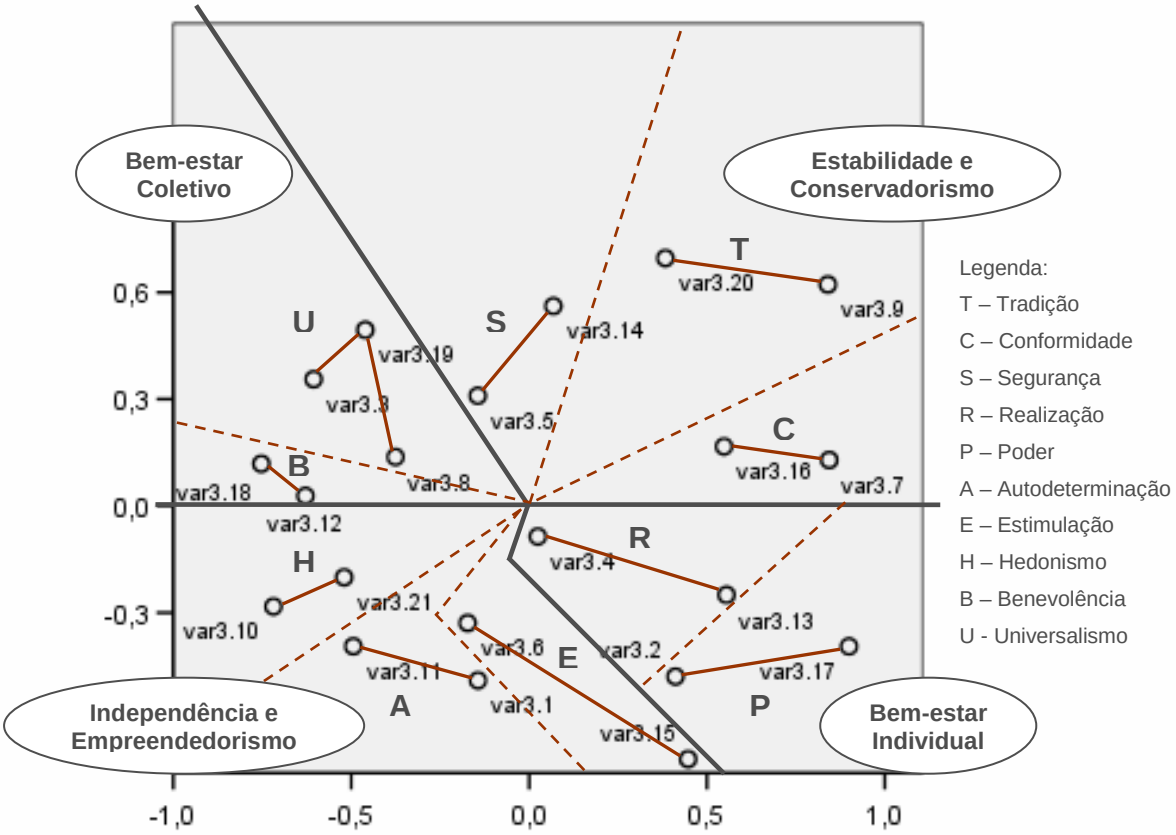
PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,057.

b. Optimal scaling factor = ,931.

Mapa bidimensional da SSA (com dados não estandardizados)

Escala de Valores Humanos



ANEXO 2.4

(com referência à seção 4.3.1.)

Indicadores de Ajustamento da SSA (com dados estandardizados)

Escala de Valores Humanos

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,10854
Stress-I	,32946[a]
Stress-II	,86312[a]
S-Stress	,24167[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,89146
Tucker's Coefficient of Congruence	,94417

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,122.

b. Optimal scaling factor = ,895.

ANEXO 2.5

(com referência à seção 4.3.3.)

Oneway ANOVA

VOS Independência e Empreendedorismo e VOS Estabilidade e Conservadorismo, segundo o setor de atividade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
E.ConservadorismoC	Between Groups	,359	2	,179	,612	,543
	Within Groups	72,939	249	,293		
	Total	73,297	251			
I.EmpreendedorismoC	Between Groups	1,491	2	,745	3,427	,034
	Within Groups	54,154	249	,217		
	Total	55,645	251			

Sub-grupos homogêneos do VOS Independência e Empreendedorismo, segundo teste Duncan

I.EmpreendedorismoC

Duncan [a,b]

Setor de Atividade da Empresa	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Comércio	24	,1208	
Indústria	37	,2532	,2532
Serviços	191		,3646
Sig.		,202	,283

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,579.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ANEXO 3.1

(com referência à seção 4.4.1.)

