

## SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u> .....	
<u>1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA</u> .....	
<u>1.2 PROBLEMA</u> .....	
<u>1.3 JUSTIFICATIVA</u> .....	
<u>1.4 OBJETIVO GERAL</u> .....	
<u>1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> .....	
<u>1.5 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA EM ESTUDO</u> .....	20
<u>1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u> .....	21
<u>1.6.1 PERSPECTIVA DO ESTUDO</u> .....	
<u>1.6.2 CONCEITO DE MÉTODOS E TÉCNICAS</u> .....	21
<u>1.6.3 TIPOS DE PESQUISA</u> .....	
<u>1.6.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS</u> .....	23
<u>2. A ÉTICA EM RELAÇÃO AO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</u> .....	25
<u>2.1 COMPROMISSO COM A SOCIEDADE</u> .....	
<u>2.2 COMPROMISSO COM O PAÍS</u> .....	
<u>2.3 COMPROMISSO COM A HUMANIDADE – PENSAMENTO UNIVERSAL</u> ....	30
<u>2.3.1. ÉTICA E HISTÓRIA</u> .....	
<u>2.3.2 DOCTRINAS ÉTICAS</u> .....	
<u>2.3.3 GOVERNANTES</u> .....	

<b><u>3. EM RELAÇÃO À EMPRESA</u></b> .....	
<b><u>3.1 DEFINIÇÃO ÉTICA EMPRESARIAL</u></b> .....	
<b><u>3.2 EVOLUÇÃO DA ÉTICA EMPRESARIAL</u></b> .....	5
<b><u>3.3 SEU COMPROMISSO SOCIAL</u></b> .....	
<b><u>3.4 A “CORPORAÇÃO AMORAL”</u></b> .....	
<b><u>3.5 A “CORPORAÇÃO LEGALISTA”</u></b> .....	
<b><u>3.6 A “CORPORAÇÃO RECEPTIVA”</u></b> .....	
<b><u>3.7 A OBSERVÂNCIA DA ÉTICA E ECOLOGIA</u></b> .....	56
<b><u>3.8 A OBSERVÂNCIA DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS</u></b> .....	60
<b><u>3.9 A OBSERVÂNCIA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES</u></b> .....	61
<b><u>3.10 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO GESTOR DENTRO DAS EMPRESAS NO NOVO CONTEXTO DA REPRODUÇÃO DO CAPITAL</u></b> .....	62
<b><u>3.10.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA</u></b> .....	
<b><u>3.10.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NA REALIDADE BRASILEIRA</u></b> .....	
<b><u>3.10.3 TERCEIRO SETOR</u></b> .....	
<b><u>3.10.4 DESENVOLVIMENTO</u></b> .....	
<b><u>3.10.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL</u></b> .....	
<b><u>3.10.6 DESENVOLVIMENTO LOCAL</u></b> .....	
<b><u>3.10.7 TERCEIRO SETOR</u></b> .....	
<b><u>4. COMO É CARACTERIZADA A RESPONSABILIDADE SOCIAL</u></b> .....	77
<b><u>4.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</u></b> .....	79

<u>4.1.1 NO MUNDO</u> .....	
<u>4.1.2 NO BRASIL</u> .....	
<u>4.2 OS QUATRO TIPOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA</u> ....	85
<u>4.3 AÇÕES DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS SOCIAIS</u> .....	87
<u>4.4 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)</u> .....	91
<u>4.4.1 ACIONISTAS</u> .....	
<u>4.4.2 EMPREGADOS</u> .....	
<u>4.4.3 FORNECEDORES</u> .....	
<u>4.4.4 CLIENTES</u> .....	
<u>4.4.5 COMUNIDADE</u> .....	
<u>4.4.6 GOVERNO E SOCIEDADE</u> .....	
<u>4.4.7 CONCORRENTES</u> .....	
<u>4.5 GANHOS EMPRESARIAIS A PARTIR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</u> .....	
<u>4.5.1 ACIONISTAS E INVESTIDORES</u> .....	
<u>4.5.2 PERDAS EMPRESARIAIS DEVIDO A FALTA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</u> .....	
<u>5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES</u> .....	
<u>AS AÇÕES SOCIAIS EXTERNAS</u> .....	
<u>GESTÃO AMBIENTAL</u> .....	
<u>A CERTIFICAÇÃO SOCIAL</u> .....	
<u>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u> .....	

<b><u>7. REFERÊNCIAS</u></b> .....	
<b><u>ANEXO</u></b> .....	
<b><u>CÓDIGO DE ÉTICA DO ADMINISTRADOR</u></b> .....	12
<b><u>PRÊAMBULO</u></b> .....	
<b><u>I - DE FORMA AMPLA A ÉTICA É DEFINIDA COMO A EXPLICAÇÃO TEÓRICA DO FUNDAMENTO ÚLTIMO DO AGIR HUMANO NA SUA REALIZAÇÃO INDIVIDUAL.</u></b> .....	
<b><u>CAPÍTULO</u></b> .....	
<b><u>DOS DEVERES</u></b> .....	
<b><u>CAPÍTULO II</u></b> .....	
<b><u>DAS PROIBIÇÕES</u></b> .....	
<b><u>CAPÍTULO III</u></b> .....	
<b><u>DOS DIREITOS</u></b> .....	
<b><u>CAPÍTULO IV</u></b> .....	
<b><u>DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS</u></b> .....	
<b><u>CAPÍTULO V</u></b> .....	
<b><u>DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO À CLASSE</u></b> .....	136
<b><u>CAPÍTULO VI</u></b> .....	
<b><u>DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO À CLASSE</u></b> .....	137
<b><u>CAPÍTULO VII</u></b> .....	
<b><u>DAS SANÇÕES DISCIPLINARES</u></b> .....	
<b><u>CAPÍTULO VIII</u></b> .....	

**DAS NORMAS PROCEDIMENTAIS PARA O PROCESSO ÉTICO..... 139**

**CAPÍTULO IX.....**

**DAS DISPOSIÇÕES FINAIS .....**



## 1. INTRODUÇÃO

Pretende-se no decorrer deste estudo demonstrar como uma empresa de médio porte, pode contribuir para a resolução de problemas sociais vigentes, que são muitas vezes, desconsiderados e seres humanos inseridos na sociedade organizada, acabam passando por necessidades pela falta de visão gerencial de captar os problemas de ordem social.

Neste sentido, após algumas ações sociais das empresas, a responsabilidade social fora tratada como uma questão ética das organizações, ou seja, a responsabilidade social passou a ser considerada atributo importante, a ser perseguido pelas empresas modernas, o mercado brasileiro foi invadido por manifestações "espontâneas" de exercício da cidadania. Por um passe de mágica, todas as organizações estão jurando seu compromisso inadiável com a comunidade, o consumidor deixou de ser desrespeitado e todas as empresas, agora, são "as melhores para se trabalhar".

A idéia de responsabilidade social pode beneficiar não somente a instituição declarada, mas a própria prestadora do benefício, de forma que cada vez mais as empresas caminhem ao crescimento juntamente com a entidade ou seguimento social beneficiado.

Muitas empresas estão nesse novo segmento e além de colaborarem com as necessidades sociais estão sendo também beneficiadas. Com esta atitude de acreditar e investir no que diz respeito à sociedade suas marcas estão sendo fixadas ao consumidor fazendo assim, que a empresa seja vista com bons olhos e

tenha um aumento significativo em suas vendas, ou seja, retorno. No entanto, um dos fatores predominantes que motivam as empresas ter participação desta responsabilidade social é a certificação da responsabilidade social.

Institui-se somadas às normas ISO 14000, que atestam os cuidados com o meio ambiente, a AS 8000, que atestam os direitos humanos e trabalhistas, e também a BS 8800 que denomina os direitos trabalhistas (saúde e segurança no trabalho).

No universo corporativo, as organizações têm se preocupado em resgatar valores éticos e em desenvolver ações voltadas para questões sociais. A mídia de negócios, os dirigentes de grandes empresas, livros e palestras, com frequência, têm focado a importância da ética empresarial e da responsabilidade social como fatores competitivos para as empresas. Tentativas de criar códigos de conduta, linhas diretas para denúncia dentro das empresas, treinamento para funcionários, são algumas das iniciativas das empresas no sentido de garantir padrões éticos no relacionamento com seus públicos.

Este movimento pela ética e pela implementação de projetos sociais nas empresas cria um ambiente favorável para ações de relações públicas. Ao questionarmos o porquê desta preocupação com a ética e a responsabilidade social nas empresas, devemos analisar o cenário atual das empresas. Hoje, a sociedade cobra das empresas uma atuação responsável e o consumidor tem consciência da efetividade de seus direitos.

Portanto, exige-se das empresas uma nova postura que explicita suas preocupações com questões sociais (responsabilidade social) e com a ética. Neste sentido, essa nova postura das empresas implica em uma nova realidade de atuação das relações públicas. É necessário que a comunicação das organizações reflita este novo ambiente empresarial.

Ética e responsabilidade social - importância no novo cenário empresarial. Os negócios assumem hoje dimensões muito complexas. Os fenômenos da globalização, das inovações tecnológicas e da informação



apresentam-se como desafios aos empresários, já que altera comportamentos, e também serve como um novo paradigma na busca de melhor entendimento sobre as mudanças que estamos enfrentando.

Segundo KUNSCH (1999, p.74) "é exatamente no âmbito desses cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores(...)."O atual ambiente empresarial aponta para dois pontos extremos: o aumento da produtividade, em função das novas tecnologias e da difusão de novos conhecimentos, que leva as empresas a investir mais em novos processos de gestão, buscando a competitividade. Ao mesmo tempo, temos um aumento nas disparidades e desigualdades de nossa sociedade, que obrigam a repensar o sistema econômico, social e ambiental.

Neste contexto de mudanças e de transformações sociais, econômicas e tecnológicas, pelo qual passam as organizações, percebe-se uma grande preocupação em estabelecer padrões de ética e responsabilidade social em suas atividades.

Conforme coloca ASHLEY (2002, p.50), "parece lícito afirmar, que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais".

Para NETO E FROES (1999), a responsabilidade social se tornou um fator preponderante como uma atividade de terceiro setor. Contando que o primeiro e segundo setores já falharam em sua missão, esta é o responsável pela causa. Envolver o terceiro setor neste fato não se torna algo inadmissível, pelo contrário, a empresa toma a decisão de participar das ações que envolvem a sociedade em si. Pois é dela que a organização tira os materiais necessários para a composição de seus produtos.

O objetivo da organização participante é o de "assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a

qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a relação da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-lo a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de interesse da comunidade”.