Alfas de *Cronbach* (*if item deleted*)

Escala de OE Utilitarismo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UTI1	14,77	12,473	,232	,759
UTI2	15,17	9,364	,607	,626
UTI3	15,08	10,164	,481	,679
UTI4	15,33	9,393	,518	,665
UTI5	14,87	9,727	,593	,635

Escala de OE Egoísmo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EGO1	13,26	12,527	,488	,742
EGO2	13,42	11,488	,636	,692
EGO3	13,17	12,862	,406	,770
EGO4	13,73	11,200	,568	,715
EGO5	13,14	11,634	,604	,703

Escala de OE Justiça

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JUST1	13,07	12,788	,575	,700
JUST2	12,28	14,122	,454	,742
JUST3	13,73	12,853	,515	,722
JUST4	12,13	13,814	,486	,731
JUST5	13,21	12,196	,612	,685

Escala de OE Absolutismo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ABS1	14,61	14,151	,551	,787
ABS2	14,42	13,137	,690	,744
ABS3	14,56	14,256	,500	,803
ABS4	14,13	13,517	,665	,753
ABS5	14,09	14,059	,588	,775

ANEXO 3.2

(com referência à seção 4.4.1.)

Análise Fatorial de CP, com rotação *varimax*

Escala de Orientação Ética

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2134,910
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Extraction
UTI1	,666
EGO1	,630
JUST1	,665
ABS1	,679
UTI2	,639
EGO2	,621
JUST2	,521
ABS2	,665
UTI3	,783
EGO3	,703
JUST3	,763
ABS3	,459
UTI4	,678
EGO4	,706
JUST4	,436
ABS4	,698
UTI5	,499
EGO5	,603
JUST5	,611
ABS5	,542

Extraction Method: Principal Compone

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
UTI1					,797
EGO1		,450			,566
JUST1	,459		,488		
ABS1	,592				,435
UTI2		,522			,449
EGO2		,692			
JUST2	,621				
ABS2	,798				
UTI3				,842	
EGO3				,787	
JUST3			,832		
ABS3	,492		,463		
UTI4		,706			
EGO4		,795			
JUST4	,540				
ABS4	,807				
UTI5		,521		,426	
EGO5		,722			
JUST5			,637		
ABS5	,672				

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,441	32,205	32,205	6,441	32,205	32,205	3,655	18,276	18,276
2	2,531	12,657	44,862	2,531	12,657	44,862	3,265	16,325	34,601
3	1,325	6,625	51,487	1,325	6,625	51,487	2,033	10,165	44,766
4	1,201	6,007	57,494	1,201	6,007	57,494	1,834	9,169	53,936
5	1,066	5,330	62,824	1,066	5,330	62,824	1,778	8,888	62,824
6	,875	4,377	67,201						
7	,837	4,187	71,388						
8	,819	4,096	75,484						
9	,681	3,406	78,890						
10	,671	3,354	82,244						
11	,559	2,793	85,037						
12	,491	2,457	87,494						
13	,440	2,201	89,695						
14	,397	1,983	91,678						
15	,353	1,767	93,445						
16	,293	1,463	94,908						
17	,273	1,366	96,274						
18	,270	1,350	97,624						
19	,256	1,282	98,905						
20	,219	1,095	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANEXO 3.3

(com referência à seção 4.4.1.)

Análise Fatorial de CP, com rotação *varimax*

Escala de Orientação Ética, com retenção de 4 fatores

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2134,910
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Extraction
UTI1	,647
EGO1	,616
JUST1	,587
ABS1	,671
UTI2	,638
EGO2	,526
JUST2	,517
ABS2	,664
UTI3	,468
EGO3	,437
JUST3	,761
ABS3	,458
UTI4	,633
EGO4	,564
JUST4	,435
ABS4	,685
UTI5	,493
EGO5	,549
JUST5	,607
ABS5	,541

Extraction Method: Principal Component Analys

Rotated Component Matrix [a]

	Component			
	1	2	3	4
UTI1				,789
EGO1				,628
JUST1		,469	,469	
ABS1		,605		,423
UTI2	,543			,481
EGO2	,558			
JUST2		,626		
ABS2		,800		
UTI3	,673			
EGO3	,633			
JUST3			,836	
ABS3		,497	,458	
UTI4	,711			
EGO4	,702			
JUST4		,535		
ABS4		,803		
UTI5	,662			
EGO5	,678			
JUST5			,648	
ABS5		,668		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
[a]. Rotation converged in 6 iterations.

ANEXO 3.4

(com referência à seção 4.4.1.)

Indicadores de Ajustamento da SSA

Escala de Orientação Ética

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,08404
Stress-I	,28989[a]
Stress-II	,74441[a]
S-Stress	,17952[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,91596
Tucker's Coefficient of Congruence	,95706

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,092.

b. Optimal scaling factor = ,904.

ANEXO 3.5

(com referência à seção 4.4.1.)

Alfas de *Cronbach* (*if item deleted*)

Escala de OE Egoísmo (sem item EGO4)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EGO1	10,31	7,019	,495	,657
EGO2	10,48	6,489	,597	,595
EGO3	10,23	7,379	,386	,722
EGO4	10,19	6,705	,541	,629

Escala de OE Justiça (sem itens JUST2 e JUST4)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JUST1	5,27	5,299	,510	,724
JUST3	5,93	4,621	,603	,617
JUST5	5,41	4,705	,596	,625

Escala de OE Teleológica

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UTI1	28,50	38,801	,271	,832
EGO1	29,12	35,082	,499	,810
UTI2	28,91	33,358	,623	,795
EGO2	29,28	33,869	,593	,799
UTI3	28,82	34,540	,531	,806
EGO3	29,03	35,194	,460	,815
UTI4	29,06	33,207	,564	,802
UTI5	28,60	34,369	,577	,801
EGO5	29,00	33,598	,608	,797

Escala de OE Deontológica

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JUST1	31,02	52,800	,616	,841
ABS1	30,71	52,731	,637	,839
JUST2	30,23	55,190	,516	,849
ABS2	30,52	52,689	,642	,839
JUST3	31,68	54,339	,484	,853
ABS3	30,66	53,899	,533	,848
JUST4	30,09	55,084	,516	,849
ABS4	30,23	53,630	,604	,842
JUST5	31,16	52,915	,574	,845
ABS5	30,19	54,588	,542	,847

ANEXO 3.6

(com referência à seção 4.4.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Orientação Ética, segundo o Gênero

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Utilitarismo	Masculino	141	,3391	,40728	,03430
	Feminino	102	,2057	,40630	,04023
Egoísmo	Masculino	145	,0061	,55549	,04613
	Feminino	105	-,1024	,51518	,05028
Justiça	Masculino	146	-,6778	,63360	,05244
	Feminino	102	-,7040	,65528	,06488
Absolutismo	Masculino	139	,0455	,51538	,04371
	Feminino	104	,2824	,49017	,04807

Independent Samples Test

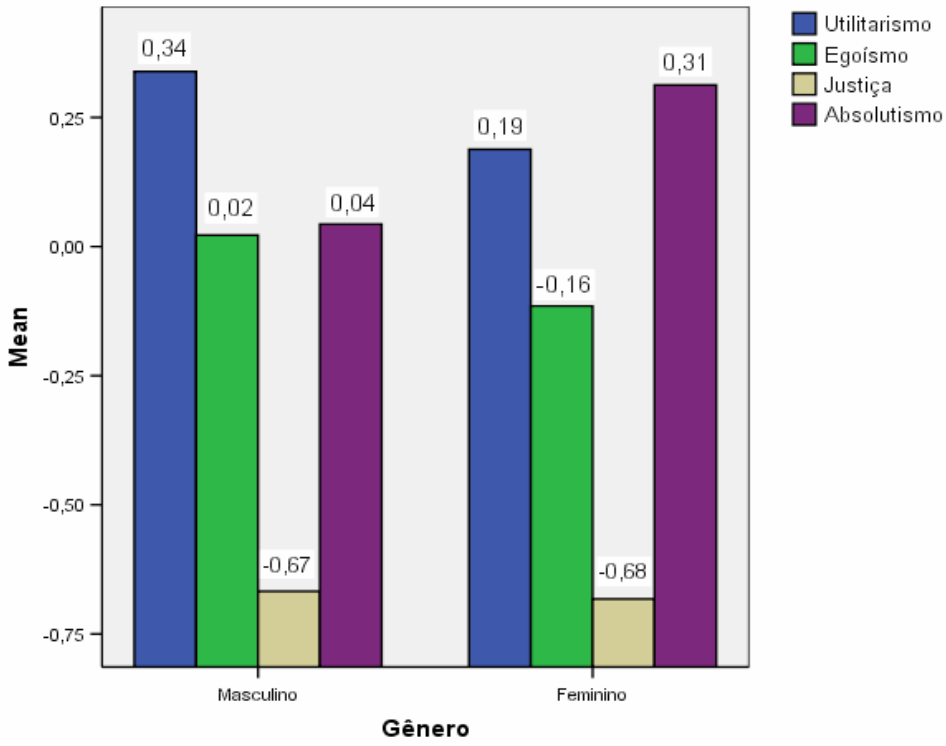
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Utilitarismo	Equal variances assumed	,067	,796	2,523	241	,012	,13344	,05289	,02926	,23762
	Equal variances not assu			2,524	218,073	,012	,13344	,05287	,02924	,23763
Egoísmo	Equal variances assumed	1,929	,166	1,571	248	,118	,10847	,06906	-,02756	,24449
	Equal variances not assu			1,590	233,365	,113	,10847	,06823	-,02597	,24290
Justiça	Equal variances assumed	,025	,875	,315	246	,753	,02615	,08292	-,13719	,18948
	Equal variances not assu			,313	212,793	,754	,02615	,08342	-,13830	,19059
Absolutismo	Equal variances assumed	,001	,971	-3,620	241	,000	-,23690	,06544	-,36582	-,10799
	Equal variances not assu			-3,646	227,624	,000	-,23690	,06497	-,36492	-,10888

ANEXO 3.7

(com referência à seção 4.4.3.)