Esta responsabilidade não diz respeito somente ao que se relaciona com necessidades básicas de pessoas ou melhorias de qualidade de vida dos recursos intelectuais organizacionais, mas, minorar possíveis danos que podem ser causados ao que relaciona os fatores ambientais dependente das atividades exercidas. Os projetos a serem implantados pelas organizações podem de certa forma e interesse ter seu valor agregado.

O Marketing organizacional funciona com dois objetivos: “exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing com base em ações sociais. O exercício da filantropia empresarial caracteriza-se por ações de doações de produtos fabricados pela própria empresa, ou de grandes somas de dinheiros para entidade beneficentes”.

A marca para esta atitude vem com a certificação. Onde, “somadas a ISO 14000, que atestam os cuidados com o meio ambiente, constituem o que denominamos de modelo de certificação social parcial, encontra-se a AS 8000 que trata dos direitos humanos e trabalhistas, e, a BS 8800 que enfoca os direitos trabalhistas (saúde e segurança no trabalho)”.

No que se refere ao novo paradigma que vem sendo proposto à atividade empresarial, a partir da inclusão de critérios de desempenho social e ambiental a serem acrescidos aos clássicos critérios de desempenho financeiro da empresa, aponto dois macro-desafios:

- a) A congruência intra-empresa do discurso e da prática da responsabilidade social empresarial, demonstrando o peso efetivo que é dado em seu cotidiano à incorporação do desempenho social, ambiental e financeiro na avaliação do sucesso do empreendimento; e

b) A mudança dos critérios de competitividade e de demanda dos mercados por bens e serviços para os quais tenham sido demonstrados efetivamente os critérios para a sua produção e os impactos decorrentes do seu consumo, ou seja, a construção de mercados responsáveis. Fazendo assim com que construção de mercados responsáveis, requer a mudança nos critérios de seleção e compra de bens e serviços pelas famílias, pelas empresas, pelas organizações da sociedade civil e, fundamentalmente, em vista do volume de suas compras, pelas organizações do governo federal, estadual e municipal, em suas três esferas de poder – legislativo, judiciário e executivo.

Dessa forma, o discurso da responsabilidade social empresarial requer um outro acima e que o transcende: a prática da responsabilidade social nos mínimos atos de nosso cotidiano, na esfera privada e pública, muitos desses atos ainda incoseqüentes por ignorarmos sua razão ou seus impactos sobre nós mesmos e sobre os outros. Todos aqueles que apresentam legitimidade e poder na sociedade para definir os critérios de seleção e de transferência de renda – tanto para consumo quanto para investimento - para um terceiro produzir um bem ou prestar um serviço, seja de interesse privado ou público, pode e deveria mudar os critérios de compra desses bens e serviços em prol da oportunidade a ser dada à oferta por aqueles que praticam princípios. O tema da ética nos negócios tem se tornado algo presente no universo corporativo.

Não se trata apenas de uma preocupação de poucos líderes, mas de todos nas organizações. São inúmeras as razões para o surgimento de organizações preocupadas em promover a ética.

Entre as razões que têm promovido a ética no ambiente empresarial destacam-se os altos custos de escândalos nas empresas, acarretando perda de confiança na reputação da organização, multas elevadas, desmotivação dos empregados, entre outros.

Na concepção de NASH (1993, p .3) " (...)a ética e os negócios têm parecido, com frequência, se não completamente contraditórios, pelo menos extremamente distantes." A autora, com essa afirmação, questiona aqueles que defendem que a noção de integridade nos negócios pode ser um ideal atingível, porém deixam os dilemas éticos a cargo da consciência de cada um. Para analisarmos a ética no universo corporativo, precisamos compreender, inicialmente, sua dimensão nas empresas.

"Ética dos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema." Downsizing, reengenharia, just-in-time - não são apenas técnicas de gestão, como essas, que irão garantir a competitividade das empresas. NASH (1993, p.06).

Para algumas correntes do conhecimento a ética é como um fator relevante para garantir a competitividade da empresa. "Ter padrões éticos significa ter bons negócios a longo prazo. Existem estudos indicando a veracidade dessa afirmativa. Na maioria das vezes, contudo, as empresas reagem a situações de curto prazo." TANSEY (1995, p.104)

Segundo TANSEY (1995), empresas preocupadas com padrões de conduta ética em seu relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e governantes, ganham a confiança de seus clientes e melhoram o desempenho dos funcionários. A ética dá lucro às empresas, afirma ela.

"A empresa é considerada ética se cumprir todos os compromissos éticos que tiver. Ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela. Estão envolvidos neste grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo e a comunidade como um todo." (TANSEY, 1995p.100)

Para garantirmos organizações compromissadas com a ética no relacionamento com seus públicos, devemos refletir a seguinte colocação de TANSEY (1995, p.100) "A alta administração da empresa deve estar consciente de que a forma de atuação da empresa para fora, para o mercado, terá reflexos internos".

Ainda segunda a autora em outras palavras, não se pode exigir conduta ética dos funcionários se a empresa está viciada em procedimentos condenáveis. Os padrões éticos da companhia são a base do comportamento dos funcionários.

Entre os perigos que atrapalham a ética nas organizações, está a burocracia das empresas.

" Burocracia demais atrapalha. Como são muitas as instruções existe sempre a possibilidade de a empresa não cumprir uma delas. Onde se criam dificuldades há alguém vendendo facilidades. As empresas que não se pautam pela ética acabam comprando-as." TANSEY (1995, p.104)

As organizações precisam estar alertas, e permanentemente criando condições e espaço para a ética.

" (...) dentro do capitalismo brasileiro, estamos caminhando em direção a uma nova forma de trabalho. Nela, a ética se insere como elemento de relevante interesse empresarial e fator de competitividade, por atribuir ao processo de decisões gerenciais maior confiabilidade e consistência." (GUERRA, 1995)

Para Guerra (1995), os valores (bens) intangíveis da organização, onde inserem-se talento, processos, informações, relacionamento, marca, etc. são mais importantes que prédios, terrenos, equipamentos. Tais valores dependem fundamentalmente dos atributos morais da organização. A responsabilidade social tem papel preponderante com relação a esses bens intangíveis das organizações. O relacionamento com a comunidade, por exemplo, deve seguir padrões éticos, no sentido de estimular o compromisso social das empresas.

O executivo de relações públicas de uma empresa tem o papel de estabelecer um relacionamento da organização com seus públicos com sólida fundamentação na ética.

Para a NASH (1993) um executivo não é uma entidade moral autônoma, ao contrário, deve ser um líder moral, responsável pelo comportamento de outras pessoas e da própria instituição, assim como por seu próprio caráter. "Cumprir essa responsabilidade exige, no mínimo, uma

investigação e um posicionamento explícito sobre os aspectos éticos da atividade empresarial, desde a estratégia até a folha de pagamento." Nash (1993, p. 6). A importância das práticas de responsabilidade social.

As práticas de responsabilidade social são vistas como fundamentais para a vida das organizações na atualidade. Porém, existem vários conceitos e teorias sobre responsabilidade social, com abordagens diferentes entre os autores.

Para ASHLEY (2002, p.06 e 07), "responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico (...)" Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade".

Segundo ROSEMBLUM, *apud* NETO E FROES (2001, p.31), "a responsabilidade social é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com os acionistas, fornecedores e clientes."

Peter DRUCKER, *apud* ASHLEY (2002, p.07), "chama a atenção para o fato de que é justamente em função de a empresa ser bem-sucedida no mercado que cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais." As práticas de responsabilidade social têm tido destaque em muitas empresas nos últimos anos, através do desenvolvimento e ampliação de projetos sociais, já que o Estado não pode mais ser visto como o único a ter responsabilidades para com a sociedade.

Como ressalta SILVA (2001) a sociedade está consciente de que o Estado não tem mais recursos, capacidade de investimentos e competência gerencial para resolver sozinho os graves problemas sociais que afligem a humanidade.

Daí a certeza de que os governos, instituições e empresas devem estabelecer parcerias, no sentido de apresentar novas propostas aos vários problemas sociais que assolam o mundo e que estão muito próximos de todas as pessoas.

A preocupação das empresas com as causas sociais tem se tornado uma questão de estratégia e de sobrevivência no mundo corporativo. Segundo WALDEMAR DE OLIVEIRA NETO, *apud* VASSALO (2000), durante muito tempo as empresas foram pressionadas a se preocupar somente com a qualidade de seus processos. Um excelente produto, com preço competitivo e bom serviço agregado, deixou de ser uma vantagem para se tornar uma obrigação.

Hoje, existe enorme pressão pela qualidade no relacionamento com os diversos públicos estratégicos. "Apenas a responsabilidade social é capaz de promover uma drástica transformação no quadro humano e ambiental brasileiro e mundial", destaca GRAJEW (2001) Presidente do Instituto Ethos de Empresa. A busca e consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável, faz com que o meio empresarial busque formas de melhorar seu relacionamento com o meio ambiente e a sociedade, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico, do qual depende para sua sobrevivência.

Por isso, seja espontaneamente ou por pressão de grupos e segmentos, a empresa pública ou privada deve adotar uma postura responsável pelo bem - estar da comunidade onde atua. ASHLEY ( 2002, p.03) coloca que "o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento(...)". Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.

A responsabilidade social insere-se na infra-estrutura e na cultura das organizações. As práticas de responsabilidade social devem fazer parte da vida das organizações. Elas devem incorporar-se à gestão, aos valores, à missão e ao planejamento estratégico das organizações . Para NETO E FROES (2001, p.179),

"a responsabilidade social é muito mais que um conceito. É um valor pessoal e institucional que reflete nas atitudes das empresas, dos empresários e de todos os seus funcionários e parceiros." Percebe-se que a responsabilidade social corporativa é fundamental para o desenvolvimento das organizações, já que os diversos públicos com os quais as empresas se relacionam passam a exigir um retorno social do seu trabalho e não somente lucros.

KANUK E SCHIFFMAN (2001, p.12) abordam que:

"a maioria das empresas reconhece que atividades socialmente responsáveis melhoram suas imagens junto aos consumidores, acionistas, comunidade financeira e outros públicos relevantes. Elas descobriram que práticas éticas e socialmente responsáveis simplesmente são negócios saudáveis que resultam em uma imagem favorável, e, no final das contas, em maiores vendas. O contrário também é verdadeiro: percepções de falta de responsabilidade social por parte de uma empresa afetam negativamente as decisões de compra do consumidor". Isso decorre em função da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que geram melhoria na qualidade de vida da sociedade. As práticas de responsabilidade social são uma forma de criar uma identificação maior da empresa com os seus públicos socialmente conscientes, ou seja, aqueles que, como elas, procuram adotar comportamentos politicamente corretos em sua vida.