Gráfico comparativo entre Orientações Éticas de homens e mulheres

(indicadores centrados e normalizados)



ANEXO 3.8

(com referência à seção 4.4.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Orientação Ética, segundo o Estado de origem

Group Statistics

	Estado	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Utilitarismo	Rio de Janeiro	112	,2337	,40719	,03848
	São Paulo	68	,2974	,37942	,04601
Egoísmo	Rio de Janeiro	116	-,1241	,54540	,05064
	São Paulo	72	,0515	,52942	,06239
Justiça	Rio de Janeiro	114	-,5574	,59238	,05548
	São Paulo	73	-,8254	,62575	,07324
Absolutismo	Rio de Janeiro	112	,1922	,50443	,04766
	São Paulo	70	,0953	,52968	,06331

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Utilitarismo	Equal variances assumed	,057	,812	-1,044	178	,298	-,06369	,06103	-,18412	,05674
	Equal variances not assu			-1,062	149,375	,290	-,06369	,05998	-,18220	,05483
Egoísmo	Equal variances assumed	,057	,811	-2,170	186	,031	-,17558	,08092	-,33522	-,01594
	Equal variances not assu			-2,185	154,072	,030	-,17558	,08036	-,33433	-,01684
Justiça	Equal variances assumed	,122	,727	2,952	185	,004	,26796	,09078	,08887	,44706
	Equal variances not assu			2,916	147,416	,004	,26796	,09188	,08639	,44954
Absolutismo	Equal variances assumed	,253	,616	1,237	180	,218	,09693	,07835	-,05767	,25154
	Equal variances not assu			1,223	141,193	,223	,09693	,07925	-,05973	,25359

ANEXO 3.9

(com referência à seção 4.4.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Orientação Ética, segundo a Formação

Group Statistics

	Formação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Utilitarismo	Engenharia	40	,3294	,37381	,05910
	Psicologia	19	,2223	,49838	,11434
Egoísmo	Engenharia	41	,0793	,49761	,07771
	Psicologia	19	-,1146	,61643	,14142
Justiça	Engenharia	42	-,6657	,58811	,09075
	Psicologia	19	-,7812	,72829	,16708
Absolutismo	Engenharia	38	,0663	,49016	,07951
	Psicologia	18	,4327	,53402	,12587

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Utilitarismo	Equal variances assumed	1,542	,219	,922	57	,361	,10712	,11624	-,12564	,33988
	Equal variances not assu			,832	27,983	,412	,10712	,12871	-,15653	,37078
Egoísmo	Equal variances assumed	1,184	,281	1,300	58	,199	,19382	,14912	-,10467	,49231
	Equal variances not assu			1,201	29,310	,239	,19382	,16137	-,13606	,52370
Justiça	Equal variances assumed	2,534	,117	,659	59	,513	,11548	,17533	-,23536	,46633
	Equal variances not assu			,607	29,075	,548	,11548	,19013	-,27334	,50431
Absolutismo	Equal variances assumed	,332	,567	-2,539	54	,014	-,36643	,14432	-,65577	-,07708
	Equal variances not assu			-2,461	31,007	,020	-,36643	,14888	-,67007	-,06278

ANEXO 3.10

(com referência à seção 4.4.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Orientação Ética, segundo a Área Funcional

Group Statistics

	Área Funcional	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Utilitarismo	Administração Geral	34	,2315	,43604	,07478
	Financeira	53	,3270	,41250	,05666
Egoísmo	Administração Geral	35	-,0950	,53947	,09119
	Financeira	53	-,0796	,50441	,06929
Justiça	Administração Geral	35	-,8331	,64871	,10965
	Financeira	53	-,5309	,59977	,08238
Absolutismo	Administração Geral	33	,3134	,58054	,10106
	Financeira	51	,0434	,47650	,06672

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Utilitarismo	Equal variances assumed	,299	,586	-1,030	85	,306	-,09548	,09268	-,27975	,08879
	Equal variances not assu			-1,018	67,623	,312	-,09548	,09382	-,28272	,09175
Egoísmo	Equal variances assumed	,462	,499	-,136	86	,892	-,01532	,11294	-,23985	,20920
	Equal variances not assu			-,134	69,454	,894	-,01532	,11452	-,24377	,21312
Justiça	Equal variances assumed	,947	,333	-2,239	86	,028	-,30216	,13495	-,57043	-,03389
	Equal variances not assu			-2,203	68,871	,031	-,30216	,13715	-,57578	-,02854
Absolutismo	Equal variances assumed	1,680	,199	2,326	82	,022	,27000	,11608	,03908	,50092
	Equal variances not assu			2,230	58,825	,030	,27000	,12110	,02767	,51233

ANEXO 3.11

(com referência à seção 4.4.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Orientação Ética, segundo a Localização da Empresa

Group Statistics

	Localização da Empresa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Utilitarismo	Rio de Janeiro	130	,2263	,42434	,03722
	São Paulo	99	,3660	,39273	,03947
Egoísmo	Rio de Janeiro	132	-,0944	,56562	,04923
	São Paulo	104	,0495	,50958	,04997
Justiça	Rio de Janeiro	129	-,6211	,62623	,05514
	São Paulo	104	-,7662	,64652	,06340
Absolutismo	Rio de Janeiro	128	,2256	,51744	,04574
	São Paulo	100	,0429	,51614	,05161