A ética, a responsabilidade social e a comunicação empresarial - considerações finais. No cenário de preocupação com o social e a ética, que envolve mudança de atitudes e de valores por parte das organizações, é fundamental destacar a atuação dos profissionais de comunicação. Os comunicadores têm uma função estratégica dentro das empresas, no sentido de planejar e divulgar as ações sociais que passam a fazer parte das organizações e estabelecer padrões éticos no relacionamento com os públicos, pois como elenca PINTO (2001, p.28), "ações duradouras, comunicadas de forma adequada, trazem frutos duradouros(...)".

Neste sentido, uma nova postura das empresas implica em uma nova realidade de atuação dos comunicadores. É necessário que a comunicação das organizações reflita este novo ambiente empresarial. As empresas que pretendem sobreviver no mercado e obter sucesso, terão que adotar uma atitude transparente diante de seus públicos.

Cada vez mais torna-se fundamental apresentar, de forma clara e objetiva, a filosofia e a missão econômica e social da organização através da comunicação empresarial. A empresa ética precisa solidificar seu relacionamento com os públicos com base na honestidade. Quando afirmamos isso, estamos ressaltando o papel do relações públicas na efetivação de uma postura ética por parte das organizações.

Para NASH (1993), entre os valores compreendidos pela conduta ética nos negócios estão a honestidade, justiça, respeito pelos outros, serviço, palavra, prudência e confiabilidade. As ações de responsabilidade social praticadas pelas empresas devem ser reforçadas pelas estratégias de comunicação, já que é através delas que a empresa se mostra. Para isso, é fundamental a definição de um posicionamento junto aos seus públicos. Conforme MONTANA & CHARNOV "a abordagem da responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas metas econômicas, mas também responsabilidades sociais. Os gerentes que assumem esse caminho tomam decisões organizacionais com base não apenas nos ganhos econômicos projetados e na conformidade legal, mas também no

critério do benefício social. As empresas adeptas ao método da responsabilidade social buscam ativamente a aprovação da comunidade por seu envolvimento social e desejam ser vistas como "politicamente corretas".

Os gestores dessas empresas que cooperam com instituições sociais na definição das dimensões dos problemas sociais atuais e na busca de meios que possam ajudar a resolver esses problemas. Os funcionários são encorajados a participar dos esforços de responsabilidade social da comunidade, e essa participação é freqüentemente reconhecida pela empresa". Essas citações conscientizam cada empresa a fazer parte do setor terciário. Demonstrando a importância da aceitação dessa nova idéia, com relação aos benefícios trazidos não a empresa, como a todos os envolvidos. Trabalharia a sinergia e motivação dos membros.

Embora o assunto ainda esteja em sua iniciação Milton Friedman "argumenta que a função da empresa é otimizar os lucros e o valor do patrimônio líquido dos acionistas. Ao contrário, Keith Davis afirma que já que a empresa obtém poder na sociedade, ela deveria exercer seu poder para melhorar a sociedade, e portanto tem obrigação de demonstrar sensibilidade social". Existem várias opiniões sobre o direcionamento certo para se seguir, no entanto são raros argumentos contra, talvez devido ao grau de importância desse relacionamento com a sociedade.

Segundo RIES e TROUT (1999, p.14) "o posicionamento é um sistema organizado para se encontrar uma janela para a mente. Baseia-se no conceito de que a comunicação só pode ter lugar no momento certo na circunstância certa". É isso que as empresas socialmente responsáveis e éticas precisam: ter um lugar na vida e na mente de seus públicos, onde elas sejam lembradas como empresas comprometidas com os problemas sociais.

Ainda segundo RIES e TROUT (1999, p.14) "na cena contemporânea, as Relações Públicas será facultada a missão de interagir entre os interesses das comunidades e da empresa, detectando necessidades e alternativas de

desenvolvimento social e econômico das populações, propondo e desenvolvendo formas de solucionar problemas sociais, articulando o apoio e promovendo a elaboração de projetos que visem erradicar carências sociais de todo o tipo".A partir do planejamento e execução de ações socialmente responsáveis, que consolidem projetos relacionados ao meio ambiente, à melhoria do ambiente de trabalho, entre outros, um novo posicionamento empresarial e novas relações, fundamentadas numa atuação ética, deverão ser estabelecidas com funcionários, consumidores, comunidade, enfim com todos os parceiros.

Percebe-se, desta forma, que os profissionais de comunicação passam a desenvolver junto às organizações uma postura social e ética mais voltada à qualidade de vida da sociedade onde está inserida.

### **1.1 Delimitação do Tema**

O estudo delimita-se a tratar de uma nova tendência que as empresas situada em Cafelândia implantará. A tendência do terceiro setor, como responsabilidade social, no sentido da implantação de ações sociais. Beneficiando assim, não somente a organização, mas a sociedade em si que a própria depende e vice-versa, através de projetos sociais.

### **1.2 Problema**

Tendo em vista que projetos relacionados ao terceiro setor são voltados às empresas de grande porte, como a Média empresa poderá contribuir e também garantir seu lugar na sociedade vista com bons olhos e até mesmo com a conquista de uma certificação? Como uma empresa ao conscientizar-se da responsabilidade social pode contribuir com o ambiente socioeconômico e crescer com isso como uma proposta cuja via é de “mão dupla”?

### **1.3 Justificativa**

Não só uma necessidade ou nicho de mercado, mas uma visão privilegiada no que diz respeito à dignidade de um ser estar inserido em uma sociedade fechada. Ter oportunidades que a própria sociedade os tirou. Entretanto, as responsabilidades sociais vindas de grandes empresas ou de outras formas de instituições já fazem a diferença, mas ainda não basta.

Em uma sociedade são envolvidas todas as pessoas, as pessoas são a sociedade e esta nos envolve. É simplesmente uma parceria onde todos participamos, estaríamos devolvendo a sociedade o que foi tirado dela. E que, feito de uma forma correta e digna beneficiará a todos os envolvidos direto ou indiretamente.

Por esses e outros motivos mais agravantes como o de milhões de pessoas que vivem á margem do desenvolvimento do país, em estado de absoluta carência social, desprovidas de condições mínimas de uma vida saudável e digna, o terceiro setor, vem de forma a ser responsabilizado pela causa. As definições para o terceiro setor são direcionadas a responsabilidade com a sociedade, mas, podem-se entender pequenas empresas privadas neste projeto, como a própria que será estudada.

### **1.4 Objetivo Geral**

\_Desenvolver uma proposta administrativa com vista á responsabilidade social.

#### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- Estabelecer a proposta de responsabilidade social;
- Verificar os problemas básicos da sociedade (local), onde se insere a empresa pesquisada;

- Apresentar alternativas eficientes para a responsabilidade social.

### **1.5 Breve Histórico da Empresa em Estudo**

A empresa teve sua fundação em Julho de 1999 e iniciou suas atividades em Novembro de 2000. Os sócios da empresa já vinham de outras empresas do mesmo ramo de atividade e traziam consigo suas experiências. Daí então a idéia de que com recursos próprios pudessem concretizar o sonho de ter seu próprio negócio. Venderam tudo o que tinham , juntaram-se com mais alguns sócios e construíram a parte estrutural. Logo após o término da construção três dos cinco sócios abriram a sociedade ficando apenas dois, os quais permanecem até hoje. No entanto o sonho era o mesmo: “produzir, industrializar e é claro crescer”.

No início tudo era muito difícil, o produto acabado não tinha as qualidades exigidas pelos consumidores, muitas reclamações e assim por diante. Mas nunca desistindo de ser uma empresa concorrente das existentes há muito mais tempo no mercado. Para isso seria necessário investir em qualidade. No ano de 2001 e 2002 foram muitos os investimentos em máquinas e equipamentos para melhorar a qualidade dos produtos. O tempo foi passando e a empresa foi ganhando seu espaço apesar das limitações e desvantagens com relação aos seus concorrentes. Em 2003, 2004 e 2005 os investimentos aumentaram ainda mais principalmente com relação ao armazenamento de grãos e de produto acabado. A empresa começou a tomar novos rumos de comercialização. O crescimento foi sempre significativo de um ano pro outro, ou seja, a cada ano apresentava-se crescimento de no mínimo 30% a mais que o anterior. Hoje ela

comercializa em todo o país principalmente no Paraná, Sudeste, Norte e Nordeste do país. A matéria prima utilizada atualmente é 90% importada devido ao mercado nacional estar sendo no momento inviável, em virtude do preço e da qualidade dos grãos.

A empresa conta com cinquenta funcionários, envolvendo administração e produção. É uma empresa “enxuta” e que, ainda, e mesmo diante de tanta tecnologia oferecida promove a mão-de-obra humana em certos setores para que reflita em demissões.

## **1.6 Procedimentos Metodológicos**

### **1.6.1 Perspectiva do Estudo**

Este tópico trata da metodologia a ser seguida, indicando qual tipo de pesquisa será considerado para obter e trabalhar com os dados necessários à pesquisa e ao resultado que se espera alcançar; bem como tempo e recursos disponíveis para o estudo.

### **1.6.2 Conceito de métodos e técnicas**

Para GIL (1990, p. 18), a investigação científica se processa de acordo com métodos fundamentados em bases lógicas e técnicas, as quais se consolidam a partir da eficiência verificada no passado e com base no exame matemático e filosófico. Para o autor, o método significa caminho para se chegar a um fim.

Assim, pode-se entender método científico como o caminho para se chegar à verdade em ciência, ou seja, conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento, esclarecendo através dos meios corretos para que se atinja o conhecimento (LAKATOS, 2002; RICHARDSON, 1999)

### 1.6.3 Tipos de Pesquisa

Pesquisa é o trabalho realizado metodologicamente para solucionar um problema de natureza científica (SALOMON, 1999). A pesquisa exige, portanto que se ordene os processos exigidos para atingir os objetivos desejados (CERVO, 1996). Os diferentes temas propõem tipologia de pesquisa adequada. Cervo (1996) considera que as pesquisas possuem particularidades que as distinguem entre si.

Dado o objetivo proposto, é premente definir cada tipo de pesquisa para proceder ao estudo.

Em relação ao tipo de pesquisa, Marconi (2002 p, 19) entende que o autor da pesquisa, ao definir o enfoque da mesma, estabelece critérios para a adoção de dado tipo, onde os interesses, situações, e condições do estudo determinarão se a pesquisa será segmentada ou não.

Comumente, apresentam-se três tipos de pesquisa, a saber:

**Pesquisa exploratória:** considera a formulação do problema ou hipótese levantada para desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Realiza-se esse tipo de estudo quando se intenta oferecer uma visão geral acerca de dado

fato. Tipologia ideal para assuntos que possuem poucos estudos. (CERVO, 1996; VERGARA, 2004).

**Pesquisa descritiva:** segundo Gil (1994), esse tipo de pesquisa descreve as características de dada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre diferentes variáveis.