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Utilitarismo	Equal variances assumed	,315	,575	-2,548	227	,012	-,13968	,05482	-,24770	-,03165
	Equal variances not assu			-2,575	218,507	,011	-,13968	,05425	-,24660	-,03276
Egoísmo	Equal variances assumed	,725	,396	-2,026	234	,044	-,14385	,07102	-,28378	-,00393
	Equal variances not assu			-2,051	229,781	,041	-,14385	,07015	-,28207	-,00564
Justiça	Equal variances assumed	,240	,624	1,733	231	,084	,14515	,08373	-,01983	,31012
	Equal variances not assu			1,728	217,577	,085	,14515	,08402	-,02045	,31074
Absolutismo	Equal variances assumed	,190	,664	2,649	226	,009	,18270	,06898	,04677	,31863
	Equal variances not assu			2,649	213,092	,009	,18270	,06896	,04677	,31864

ANEXO 3.12

(com referência à seção 4.4.3.)

Comparação de médias para duas amostras independentes

Orientação Ética de ordem superior, segundo o Gênero

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Deontologia	Masculino	142	-,1370	,35625	,02990
	Feminino	104	-,0244	,31920	,03130
Teleologia	Masculino	142	,1522	,39584	,03322
	Feminino	104	,0272	,35467	,03478

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval o the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Deontologia	Equal variances assumed	2,102	,148	-2,556	244	,011	-,11251	,04402	-,19923	-,02579
	Equal variances not assun			-2,599	234,243	,010	-,11251	,04328	-,19779	-,02723
Teleologia	Equal variances assumed	2,102	,148	2,556	244	,011	,12501	,04892	,02866	,22136
	Equal variances not assun			2,599	234,243	,010	,12501	,04809	,03026	,21976

Orientação Ética de ordem superior, segundo o Estado de origem

Group Statistics

	Estado	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Deontologia	Rio de Janeiro	113	-,0117	,32233	,03032
	São Paulo	71	-,1365	,35335	,04193
Teleologia	Rio de Janeiro	113	,0130	,35814	,03369
	São Paulo	71	,1517	,39261	,04659

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval o the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Deontologia	Equal variances assumed	1,254	,264	2,464	182	,015	,12485	,05067	,02488	,22483
	Equal variances not assun			2,413	138,645	,017	,12485	,05175	,02254	,22717
Teleologia	Equal variances assumed	1,254	,264	-2,464	182	,015	-,13873	,05630	-,24982	-,02764
	Equal variances not assun			-2,413	138,645	,017	-,13873	,05750	-,25242	-,02504

Orientação Ética de ordem superior, segundo a Localização da Empresa

Group Statistics

	Localização da Empresa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Deontologia	Rio de Janeiro	129	-,0131	,32579	,02868
	São Paulo	102	-,1853	,34653	,03431
Teleologia	Rio de Janeiro	129	,0146	,36199	,03187
	São Paulo	102	,2059	,38503	,03812

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									)5% Confidence Interval o the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Deontologia	Equal variances assumed	,735	,392	3,878	229	,000	,17220	,04440	,08471	,25968
	Equal variances not assun			3,850	210,413	,000	,17220	,04472	,08404	,26036
Teleologia	Equal variances assumed	,735	,392	-3,878	229	,000	-,19133	,04933	-,28854	-,09413
	Equal variances not assun			-3,850	210,413	,000	-,19133	,04969	-,28929	-,09337

ANEXO 4.1

(com referência à seção 4.5.1.1.)

Coeficiente de Correlação de *Spearman*

*Índice de Compromisso Social (normalizado) * Valores de Ordem Superior (centrados)*

Correlations

			ICS normal	B.ColetivoC	B.IndividualC	E. ConservadorismoC	I. EmpreendedorismoC
Spearman's rho	ICS normal	Correlation Coefficient	1,000	,104	-,199**	,187**	-,118
		Sig. (2-tailed)	.	,103	,002	,003	,064
		N	246	246	246	246	246
	B.ColetivoC	Correlation Coefficient	,104	1,000	-,572**	-,076	-,066
		Sig. (2-tailed)	,103	.	,000	,230	,297
		N	246	252	252	252	252
	B.IndividualC	Correlation Coefficient	-,199**	-,572**	1,000	-,327**	-,067
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,000	,288
		N	246	252	252	252	252
	E.ConservadorismoC	Correlation Coefficient	,187**	-,076	-,327**	1,000	-,771**
		Sig. (2-tailed)	,003	,230	,000	.	,000
		N	246	252	252	252	252
	I.EmpreendedorismoC	Correlation Coefficient	-,118	-,066	-,067	-,771**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,064	,297	,288	,000	.
		N	246	252	252	252	252

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO 4.2

(com referência à seção 4.5.1.1.)

Coeficiente de Correlação de *Spearman*

*Índice de Compromisso Social (normalizado) * Valores Motivacionais (centrados)*

Valores Motivacionais	*Índice de Compromisso Social (ICS)*
Autodeterminação	-0,114
Estimulação	-0,086
Hedonismo	-0,007
Universalismo	0,140*
Benevolência	0,010
Tradição	0,178**
Conformidade	0,084
Segurança	0,068
Poder	-0,224**
Realização	-0,124

**sig.<0,05* ***sig.<0,01*

ANEXO 4.3

(com referência à seção 4.5.1.1.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: ICS
Var. independentes: VOS

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,208[a]	,043	,039	,84619	,043	10,436	1	231	,001	
2	,262[b]	,068	,060	,83677	,025	6,228	1	230	,013	2,076

a. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal

b. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, E.ConservadorismoCnormal

c. Dependent Variable: ICS normal

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,472	1	7,472	10,436	,001[a]
	Residual	165,404	231	,716		
	Total	172,876	232			
2	Regression	11,833	2	5,917	8,450	,000[b]
	Residual	161,043	230	,700		
	Total	172,876	232			

a. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal

b. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, E.ConservadorismoCnormal

c. Dependent Variable: ICS normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,254	,086		95,944	,000	8,085	8,424		
	B.IndividualCnormal	-,337	,104	-,208	-3,230	,001	-,543	-,132	1,000	1,000
2	(Constant)	8,429	,110		76,470	,000	8,212	8,646		
	B.IndividualCnormal	-,271	,107	-,167	-2,543	,012	-,481	-,061	,938	1,066
	E.ConservadorismoCnorr	,290	,116	,164	2,496	,013	,061	,518	,938	1,066

a. Dependent Variable: ICS normal

ANEXO 4.4

(com referência à seção 4.5.1.2.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: REC
Var. independentes: VOS

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,289[a]	,083	,079	,60316	,083	20,538	1	226	,000	
2	,361[b]	,131	,123	,58870	,047	12,238	1	225	,001	1,929

a. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal

b. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal, B.ColetivoCnormal

c. Dependent Variable: REC normal

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,472	1	7,472	20,538	,000[a]
	Residual	82,220	226	,364		
	Total	89,691	227			
2	Regression	11,713	2	5,857	16,899	,000[b]
	Residual	77,978	225	,347		
	Total	89,691	227			

a. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal

b. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal, B.ColetivoCnormal

c. Dependent Variable: REC normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,681	,054		67,681	,000	3,574	3,788		
	E.ConservadorismoCnorm	-,368	,081	-,289	-4,532	,000	-,529	-,208	1,000	1,000
2	(Constant)	3,933	,089		44,013	,000	3,757	4,109		
	E.ConservadorismoCnorm	-,417	,081	-,327	-5,180	,000	-,576	-,259	,970	1,031
	B.ColetivoCnormal	-,316	,090	-,221	-3,498	,001	-,494	-,138	,970	1,031

a. Dependent Variable: REC normal

ANEXO 4.5

(com referência à seção 4.5.1.2.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: RLE
Var. independentes: VOS

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,314[a]	,099	,095	,48202	,099	24,223	1	221	,000	1,629

a. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal

b. Dependent Variable: RLE normal

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,628	1	5,628	24,223	,000[a]
	Residual	51,349	221	,232		
	Total	56,977	222			

a. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal

b. Dependent Variable: RLE normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,307	,045		73,434	,000	3,218	3,395		
	E.ConservadorismoCno	,328	,067	,314	4,922	,000	,197	,460	1,000	1,000

a. Dependent Variable: RLE normal

ANEXO 4.6

(com referência à seção 4.5.1.2.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: RET
Var. independentes: VOS

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,136[a]	,019	,014	,61869	,019	4,377	1	232	,038	2,041

a. Predictors: (Constant), B.ColetivoCnormal

b. Dependent Variable: RET normal

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,675	1	1,675	4,377	,038[a]
	Residual	88,805	232	,383		
	Total	90,480	233			

a. Predictors: (Constant), B.ColetivoCnormal

b. Dependent Variable: RET normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,718	,088		30,993	,000	2,546	2,891		
	B.ColetivoCnormal	,190	,091	,136	2,092	,038	,011	,370	1,000	1,000

a. Dependent Variable: RET normal

ANEXO 4.7

(com referência à seção 4.5.2.1.)

Coeficiente de Correlação de *Spearman*

*Índice de Compromisso Social (normalizado) * Orientações Éticas (centradas)*

Correlations

			ICS normal	UtilitarismoC	EgoísmoC	JustiçaC	AbsolutismoC
Spearman's rho	ICS normal	Correlation Coefficient	1,000	-,095	-,136*	,182**	,078
		Sig. (2-tailed)	.	,137	,033	,004	,223
		N	246	246	246	246	246
	UtilitarismoC	Correlation Coefficient	-,095	1,000	,239**	-,553**	-,549**
		Sig. (2-tailed)	,137	.	,000	,000	,000
		N	246	252	252	252	252
	EgoísmoC	Correlation Coefficient	-,136*	,239**	1,000	-,306**	-,662**
		Sig. (2-tailed)	,033	,000	.	,000	,000
		N	246	252	252	252	252
	JustiçaC	Correlation Coefficient	,182**	-,553**	-,306**	1,000	-,010
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	.	,879
		N	246	252	252	252	252
	AbsolutismoC	Correlation Coefficient	,078	-,549**	-,662**	-,010	1,000
		Sig. (2-tailed)	,223	,000	,000	,879	.
		N	246	252	252	252	252