Mediante técnicas padronizadas de coleta de dados, essa tipologia descreve as características de determinada população ou fenômeno estabelecendo correlações entre variáveis estudadas. Adequado para pesquisa-diagnóstico, esse método não objetiva explicar os fenômenos descritos, esse método é apropriado para pesquisa-diagnóstico. (VERGARA 2004; ROESCH, 1999; GIL, 1999; )

**Pesquisa explicativa:** busca identificar as variáveis que estabelecem fenômenos ou contribuem para que tal ocorra. Como visa explicar a razão dos acontecimentos, é o tipo de pesquisa mais complexo e delicado, apresentando considerável risco de erro. (VERGARA 2004; GIL, 1999;).

Para cumprir o objetivo proposto será realizado um estudo exploratório, com vistas a desenvolver um modelo de gestão apropriado às duas estruturas de apoio ao empreendedorismo local, sugerindo portanto, alterações na estrutura organizacional das instituições mantenedoras de tais estruturas.

#### **1.6.4 Coleta e Tratamento dos Dados**



Os dados podem ser obtidos mediante pesquisa documental, bibliográfica ou contato direto (MARCONI, 2002), sendo considerados primários ou secundários.

Segundo Mattar (1999) dados primários consistem no material não colhido, ainda em poder do pesquisado que, transferido ao pesquisador, possibilita respostas a questionamentos específicos.

Dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento [...]”.(MATTAR, 1999, p. 134)

Este estudo realizar-se-á através de pesquisa documental e bibliográfica, explorando dados históricos, bibliografias e estatísticas, arquivos e demais dados secundários disponíveis

## **2. A ÉTICA EM RELAÇÃO AO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

### **2.1 Compromisso com a Sociedade**

São freqüentes as queixas sobre falta de ética na sociedade, na política, na indústria e até mesmo nos meios esportivos, culturais e religiosos. A sociedade contemporânea valoriza comportamentos que praticamente excluem qualquer possibilidade de cultivo de relações éticas. É fácil verificar que o desejo obsessivo na obtenção, posse e consumo da maior quantidade possível de bens materiais é o valor central na nova ordem estabelecida no mundo e que o prestígio social é concedido para quem consegue esses bens. O sucesso material passou a ser sinônimo de sucesso social e o êxito pessoal deve ser adquirido a qualquer custo. Prevalcem os desrezos ao tradicional, o culto à massificação e mediocridade que não ameaçam e que permitem a manipulação fácil das pessoas.

Um dos campos mais carentes, no que diz respeito à aplicação da ética, é o do trabalho e exercício profissional. Por essa razão, executivos e teóricos em administração de empresas voltaram a se debruçar sobre questões éticas. A lógica alimentadora desse processo não é idealista e sim a lógica do capital que, para poder sobreviver, tem que ser mais ético, evitando cair na barbárie e autodestruição. São os próprios pressupostos da disputa empresarial que forçam a adoção de um modelo mais ético.

O individualismo extremo, muitas vezes associado à falta de ética pessoal, tem levado alguns profissionais a defender seus interesses particulares acima dos interesses das empresas em que trabalham, colocando – as em risco. Os casos de corrupção e investimentos duvidosos nas empresas públicas e privadas são os maiores exemplos do que estamos dizendo.

Esse quadro nos remete diretamente à questão da formação de recursos humanos, pois são as pessoas a base de qualquer tentativa de iniciar o resgate da ética nas empresas e nas relações de trabalho.

Como os outros mamíferos, estamos num mundo que é anterior ao nosso aparecimento. Mas, diferentes deles, este mundo que nos precede não é simplesmente dado, colocado à nossa disposição para um relacionamento imediato. O ser humano precisa “organizar” o mundo para superar o “caos”, necessita construir um mundo para si, um mundo que tenha um sentido humano, e, nesse processo, construir a si mesmo.

Karl Marx consegue colocar essa idéia de uma forma extraordinariamente clara, quando faz a distinção entre o trabalho humano e a atividade instintiva do animal:

“Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colmeia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo de trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato fortuito. Além do esforço dos órgãos que trabalham, é mister a vontade adequada que se manifesta através da atenção durante todo o curso do trabalho. E isso é tanto mais necessário quanto menos se sinta o trabalhador atraído pelo conteúdo e pelo método de execução de sua tarefa, que lhe oferece por isso menos possibilidade de fruir da aplicação das suas próprias forças físicas e espirituais.”

É como se pelo trabalho o homem, na condição de transformador da natureza, pudesse atingir seu mais elevado ideal de realização, com consciência e liberdade. Quando o homem age, cria e empreende, produzindo objetos e saberes, bens materiais e simbólicos, está atuando não somente no campo do fazer, isto é, no âmbito do trabalho, mas também no campo do saber e do poder,

ou seja, no campo da cultura e da política. Tais dimensões estão entrelaçadas e carregam uma forte componente ética.

A ética é uma característica inerente a toda ação humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social. Todo homem possui um senso ético, uma espécie de “consciência moral”, estando constantemente avaliando e julgando suas ações para saber se são boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas.

Existem sempre comportamentos humanos classificáveis sob a ética do certo e errado, do bem e do mal. Embora relacionadas com o agir individual, essas classificações sempre têm relação com as matrizes culturais que prevalecem em determinadas sociedades e contextos históricos.

A ética está relacionada à opção, ao desejo de realizar a vida, mantendo com os outros relações justas e aceitáveis. Via de regra está fundamentada nas idéias de bem e virtude, enquanto valores perseguidos por todo ser humano e cujo alcance se traduz numa existência plena e feliz.

A ética não é algo superposto à conduta humana, pois todas as nossas atividades envolvem uma carga moral. Idéias sobre o bem e o mal, o certo e o errado, o permitido e o proibido definem a nossa realidade.

Em nossas relações cotidianas estamos sempre diante de problemas do tipo: Devo sempre dizer a verdade ou existem ocasiões em que posso mentir? Será que é correto tomar tal atitude? Devo ajudar um amigo em perigo, mesmo correndo risco de vida? Existe alguma ocasião em que seria correto atravessar um sinal de trânsito vermelho?

Os soldados que matam numa guerra podem ser moralmente condenados por seus crimes ou estão apenas cumprindo ordens?

Essas perguntas nos colocam diante de problemas práticos, que aparecem nas relações reais, efetivas entre indivíduos. São problemas cujas soluções, via de regra, não envolvem apenas a pessoa que os propõe, mas

também a outras ou outras pessoas que poderão sofrer as conseqüências das decisões e ações que poderão muitas vezes afetar uma comunidade inteira.

O homem é um ser – no – mundo, que só realiza sua existência no encontro com outros homens, sendo que, todas as suas ações e decisões afetam as outras pessoas. Nesta convivência, nesta coexistência, naturalmente têm que existir regras que coordenem e harmonizem esta relação. Essas regras, dentro de um grupo qualquer, indicam os limites em relação aos quais podemos medir as nossas possibilidades e as limitações a que devemos nos submeter. São os códigos culturais que nos obrigam, mas ao mesmo tempo nos protegem.

Diante dos dilemas da vida, temos a tendência de conduzir nossas ações de forma quase que instintiva, automática, fazendo uso de alguma “fórmula” ou “receita” presente em nosso meio social, de normas que julgamos mais adequadas de serem cumpridas, por terem sido aceitas intimamente e reconhecidas como válidas e obrigatórias. Fazemos uso de normas, praticamos determinados atos e, muitas vezes, nos servimos de determinados argumentos para tomar decisões, justificar nossas ações e nos sentirmos dentro da normalidade.

As normas de que estamos falando têm relação com o que chamamos de valores morais. São os meios pelos quais os valores morais de um grupo social são manifestos e acabam adquirindo um caráter normativo e obrigatório. A palavra moral tem sua origem no latim “mos”/ “mores”, que significa “costumes”, no sentido de conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito. Notar que a expressão “bons costumes” é usada como sendo sinônimo de moral ou moralidade.

A moral pode então ser entendida como o conjunto de práticas cristalizadas pelos costumes e convenções histórico – sociais. Cada sociedade tem sido caracterizada por seus conjuntos de normas, valores e regras. São as prescrições e proibições do tipo “não matarás”, “não roubarás”, de cumprimento

obrigatório. Muitas vezes essas práticas são até mesmo incompatíveis com os avanços e conhecimentos das ciências naturais e sociais.

A moral tem um forte caráter social, estando apoiada na tríade cultura, história e natureza humana. É algo adquirido como herança e preservado pela comunidade.

O compromisso do administrador de empresas com a sociedade requer um amplo conhecimento ético e moral sobre todos os assuntos a que a sociedade está exposta, pois assim poderá ser um chefe bem aceito.

Um departamento de relações humanas de qualquer empresa deve Ter como princípios básicos para as boas relações no trabalho, certas regras ou práticas que facilitarão as funções da direção e chefia:

- um administrador deve ter completo autodomínio;
- deve sempre e sempre interessar – se pelos interesses alheios;
- sempre admitir seus próprios erros;
- nunca fazer promessas que não possa cumprir;
- deve argumentar, nunca discutir;
- conduzir, mas não forçar;
- explicar claramente o que deseja;
- evitar juízos apressados;
- cuidar da mesma forma, dar a mesma atenção, tanto às grandes como às pequenas coisas;
- comunicar aos outros tudo quanto possa interessá-los;
- ouvir e observar com atenção;

- nunca fazer críticas publicamente;
- dar à recompensa o máximo realce;
- procurar compreender as pessoas, suas atitudes, suas frustrações, suas fraquezas.

## **2.2 Compromisso com o País**

Parece ser uma tendência do ser humano, como tem sido objeto de referências de muitos estudiosos, a de defender, em primeiro lugar, seus interesses próprios e quando esses interesses são de natureza pouco recomendável, ocorrem seríssimos problemas.

O valor ético do esforço humano é variável em função de seu alcance em face da comunidade. Se o trabalho executado é só para auferir renda, em geral, tem seu valor restrito. Por outro lado, nos serviços realizados com amor, visando ao benefício de terceiros, dentro de vasto raio de ação, com consciência do bem comum, passa a existir a expressão social do mesmo.

Aquele que só se preocupa com os lucros, geralmente, tende a ter menor consciência de grupo. Fascinado pela preocupação monetária, há ele pouco importa o que ocorre com a sua comunidade e muito menos com a sociedade.

## **2.3 Compromisso com a Humanidade – Pensamento Universal**

### **2.3.1. Ética e história**

A ética aceita a existência da moral, tomando como ponto de partida a diversidade de morais no tempo, entendendo que cada sociedade tem sido

caracterizada por um conjunto de regras, normas e valores, não se identificando com os princípios e normas de nenhuma moral em particular nem adotando atitudes indiferentes ou ecléticas diante delas. A história da ética é um assunto complexo e que exige alguns cuidados em seu estudo.

Cumprir advertir, antes de tudo, que a história da ética como disciplina filosófica é mais limitada no tempo e no material tratado do que a história das idéias morais da humanidade. Esta última história compreende o estudo de todas as normas que regularam a conduta humana desde os tempos pré-históricos até os nossos dias. Esse estudo não é só filosófico ou histórico-filosófico, mas também social.

Por este motivo, a história das idéias morais - ou, se preferir eliminar o termo "história", a descrição dos diversos grupos de idéias morais - é um tema de que se ocupam disciplinas tais como a sociologia e antropologia. Ora, a existência de idéias morais e de atitudes morais não implica, porém, a presença de uma disciplina filosófica particular.

Assim, por exemplo, podem estudar-se as atitudes e idéias morais de diversos povos primitivos, ou dos povos orientais, ou de judeus, ou dos egípcios, etc., sem que o material resultante deva forçosamente enquadrar-se na história da ética. Em nossa opinião, por conseguinte, só há história da ética no âmbito da história da filosofia.

Ainda assim, a história da ética adquire, por vezes, uma considerável amplitude, por quanto fica difícil, com freqüência, estabelecer uma separação rigorosa entre os sistemas morais - objeto próprio da ética - e o conjunto de normas e atitudes de caráter moral predominantes numa dada sociedade ou numa determinada fase histórica.

Com o fim de solucionar este problema, os historiadores da ética limitaram seu estudo àquelas idéias de caráter moral que possuem uma base filosófica, ou seja, que, em vez de se darem simplesmente como supostas, são examinadas em seus fundamentos; por outras palavras são filosoficamente



justificadas. Não importa neste caso, que a justificação de um sistema de idéias morais seja extramoral (por exemplo, que se baseie numa metafísica ou numa teologia); o decisivo é que haja uma explicação racional das idéias ou das normas adotadas. Por este motivo, os historiadores da ética costumam seguir os mesmos procedimentos e adotar as mesmas divisões propostas pelos historiadores da filosofia. (MORA, 1996, p.246)

É muito interessante esta variedade de morais no tempo. NIETZSCHE (1977, p.99), faz uma colocação muito interessante sobre a interminável sucessão das doutrinas éticas, quando diz que "aquilo que numa época parece mau, é quase sempre um restolho daquilo que na precedente era considerado bom - o atavismo de um ideal já envelhecido". Essa visão é reforçada por VÁSQUEZ (1995, p.235) ao introduzir seu conceito de doutrinas éticas:

As doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens e em particular pelo seu comportamento moral efetivo. Por isto, existe uma estreita vinculação entre os conceitos morais e a realidade humana, social, sujeita historicamente à mudança. Por conseguinte, as doutrinas éticas não podem ser consideradas isoladamente, mas dentro de um processo de mudança e de sucessão que constitui propriamente a sua história. Ética e história, por tanto, relacionam-se duplamente: a) Com a vida social e, dentro desta, com as morais concretas que são um dos seus aspectos; b) com a sua história própria, já que cada doutrina está em conexão com as anteriores (tomando posição contra elas ou integrando alguns problemas e soluções precedentes), ou com as doutrinas posteriores (prolongando-se ou enriquecendo-se nelas). Em toda moral efetiva se elaboram certos princípios, valores ou normas. Mudando radicalmente a vida social, muda também a vida moral. Os princípios, valores ou normas encarnados nela entram em crise e exigem a sua justificação ou a sua substituição por outros. Surgem então, a necessidade de novas reflexões ou de uma nova teoria moral, pois os conceitos, valores e normas vigentes se tornaram problemáticos. Assim se explica a aparição e sucessão de doutrinas éticas fundamentais em conexão com a mudança e a sucessão de estruturas sociais, e, dentro delas, da vida moral.

Muitos filósofos se debruçaram sobre as questões morais e produziram contribuições muito importantes sobre o tema. Foge ao alcance de nosso trabalho apresentar com profundidade as contribuições que Platão, Aristóteles, Espinosa, Kant e outros grandes filósofos deram à discussão sobre a moral. Mas, para entendermos nossas posturas frente aos problemas éticos faz-se muito necessário uma análise das nossas matrizes culturais, que no ocidente estão estabelecidas nas tradições greco-romanas e judaico-cristãs. Por essa razão é importantíssima a análise de algumas doutrinas éticas que proporcionarão um embasamento teórico ao nosso trabalho.

### **2.3.2 Doutrinas Éticas**

Para facilitar o estudo das doutrinas éticas, ou teorias acerca da moral, preferimos dividi-las nos seguintes segmentos, correlacionados historicamente: ética grega, ética cristã medieval, ética moderna e ética contemporânea.

Sendo assim, vamos partir do princípio que a história da ética teve sua origem, pelo menos sob o ponto de vista formal, na antigüidade grega, através de Aristóteles (384 - 322 a.C.) e suas idéias sobre a ética e as virtudes éticas.

Na Grécia porém, mesmo antes de Aristóteles, já é possível identificar traços de uma abordagem com base filosófica para os problemas morais e até entre os filósofos conhecidos como pré-socráticos encontramos reflexões de caráter ético, quando buscavam entender as razões do comportamento humano.

Sócrates (470-399 a.C.) considerou o problema ético individual como o problema filosófico central e a ética como sendo a disciplina em torno da qual deveriam girar todas as reflexões filosóficas. Para ele ninguém pratica voluntariamente o mal. Somente o ignorante não é virtuoso, ou seja, só age mal, quem desconhece o bem, pois todo homem quando fica sabendo o que é bem, reconhece-o racionalmente como tal e necessariamente passa a praticá-lo. Ao praticar o bem, o homem sente-se dono de si e conseqüentemente é feliz.

A virtude seria o conhecimento das causas e dos fins das ações fundadas em valores morais identificados pela inteligência e que impelem o homem a agir virtuosamente em direção ao bem.

Platão (427-347 a.C.) ao examinar a idéia do Bem a luz da sua teoria das idéias, subordinou sua ética à metafísica. Sua metafísica era a do dualismo entre o mundo sensível e o mundo das idéias permanentes, eternas, perfeitas e imutáveis, que constituíam a verdadeira realidade e tendo como cume a idéia do Bem, divindade, artífice ou demiurgo do mundo.

Para Platão a alma - princípio que anima ou move o homem - se divide em três partes: razão, vontade (ou ânimo) e apetite (ou desejos). As virtudes são função desta alma, as quais são determinadas pela natureza da alma e pela divisão de suas partes. Na verdade ele estava propondo uma ética das virtudes, que seriam função da alma.

Pela razão, faculdade superior e característica do homem, a alma se elevaria mediante a contemplação ao mundo das idéias. Seu fim último é purificar ou libertar-se da matéria para contemplar o que realmente é e, acima de tudo, a idéia do Bem.

Para alcançar a purificação é necessário praticar as várias virtudes que cada parte da alma possui. Para Platão cada parte da alma possui um ideal ou uma virtude que devem ser desenvolvidos para seu funcionamento perfeito. A razão deve aspirar à sabedoria, a vontade deve aspirar à coragem e os desejos devem ser controlados para atingir a temperança.

Cada uma das partes da alma, com suas respectivas virtudes, estava relacionada com uma parte do corpo. A razão se manifesta na cabeça, a vontade no peito e o desejo baixo-ventre. Somente quando as três partes do homem puderem agir como um todo é que temos o indivíduo harmônico.

A harmonia entre essas virtudes constituía uma quarta virtude: a justiça.

Platão de certa forma criou uma "pedagogia" para o desenvolvimento das virtudes. Na escola as crianças primeiramente têm de aprender a controlar seus desejos desenvolvendo a temperança, depois incrementar a coragem para, por fim, atingir a sabedoria.

A ética de Platão está relacionada intimamente com sua filosofia política, porque para ele, a polis (cidade estado) é o terreno próprio para a vida moral. Assim ele buscou um estado ideal, um estado-modelo, utópico, que era constituído exatamente como o ser humano. Assim, como o corpo possui cabeça, peito e baixo-ventre, também o estado deveria possuir, respectivamente, governantes, sentinelas e trabalhadores. O bom estado é sempre dirigido pela razão.

CORPO	ALMA	VIRTUDE	ESTADO
Cabeça	Razão	Sabedoria	Governantes
Peito	Vontade	Coragem	Sentinelas
Baixo-ventre	Desejo	Temperança	Trabalhadores

É curioso notar que, no Estado de Platão, os trabalhadores ocupam o lugar mais baixo em sua hierarquia. Talvez isto tenha ligação com a visão depreciativa que os gregos antigos tinham sobre esta atividade.

A ética platônica exerceu grande influência no pensamento religioso e moral do ocidente, como teremos oportunidade de ver mais adiante.

Aristóteles (384-322 a.C.), não só organizou a ética como disciplina filosófica, mas, além disso, formulou a maior parte dos problemas que mais tarde iriam se ocupar os filósofos morais: relação entre as normas e os bens, entre a ética individual e a social, relações entre a vida teórica e prática, classificação das

virtudes. Sua concepção ética privilegia as virtudes (justiça, caridade e generosidade), tidas como propensas tanto a provocar um sentimento de realização pessoal àquele que age quanto simultaneamente beneficiar a sociedade em que vive. A ética aristotélica busca valorizar a harmonia entre a moralidade e a natureza humana, concebendo a humanidade como parte da ordem natural do mundo, sendo, portanto uma ética conhecida como naturalista.

Segundo Aristóteles, toda a atividade humana, em qualquer campo, tende a um fim que é, por sua vez um bem: o Bem Supremo ou Sumo Bem, que seria resultado do exercício perfeito da razão, função própria do homem. Assim sendo, o homem virtuoso é aquele capaz de deliberar e escolher o que é mais adequado para si e para os outros, movido por uma sabedoria prática em busca do equilíbrio entre o excesso e a deficiência:

A excelência moral, então, é uma disposição da alma relacionada com a escolha de ações e emoções, disposição esta consistente num meio termo (o meio termo relativo a nós) determinado pela razão (a razão graças à qual um homem dotado de discernimento o determinaria). Trata-se de um estado intermediário, porque nas várias formas de deficiência moral há falta ou excesso do que é conveniente tanto nas emoções quanto nas ações, enquanto a excelência moral encontra e prefere o meio termo. Logo, a respeito do que ela é, ou seja, a definição que expressa a sua essência, a excelência moral é um meio termo, mas com referência ao que é melhor e conforme ao bem ela é um extremo. (ARISTÓTELES, 1992, p.42)

E procede exemplificado:

Em relação ao meio termo, em alguns casos é a falta e em outros é o excesso que está mais afastado; por exemplo, não é temeridade, que é o excesso, mas a covardia, que é a falta, que é mais oposta à coragem, e não é a insensibilidade, que é uma falta, mas a concupiscência, que é um excesso, que é mais oposta à moderação. Isto ocorre por duas razões; uma delas tem origem na própria coisa, pois por estar um extremo mais próximo ao meio termo e ser mais parecido com ele opomos ao intermediário não o extremo, mas seu contrário. Por

exemplo, como se considera a temeridade mais parecida com a coragem, e a covardia mais diferente, opomos esta última à coragem, pois as coisas mais afastadas do meio termo são tidas como mais contrárias a ele; a outra razão tem origem em nós mesmos, pois as coisas para as quais nos inclinamos mais naturalmente parecem mais contrárias ao meio termo. Por exemplo, tendemos mais naturalmente para os prazeres, e por isso somos levados mais facilmente para a concupiscência do que para a moderação. Chamamos portanto contrárias ao meio termo as coisas para as quais nos sentimos mais inclinados; logo, a concupiscência, que é um excesso é mais contrária à moderação. (ibid, p.46)

Daí ser difícil, segundo Aristóteles, ser bom na medida em que o meio termo não é facilmente encontrado: "Por isso a bondade tanto é rara quanto nobre e louvável".