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO 4.8

(com referência à seção 4.5.2.1.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: ICS
Var. independentes: OE

Model Summary[c]

					Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,176[a]	,031	,027	,84609	,031	7,779	1	244	,006	
2	,211[b]	,044	,037	,84187	,014	3,451	1	243	,064	2,020

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, EgoísmoC

c. Dependent Variable: ICS normal

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,568	1	5,568	7,779	,006[a]
	Residual	174,670	244	,716		
	Total	180,239	245			
2	Regression	8,015	2	4,007	5,654	,004[b]
	Residual	172,224	243	,709		
	Total	180,239	245			

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, EgoísmoC

c. Dependent Variable: ICS normal

Coefficients[a]

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,602	,076		112,801	,000	8,451	8,752		
	JustiçaC	,220	,079	,176	2,789	,006	,065	,375	1,000	1,000
2	(Constant)	8,560	,079		108,283	,000	8,405	8,716		
	JustiçaC	,166	,084	,133	1,989	,048	,002	,331	,881	1,135
	EgoísmoC	-,192	,103	-,124	-1,858	,064	-,395	,012	,881	1,135

a. Dependent Variable: ICS normal

ANEXO 4.9

(com referência à seção 4.5.2.2.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: REC
Var. independentes: OE

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,270[a]	,073	,069	,60671	,073	18,757	1	239	,000	
2	,311[b]	,097	,089	,60000	,024	6,376	1	238	,012	1,925

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, EgoísmoC

c. Dependent Variable: REC normal

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,905	1	6,905	18,757	,000[a]
	Residual	87,976	239	,368		
	Total	94,880	240			
2	Regression	9,200	2	4,600	12,777	,000[b]
	Residual	85,680	238	,360		
	Total	94,880	240			

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, EgoísmoC

c. Dependent Variable: REC normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,688	,055		66,962	,000	3,579	3,796		
	JustiçaC	-,248	,057	-,270	-4,331	,000	-,360	-,135	1,000	1,000
2	(Constant)	3,730	,057		65,445	,000	3,618	3,843		
	JustiçaC	-,193	,061	-,210	-3,179	,002	-,312	-,073	,871	1,148
	EgoísmoC	,189	,075	,167	2,525	,012	,042	,336	,871	1,148

a. Dependent Variable: REC normal

ANEXO 4.10

(com referência à seção 4.5.2.2.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: RET
Var. independentes: OE

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,210[a]	,044	,040	,61523	,044	11,253	1	245	,001	
2	,249[b]	,062	,054	,61063	,018	4,708	1	244	,031	2,106

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, EgoísmoC

c. Dependent Variable: RET normal

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,259	1	4,259	11,253	,001[a]
	Residual	92,736	245	,379		
	Total	96,995	246			
2	Regression	6,015	2	3,007	8,066	,000[b]
	Residual	90,980	244	,373		
	Total	96,995	246			

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, EgoísmoC

c. Dependent Variable: RET normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,007	,056		53,906	,000	2,897	3,117		
	JustiçaC	,193	,057	,210	3,355	,001	,080	,306	1,000	1,000
2	(Constant)	2,972	,058		51,511	,000	2,859	3,086		
	JustiçaC	,148	,061	,161	2,440	,015	,029	,267	,884	1,131
	EgoísmoC	-,160	,074	-,143	-2,170	,031	-,304	-,015	,884	1,131

a. Dependent Variable: RET normal

ANEXO 4.11

(com referência à seção 4.5.3.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: ICS
Var. independentes: VOS + OE

Model Summary [e]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,208[a]	,043	,039	,84619	,043	10,436	1	231	,001	
2	,269[b]	,073	,064	,83492	,029	7,274	1	230	,008	
3	,297[c]	,088	,076	,82979	,015	3,856	1	229	,051	
4	,305[d]	,093	,077	,82940	,005	1,214	1	228	,272	2,057

a. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal

b. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, JustiçaC

c. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, JustiçaC, I.EmpreendedorismoCnormal

d. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, JustiçaC, I.EmpreendedorismoCnormal, EgoísmoC

e. Dependent Variable: ICS normal

ANOVA [e]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,472	1	7,472	10,436	,001[a]
	Residual	165,404	231	,716		
	Total	172,876	232			
2	Regression	12,543	2	6,272	8,997	,000[b]
	Residual	160,333	230	,697		
	Total	172,876	232			
3	Regression	15,199	3	5,066	7,358	,000[c]
	Residual	157,677	229	,689		
	Total	172,876	232			
4	Regression	16,034	4	4,009	5,827	,000[d]
	Residual	156,842	228	,688		
	Total	172,876	232			

a. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal

b. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, JustiçaC

c. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, JustiçaC, I.EmpreendedorismoCnormal