A Ética de Aristóteles - assim como a de Platão - está unida à sua filosofia política, já que para ele a comunidade social e política são o meio necessário para o exercício da moral. Somente nela pode realizar-se o ideal da vida teórica na qual se baseia a felicidade. O homem moral só pode viver na cidade e é, portanto um animal político, ou seja social. Apenas deuses e animais selvagens não tem necessidade da comunidade política para viver. O homem deve necessariamente viver em sociedade e não pode levar uma vida moral como indivíduo isolado e sim no seio de uma comunidade.

O estoicismo e o epicurismo surgem no processo de decadência e de ruína do antigo mundo greco-romano.

Para Epicuro (341-270 a.C) o prazer é um bem e como tal o objetivo de uma vida feliz. Estava lançada então a idéia de hedonismo que é uma concepção ética que assume o prazer como princípio e fundamento da vida moral. Mas, existem muitos prazeres, e nem todos são igualmente bons. É preciso escolher entre eles os mais duradouros e estáveis, para isso é necessário a posse de uma virtude sem a qual é impossível a escolha. Essa virtude é a prudência, através da qual podemos selecionar aqueles prazeres que não nos trazem a dor ou

perturbações. Os melhores prazeres não são os corporais - fugazes e imediatos - mas os espirituais, porque contribuem para a paz da alma.

Para os estóicos (por exemplo, Zenão, Sêneca e Marco Aurélio) o homem é feliz quando aceita seu destino com imperturbabilidade e resignação. O universo é um todo ordenado e harmonioso onde os sucessos resultam do cumprimento da lei natural racional e perfeita. O bem supremo é viver de acordo com a natureza, aceitar a ordem universal compreendida pela razão, sem se deixar levar por paixões, afetos interiores ou pelas coisas exteriores. O homem virtuoso é aquele que enfrenta seus desejos com moderação aceitando seu destino. O estóico é um cidadão do cosmo não mais da polis.

O Cristianismo se eleva sobre o que restou do mundo greco-romano e no século IV torna-se a religião oficial de Roma. Com o fim do "mundo antigo" o regime de servidão substitui o da escravidão e sobre estas bases se constrói a sociedade feudal, extremamente estratificada e hierarquizada. Nessa sociedade fragmentada econômica e politicamente, verdadeiro mosaico de feudos, a religião garantia uma certa unidade social.

Por este motivo a política fica dependente dela e a Igreja Católica passa a exercer, além de poder espiritual, o poder temporal e a monopolizar também a vida intelectual.

Evidentemente a ética fica sujeita a este conteúdo religioso.

Os filósofos cristãos tiveram uma dupla atitude diante da ética. Absorveram o ético no religioso, edificando um tipo de ética que hoje chamamos de teônoma, que fundamenta em Deus os princípios da moral. Deus, criador do mundo e do homem, é concebido como um ser pessoal, bom, onisciente e todo poderoso. O homem, como criatura de Deus, tem seu fim último Nele, que é o seu bem mais alto e valor supremo. Deus exige a sua obediência e a sujeição a seus mandamentos, que neste mundo têm o caráter de imperativos supremos.

Num outro sentido também aproveitaram muitas das idéias da ética grega - principalmente platônicas e estóicas - de tal modo que partes dessa ética, como a doutrina das virtudes e sua classificação inseriram-se quase na sua totalidade na ética cristã.

Evidentemente, enquanto certas normas éticas eram assimiladas, outras, por sua incompatibilidade com os ensinamentos cristãos eram rejeitados. A justificativa do suicídio, por exemplo, foi amplamente rejeitada pelos filósofos cristãos.

A ética cristã é uma ética subordinada à religião num contexto em que a filosofia é "serva" da teologia. Temos então uma ética limitada por parâmetros religiosos e dogmáticos.

É uma ética que tende a regular o comportamento dos homens com vistas a um outro mundo (o reino de Deus), colocando o seu fim ou valor supremo fora do homem, na divindade.

É curioso notar que ao pretender elevar o homem de uma ordem natural para outra transcendental e sobrenatural, onde possa viver uma vida plena e feliz, livre das desigualdades e injustiças do mundo terreno, ela introduz uma idéia verdadeiramente inovadora, ou seja, todos seriam iguais diante de Deus e são chamados a alcançar a perfeição e a justiça num mundo sobrenatural, o reino dos Céus.

Em sua gênese essa ética também absorve muito do que Platão e Aristóteles desenvolveram. Pode-se até dizer que seus dois maiores filósofos, Santo Agostinho (354-430) e São Tomás de Aquino (1226-1274) refletem, respectivamente, idéias de Platão e Aristóteles.

A purificação da alma, em Platão, e sua ascensão libertadora até elevar-se ao mundo das idéias tem correspondência na elevação ascética até Deus exposta por Santo Agostinho.



A ética de Tomás de Aquino tem muitos pontos de coincidência com Aristóteles e como aquela busca através de contemplação e de conhecimento alcançar o fim último, que para ele era Deus.

A história da ética complica-se a partir do Renascimento Europeu e podemos chamar de ética moderna às diversas tendências que prevaleceram desde o século XVI até o início do século XIX.

Não é fácil sistematizar as diversas doutrinas éticas que surgiram neste período, tamanha sua diversidade, mas podemos encontrar, talvez como reação à ética cristã descêntrica e teológica uma tendência antropocêntrica.

Evidentemente essa mudança de ponto de vista não aconteceu ao acaso. Fez-se necessário um entendimento sobre as mudanças que o mundo sofreu, nas esferas econômica, política e científica para entendermos todo o processo.

A forma de organização social que sucedeu à feudal, traz em sua estrutura mudanças em todas as ordens.

A economia, por exemplo, viu crescer de forma muito intensa o relacionamento de suas forças produtivas com o desenvolvimento científico que começara a fundamentar a ciência moderna - são dessa época os trabalhos de Galileu e Newton - e desse relacionamento se desenvolvem as relações capitalistas de produção.

Essa nova forma de produção fortalece uma nova classe social - a burguesia - que luta para se impor política e economicamente. É uma época de grandes revoluções políticas (Holanda, França e Inglaterra) e no plano estatal assistimos o desaparecimento da fragmentada sociedade feudal e o fortalecimento dos grandes Estados Modernos, únicos e centralizados.

Nessa nova ordem vemos a razão se separando da fé (a filosofia separa-se da religião), as ciências naturais dos pressupostos teológicos, o Estado da Igreja e o homem de Deus.

Essa ruptura fica muito evidente quando, entre a Idade Média e a Modernidade, o italiano Nicolau Maquiavel (1469-1527) provoca uma revolução na ética ao romper com a moral cristã, que impõe os valores espirituais como superiores aos políticos, quando defendeu a adoção de uma moral própria em relação ao Estado. O que importa são os resultados e não a ação política em si, sendo legítimos os usos da violência contra os que se opõem aos interesses estatais.

Examinando as outras qualidades atrás enumeradas, direi que todo o príncipe deve desejar ser tido como piedoso, e não como cruel; não obstante, deve cuidar de não usar mal a piedade. Cesar Borgia era tido como cruel; entretanto, essa sua crueldade havia posto ordem na Romanha, promovido a sua união e a sua pacificação e inspirando confiança, o que, bem considerado, mostra ter sido ele muito mais piedoso do que os florentinos, os quais, para esquivarem da reputação de cruéis deixaram que Pistóia fosse destruída. Deve um príncipe, portanto, não se importar com a reputação de cruel, a fim de poder manter os seus súditos em paz e confiantes, pois que, com pouquíssimas repressões, será mais piedoso do que aqueles que, por muito clementes, permitem as desordens das quais resultem assassinios e rapinagens. Estas atingem a comunidade inteira, enquanto que os castigos impostos pelo príncipe atingem poucos. (MAQUIAVEL, sd, p.107)

Na verdade o que estamos presenciando é uma extraordinária sugestão para a aplicação de novos valores. A obra de Maquiavel influenciará, como veremos mais tarde, outros pensadores modernos como o inglês Thomas Hobbes e Baruch de Espinosa, extremamente realistas no que se refere à ética.

O homem recupera então seu valor pessoal e passa a ser visto como dotado de razão e afirma-se em todos os campos, da ciência às artes. Descartes (1596-1650) esboça com muita clareza esta tendência de basear a filosofia no homem, que passa a ser o centro de tudo, da política, da arte, e também da moral. Vemos então o aparecimento de uma ética antropocêntrica.

Como se vê, a É. dos secs XVII e XVIII manifesta um alto grau de uniformidade: não só ela é uma doutrina do móvel mas também a sua oscilação entre a "tendência a conservação" e a "tendência ao prazer" como base da moral não

implica uma diferença radical, já que o próprio prazer não é senão o índice e motivo de uma situação favorável à conservação. (ABBAGNANO, sd, p.364)

Thomas Hobbes (1588-1679) consegue sistematizar esta ética do desejo, que existe em cada ser, de própria conservação como sendo o fundamento da moral e do direito. Para Hobbes, a vida do homem no estado de natureza - sem leis nem governo - era "solitária, pobre, sórdida, embrutecida e curta", uma vez que os homens são por índole agressivos, autocentrados, insociáveis e obcecados por um "desejo de ganho imediato".

O principal dos bens é a conservação de si mesmo. A natureza, com efeito, proveu para que todos desejem o próprio bem, mas afim de que possam ser capazes disso, é necessário que desejem a vida, a saúde e a maior segurança dessas coisas para o futuro. De todos os males porém, o primeiro é a morte, especialmente se acompanhada de sofrimento. Já que os males da vida podem ser tantos que senão se prever como próximo o seu fim, fazem contar a morte entre os bens.(De hom., XI, 6)

Para Hobbes, indivíduos que decidem viver em sociedade não são melhores ou menos egoístas do que os selvagens: são apenas mais clarividentes, percebendo que, se cooperarem, podem ser mais ricos e mais felizes. Seu bom comportamento deriva do seu egoísmo. Em outras palavras, o que leva dois homens pré-históricos a se unirem numa caçada a um tigre dente-de-sabre, é o fato de que, juntos, têm mais chances de matá-lo sem se ferirem.