d. Predictors: (Constant), B.IndividualCnormal, JustiçaC, I.EmpreendedorismoCnormal, EgoísmoC

e. Dependent Variable: ICS normal

Coefficients [a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,254	,086		95,944	,000	8,085	8,424		
	B.IndividualCnormal	-,337	,104	-,208	-3,230	,001	-,543	-,132	1,000	1,000
2	(Constant)	8,409	,102		82,130	,000	8,207	8,610		
	B.IndividualCnormal	-,333	,103	-,205	-3,235	,001	-,536	-,130	1,000	1,000
	JustiçaC	,221	,082	,171	2,697	,008	,059	,382	1,000	1,000
3	(Constant)	8,445	,103		81,660	,000	8,241	8,649		
	B.IndividualCnormal	-,361	,103	-,223	-3,493	,001	-,565	-,157	,981	1,019
	JustiçaC	,191	,083	,148	2,305	,022	,028	,354	,966	1,036
	I.EmpreendedorismoCnormal	-,242	,123	-,127	-1,964	,051	-,486	,001	,949	1,054
4	(Constant)	8,430	,104		80,815	,000	8,224	8,635		
	B.IndividualCnormal	-,341	,105	-,210	-3,246	,001	-,547	-,134	,951	1,052
	JustiçaC	,161	,087	,125	1,851	,065	-,010	,332	,873	1,145
	I.EmpreendedorismoCnormal	-,228	,124	-,120	-1,840	,067	-,473	,016	,939	1,065
	EgoísmoC	-,119	,108	-,075	-1,102	,272	-,333	,094	,860	1,163

a. Dependent Variable: ICS normal

ANEXO 4.12

(com referência à seção 4.5.3.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: REC
Var. independentes: VOS + OE

Model Summary[d]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics: R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,289[a]	,083	,079	,60316	,083	20,538	1	226	,000	
2	,361[b]	,131	,123	,58870	,047	12,238	1	225	,001	
3	,424[c]	,180	,169	,57294	,050	13,546	1	224	,000	1,906

a. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal

b. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal, B.ColetivoCnormal

c. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal, B.ColetivoCnormal, JustiçaC

d. Dependent Variable: REC normal

ANOVA[d]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,472	1	7,472	20,538	,000[a]
	Residual	82,220	226	,364		
	Total	89,691	227			
2	Regression	11,713	2	5,857	16,899	,000[b]
	Residual	77,978	225	,347		
	Total	89,691	227			
3	Regression	16,160	3	5,387	16,410	,000[c]
	Residual	73,531	224	,328		
	Total	89,691	227			

a. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal

b. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal, B.ColetivoCnormal

c. Predictors: (Constant), E.ConservadorismoCnormal, B.ColetivoCnormal, JustiçaC

d. Dependent Variable: REC normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,681	,054		67,681	,000	3,574	3,788		
	E.ConservadorismoCnormal	-,368	,081	-,289	-4,532	,000	-,529	-,208	1,000	1,000
2	(Constant)	3,933	,089		44,013	,000	3,757	4,109		
	E.ConservadorismoCnormal	-,417	,081	-,327	-5,180	,000	-,576	-,259	,970	1,031
	B.ColetivoCnormal	-,316	,090	-,221	-3,498	,001	-,494	-,138	,970	1,031
3	(Constant)	3,850	,090		42,880	,000	3,673	4,027		
	E.ConservadorismoCnormal	-,336	,081	-,263	-4,126	,000	-,497	-,176	,899	1,113
	B.ColetivoCnormal	-,352	,088	-,246	-3,978	,000	-,526	-,177	,958	1,044
	JustiçaC	-,220	,060	-,234	-3,681	,000	-,338	-,102	,905	1,106

a. Dependent Variable: REC normal

ANEXO 4.13

(com referência à seção 4.5.3.)

Regressão Linear Múltipla, com método *stepwise*

Var. dependente: RET
Var. independentes: VOS + OE

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,209[a]	,044	,040	,61073	,044	10,582	1	232	,001	
2	,270[b]	,073	,065	,60265	,029	7,260	1	231	,008	2,110

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, B.ColetivoCnormal

c. Dependent Variable: RET normal

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,947	1	3,947	10,582	,001[a]
	Residual	86,533	232	,373		
	Total	90,480	233			
2	Regression	6,584	2	3,292	9,064	,000[b]
	Residual	83,896	231	,363		
	Total	90,480	233			

a. Predictors: (Constant), JustiçaC

b. Predictors: (Constant), JustiçaC, B.ColetivoCnormal

c. Dependent Variable: RET normal

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,017	,058		52,195	,000	2,903	3,131		
	JustiçaC	,195	,060	,209	3,253	,001	,077	,313	1,000	1,000
2	(Constant)	2,828	,090		31,253	,000	2,650	3,006		
	JustiçaC	,220	,060	,236	3,676	,000	,102	,338	,976	1,025
	B.ColetivoCnormal	,242	,090	,173	2,695	,008	,065	,419	,976	1,025

a. Dependent Variable: RET normal