Baruch de Espinosa (1632-1677) afirmava que os homens tendem naturalmente a pensar apenas em si mesmos, que em seus desejos e opiniões as pessoas são sempre conduzidas por suas paixões, as quais nunca levam em conta o futuro ou as outras pessoas. Essa tendência a conservação, à consecução de tudo que é útil é muitas vezes colocada na obra de Espinosa como sendo a própria ação necessita-se da Substância Divina.

Uma vez que a Razão não pede nada que seja contra a Natureza, ela pede, por conseguinte, que cada um se ame a si mesmo, procure o que lhe é útil, mas o

que lhe é útil de verdade; deseje tudo o que conduz, de fato, o homem a uma maior perfeição; e, de uma maneira geral, que cada um se esforce por conservar o seu ser, tanto quanto lhe é possível. Isto é tão necessariamente verdadeiro como o todo ser maior que a sua parte. (ESPINOSA, 1973, p.244).

Jonh Locke (1632-1704) atrela a tendência à conservação e satisfação à uma concepção de "felicidade pública". Dizia Locke:

Como Deus estabeleceu um liame indissolúvel entre a virtude e a felicidade pública, e tornou a prática da virtude necessária à conservação da sociedade humana e visivelmente vantajosa para todos os que precisam tratar com as pessoas de bem, ninguém se deve maravilhar se cada um não só aprovar essas regras, mas igualmente recomendá-las aos outros, estando persuadido de que, se as observarem, lhe advirão vantagens a ele próprio. (Ensaio, I, 2, 6)

David Hume (1711-1776) seguindo essa linha nos coloca que o fundamento da moral é a utilidade, ou seja, é boa ação aquela que proporciona "felicidade e satisfação" à sociedade. A utilidade agrada porque responde a uma necessidade ou tendência natural que inclina o homem a promover a felicidade dos seus semelhantes.

Ao invés de limitar os desejos humanos àqueles determinados apenas pelo interesse pessoal (comida, dinheiro, glória), Hume percebeu que muitas das nossas paixões estão baseadas no que ele chamava de simpatia - a capacidade de sentir em si mesmo os sofrimentos e até mesmo as alegrias de outrem.

Essa visão do ser humano como criatura simpática tornava impossível traçar, à maneira de Hobbes, uma nítida linha divisória entre o interesse pessoal e o interesse alheio, uma vez que agora é possível encarar o interesse alheio como se ele fosse um interesse pessoal. Hume estava propondo uma espécie de razão emocional para o comportamento altruísta.

Para Jean Jaques Rousseau (1712-1778) o homem é bom por natureza e seu espírito pode sofrer um aprimoramento quase ilimitado.

Talvez a expressão maior da ética moderna tenha sido o filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804).

A preocupação maior da ética de Kant era estabelecer a regra da conduta na substância racional do homem. Ele fez do conceito de dever ponto central da moralidade. Hoje em dia chamamos a ética centrada no dever de deontologia.

Kant dizia que a única coisa que se pode afirmar que seja boa em si mesma é a "boa vontade" ou boa intenção, aquilo que se põe livremente de acordo com o dever. O conhecimento do dever seria consequência da percepção, pelo homem, de que é um ser racional e como tal está obrigado a obedecer o que Kant chamava de "imperativo categórico", que é a necessidade de respeitar todos os seres racionais na qualidade de "fins em si mesmo". É o reconhecimento da existência de outros homens (seres racionais) e a exigência de comportar-se diante deles a partir desse reconhecimento.

Deve-se então tratar a humanidade na própria pessoa como na do próximo sempre como um fim e nunca só como um meio.

A ética kantiana busca, sempre na razão, formas de procedimentos práticos que possam ser universalizáveis, isto é, um ato moralmente bom é aquele que pode ser universalizável, de tal modo que os princípios que eu sigo possam valer para todos "Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal." (KANT, 1984, p.129)

Analisando a questão da tortura, por exemplo, me questiono se tal procedimento deveria ser universalizado ou não. Se não posso querer a universalização da tortura, também não posso aceitá-la no aqui e agora.

Friedrich Hegel (1770-1831) pode ser considerado como sendo o mais importante filósofo do idealismo alemão pós-kantiano.

Para ele, a vida ética ou moral dos indivíduos, enquanto seres históricos e culturais, é determinada pelas relações sociais que mediatizam as relações

peçoais intersubjetivas. Hegel dessa forma transforma a ética em uma filosofia do direito. Ele a divide em ética subjetiva (ou pessoal) e em ética objetiva (ou social). A primeira é uma consciência de dever e a segunda é formada pelos costumes, pelas leis e normas de uma sociedade. O Estado, para Hegel, reúne esses dois aspectos numa "totalidade ética".

Assim, a vontade individual subjetiva é também determinada por uma vontade objetiva, impessoal, coletiva, social e pública que cria as diversas instituições sociais. Além disso, essa vontade regula e normatiza as condutas individuais através de um conjunto de valores e costumes vigentes em uma determinada sociedade em uma determinada época.

O ideal ético estava numa vida livre dentro de um Estado livre, um Estado de Direito que preservasse os direitos dos homens e lhes cobrasse seus deveres, onde a consciência moral e as leis do direito não estivessem nem separadas e nem em contradição.

Dessa maneira, a vida ética consiste na interiorização dos valores, normas e leis de uma sociedade, condensadas na vontade objetiva cultural, por um sujeito moral que as aceita livre e espontaneamente através de sua vontade subjetiva individual. A vontade pessoal resulta da aceitação harmoniosa da vontade coletiva de uma cultura.

O alemão Karl Marx (1818-1883) também via a moral como uma espécie de "superestrutura ideológica", cumprindo uma função social que, via de regra, servia para sacramentar as relações e condições de existência de acordo com os interesses da classe dominante. Numa sociedade dividida por classes antagônicas a moral sempre terá um caráter de classe.

Até hoje existem diferentes morais de classe e inclusive numa mesma sociedade podem coexistir várias morais, já que cada classe assume uma moral particular. Assim, enquanto não se verificarem as condições reais para uma moral universal, válida para toda a sociedade, não pode existir um sistema moral válido para todos os tempos e todas as sociedades.

Para Marx, sempre que se tentou construir semelhante sistema no passado estava-se tentando imprimir um caráter universal a interesses particulares.

Se entendermos a moral proletária como sendo a moral de uma classe que está destinada historicamente a abolir a si mesma como classe para ceder lugar a uma sociedade verdadeiramente humana, serve como passagem a uma moral universalmente humana.

Os homens necessitam da moral como necessitam da produção e cada moral cumpre sua função social de acordo com a estrutura social vigente.

Torna-se necessária então uma nova moral que não seja o reflexo de relações sociais alienadas, para regular as relações entre os indivíduos, tanto em vista das transformações da velha sociedade como para garantir a harmonia da emergente sociedade socialista.

Tudo isso, a transformação da antiga moral e a construção da nova, exigem a participação consciente dos homens. A nova moral, com suas novas virtudes transforma-se numa necessidade. O homem portanto, deve interferir sempre na transformação da sociedade.

Uma outra visão nos é apresentada no pensamento de Nietzsche (1844-1900), que é um crítico veemente e mordaz a toda moral existente, seja ela a moral socrática, a judaico-cristão ou a moral burguesa.

Necessitamos uma crítica dos valores morais, e antes de tudo deve discutir-se o valor desses valores, e por isso é de toda a necessidade conhecer as condições e os meios ambientes em que nasceram, em que se desenvolveram e deformaram (a moral como conseqüência, máscara, hipocrisia, enfermidade ou equívoco, e também a moral como causa, remédio, estimulante, freio ou veneno) conhecimento tal que nunca teve outro semelhante nem é possível que o tenha. Era um verdadeiro postulado o valor desses valores: atribui-se ao bem um valor superior ao valor do mal, ao valor do progresso, da utilidade, do desenvolvimento humano. E por que? Não poderia haver no homem "bom" um sintoma de retrocesso, um perigo, uma sedução, um veneno, um sacrifício do

presente a expensas do futuro? Uma vida mais agradável, mais inofensiva, mas também mais mesquinha, mais baixa?... De tal modo que fosse culpa da moral o não ter chegado o tipo homem ao mais alto grau do poder e do esplendor? E de modo que entre todos os perigos fosse a moral o perigo por excelência?... (NIETZSCHE, 1983, p.13-14)

Para este filósofo, a vida é vontade de poder, princípio último de todos os valores; o bem é tudo que favorece a força vital do homem, é tudo o que intensifica e exalta no homem o sentimento de poder, a vontade de poder e o próprio poder. O mal é tudo que vem da fraqueza. Nietzsche anunciou o super-homem, capaz de quebrar a tábua dos valores transmutando-os a todos.

Uma outra corrente dentro da ética é o utilitarismo, segundo o qual o objetivo da moral é o de proporcionar o máximo de felicidade ao maior número de pessoas.

Para STUART MILL (1806-1873), representante da ética utilitarista, a felicidade reside na busca do máximo prazer e do mínimo de dor. O Bem consiste na maior felicidade e a virtude é um meio de se atingir essa felicidade, fundamento de toda filosofia moral.

O credo que aceita a Utilidade ou Princípio da Maior Felicidade como fundamento da moral, sustenta que as ações são boas na proporção com que tendem a produzir a felicidade; e más, na medida em que tendem a produzir o contrário da felicidade. Entende-se por felicidade o prazer e a ausência de dor; por infelicidade, a dor e a ausência de prazer . [...] O prazer e a isenção de dor são as únicas coisas desejáveis [...] como fins; e [...] todas as coisas desejáveis [...] o são pelo prazer inerente a elas mesmas ou como meios para a promoção do prazer e a preservação da dor. (MILL, 1960, p. 29-30)

Da idéia de bem como sendo o que traz vantagens para muitos se deduziu até mesmo uma matemática ou cálculo moral.

Estas tendências aparecem em muitas formulações éticas, principalmente numa corrente conhecida como pragmatismo.



O pragmatismo, como doutrina ética, parece estar muito ligado ao pensamento anglo-saxão, tendo se desenvolvido muito nos países de fala inglesa, particularmente nos Estados Unidos, no último quarto do século passado.

Seus principais expoentes são o filósofo e psicólogo William James (1842-1910) e o filósofo educador John Dewey.

O pragmatismo deixa de lado as questões teóricas de fundo, afastando-se dos problemas abstratos da velha metafísica e dedicando-se às questões práticas vistas sob uma ótica utilitária.

Procura identificar a verdade com o útil, como aquilo que melhor ajuda a viver e conviver. O Bom é algo que conduz a obtenção eficaz de uma finalidade, fim esse que nos conduz a um êxito.

Dessa forma os valores, princípios e normas perdem seu conteúdo objetivo e o bem passa a ser aquilo que ajuda o homem em suas atividades práticas, variando conforme cada situação.

O pragmatismo pode bem ser o reflexo do progresso científico e tecnológico alcançado pelos Estados Unidos no apogeu de sua fase capitalista onde o "espírito de empresa", o "american way of life", criaram solo fértil para a mercantilização das várias atividades humanas.

Existe um grande perigo embutido no pragmatismo, que é a redução do comportamento moral a atos que conduzam apenas ao êxito pessoal transformando-o numa variante utilitarista marcada apenas pelo egoísmo, rejeitando a existência de valores ou normas objetivas.

Uma distorção muito comum em nossa sociedade capitalista é a busca da vantagem particular, onde o bom é o que ajuda meu progresso e o meu sucesso particular.

Não podemos seguir adiante, sem comentarmos a obra do filósofo francês Henri Bergson (1859-1941). Bergson distinguiu uma moral fechada e uma

moral aberta. A fechada é o conjunto do que é permitido e do que é proibido para os indivíduos de uma sociedade, tendo em vista a autoconservação da mesma. Ela é imposta aos indivíduos e tem como finalidade tornar a vida em comum possível e útil a todos. "Ela corresponde no mundo humano ao que é instinto em certas sociedades animais, isto é, tende ao fim de conservar as próprias sociedades."

Do outro lado encontramos a moral aberta, nascida de um impulso criador supra-racional. É a moral do amor, da liberdade e da humanidade universal, que resulta de uma emoção criadora. Enquanto tal, torna possível a criação de novos valores e de novas condutas em substituição àquelas vigentes segundo a moral fechada.

É a moral dos profetas, dos inovadores, dos místicos, dos sábios e dos santos. Graças sempre a eles, foi, e é possível, a instauração de uma nova ética em face da moral vigente.

Na filosofia contemporânea, os princípios do liberalismo influenciaram bastante o conceito de ética, que ganha fortes traços de moral utilitarista. Os indivíduos devem buscar a felicidade e, para isso, fazer as melhores escolhas entre as alternativas existentes. Para o filósofo inglês Bertrand Russel (1872-1970) a ética é subjetiva. Não contém afirmações verdadeiras ou falsas. É a expressão dos desejos de um grupo. Mas Russel diz que o homem deve reprimir certos desejos e reforçar outros, se pretende atingir a felicidade ou o equilíbrio.

Para finalizar esse capítulo, consideramos ser de grande importância uma análise dos trabalhos de Habermas e John Rawls.

Jurgem Habermas, filósofo alemão nascido em 1924, é professor da Universidade de Frankfurt.

Sua obra pretende ser uma revisão e uma atualização do marxismo, capaz de dar conta das características do capitalismo avançado da sociedade industrial contemporânea. Faz uma crítica à racionalidade dessa sociedade,

caracterizando-a em termos de uma "razão instrumental", que visa apenas estabelecer os meios para se alcançar um fim determinado. Segundo sua análise, o desenvolvimento técnico e a ciência voltada apenas para a aplicação técnica acarretam na perda do próprio bem, que estaria submetido às regras de dominação técnica do mundo natural.

É necessário então a recuperação da dimensão humana, de uma racionalidade não-instrumental, baseada no "agir comunicativo" entre sujeitos livres, de caráter emancipador em relação à dominação técnica.

Habermas percebeu a distorção dessa possibilidade de ação comunicativa, que produziu relações assimétricas e impediu uma interação plena entre as pessoas.

A proposta de Habermas formula-se em termos de uma "teoria da ação comunicativa", recorrendo inclusive à filosofia analítica da linguagem para tematizar essas condições do uso da linguagem livre de distorção como fundando uma nova racionalidade.

Habermas busca uma teoria geral da verdade, segundo a qual o critério da verdade é o consenso dos que argumentam e defende a idéia de que argumentar é uma tarefa eminentemente comunicativa. Por isso, o "discurso intersubjetivo" é o lugar próprio para a argumentação.

Somente se poderia aceitar como critério de verdade aquele consenso que se estabelece sob condições ideais, que Habermas chama de "situação ideal de fala". Ou seja, a razão é definida pragmaticamente de tal modo que um consenso é racional quando é estabelecido numa condição ideal de fala. Para que isso seja possível, definiu uma série de regras básicas, cuja observação é condição para que se possa falar de um discurso verdadeiro.

Essas regras são, em primeiro lugar, que todos os participantes tenham as mesmas chances de participar do diálogo, em segundo, que devem ter chances iguais para a crítica. São formas de, quando uma argumentação tem lugar entre

várias pessoas, a eliminação dos fatores de poder que poderiam perturbar a argumentação.

Uma terceira condição seria que todos os falantes deveriam ter chances iguais para expressar suas atitudes, sentimentos e intenções. A quarta e decisiva condição afirma que serão apenas admitidos ao discurso falantes que tenham as mesmas chances enquanto agentes para dar ordens e se opor, permitir e proibir.

Um diálogo sobre questões morais entre senhores e escravos, patrões e empregados, pai e filho, violaria, portanto as condições da situação ideal da fala. Lembramos que o "discurso autêntico" é aquele que ocorre com pessoas em situação igual, sob condições igualitárias do ponto de vista de participação no discurso.

Habermas ainda defende o projeto iniciado pelo Iluminismo como algo ainda a ser desenvolvido e significativo para nossa época, desde que a razão seja entendida criticamente, no sentido do agir comunicativo.

John Rawls, em sua "Teoria da Justiça" (1971) afirma que a justiça não é um resultado de interesses, por públicos que sejam. Ele fala de uma justiça distributiva partindo de um "estado inicial" por meio do qual se pode assegurar que os acordos básicos a que se chega num contrato social sejam justos e eqüitativos.

A justiça é entendida como eqüidade por ser eqüitativa em relação a uma posição original que está baseada em dois princípios: a) cumpre assegurar para cada pessoa numa sociedade, direitos iguais numa liberdade compatível com a liberdade dos outros; b) deve haver uma distribuição de bens econômicos e sociais de modo que toda desigualdade resulte vantajosa para cada um, podendo além disso ter cada um acesso, sem obstáculos, a qualquer posição ou cargo.

A concepção geral de sua teoria afirma que, todos os bens sociais primários liberdade e oportunidade, rendimentos e riquezas, e as bases de respeito a si mesmo devem ser igualmente distribuídas, a menos que uma distribuição desigual desses bens seja vantajosa para os menos favorecidos.

### **3. EM RELAÇÃO À EMPRESA**

#### **3.1 Definição Ética Empresarial**

MOREIRA (2000), define a ética empresarial como "o comportamento da empresa - entidade lucrativa - quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)."

Já para DENNY, para quem não há distinção entre moral e ética, "A ética empresarial consiste na busca do interesse comum, ou seja, do empresário, do consumidor e do trabalhador". Afirma esse autor que "a lógica da empresa é necessariamente ética, e as empresas imorais não são, por conseguinte, autênticas empresas".

#### **3.2 Evolução da Ética Empresarial**

A doutrina no âmbito do direito empresarial tem conceituado a empresa como uma atividade econômica organizada pelo empresário, que se utiliza dos fatores da produção - a natureza, o capital e o trabalho - para produzir um resultado, que pode ser um serviço, um bem ou um direito, para venda no mercado, com o objetivo final de lucro.

A história nos dá conta de que, nas sociedades primitivas e antigas, a atividade econômica se baseava na troca de mercadoria por mercadoria, não existindo nesse período a idéia de lucro e nem de empresa. Portanto, a ética se restringia às "relações de poder entre as partes e pelas eventuais necessidades presentes de obtenção de certos bens ou artigos".

O surgimento do conceito de lucro nas operações de natureza econômica, trouxe uma certa dificuldade para a moral, posto que ele (o lucro) era originariamente considerado um acréscimo indevido, sob o ponto de vista da moralidade.

Somente no século XVIII, o economista Adam Smith, na sua obra *A Riqueza das Nações*, citado por MOREIRA(ano) , "conseguiu demonstrar que o lucro não é um acréscimo indevido, mas um vetor de distribuição de renda e de promoção do bem-estar social", expondo "pela primeira vez a compatibilidade entre ética e atividade lucrativa".

Nas lições de MOREIRA, "a encíclica *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII", foi "a primeira tentativa formal de impor um comportamento ético à empresa".

Esse documento papal trouxe no seu bojo princípios éticos aplicáveis nas relações entre a empresa e empregados, valorizando o respeito aos direitos e à dignidade dos trabalhadores.

Surge nos Estados Unidos em 1.890, a Lei "Shelman Act", destinada "a proteger a sociedade contra os acordos entre empresas, contrários ou restritivos da livre concorrência".

No início do século XX, foi editada a Lei "Clayton", alterada pela "Pattman-Robison", que complementou a lei "Shelman Act", "proibindo a prática de discriminação de preços por parte de uma empresa em relação aos seus clientes".

Em 1972, realiza-se a Conferência Internacional Sobre o Meio Ambiente, em Estocolmo, Suécia, organizada pela Organização das Nações Unidas, que teve como finalidade conscientizar "todos os segmentos sociais, inclusive as empresas sobre a necessidade de se preservar o planeta".

Cinco anos após, o governo americano legisla sobre a ética empresarial, através da edição da Lei "Foreign Corrupt Practices Act", que proíbe

e estabelece penalidades às pessoas ou organizações que ofereçam subornos às autoridades estrangeiras, com a finalidade de obter negócios ou contratos.

No Brasil foi editada a Lei n. 4.137/62, alterada pela Lei n. 8.884/94, que reprime o abuso do poder econômico e as práticas concorrenciais. Em diversas outras áreas, como nas de proteção ao trabalho, do meio ambiente, do consumidor, existem leis específicas, tratando da questão da ética.

Diante dessa preocupação mundial com a ética empresarial, pode-se afirmar que estamos vivendo uma nova era nessa matéria.

Relativamente a evolução da ética na empresa societária, ao que se tem notícia, até o fim da primeira metade do século XX, os conflitos societários eram solucionados na própria empresa, sendo poucas as demandas judiciais. Prevalcia o poder daquele que majoritariamente comandava a empresa. Esse período foi chamado de fase monárquica da sociedade comercial.

"Aplicava-se a visão do banqueiro alemão ao qual se atribui a qualificação dos acionistas minoritários como sendo tolos e arrogantes. Tolos porque lhe entregavam o dinheiro e arrogantes, pois ainda pretendiam receber os dividendos".

Paulatinamente vai-se criando nova consciência nessas relações, e os controladores passam a buscar o consenso junto aos demais participantes da sociedade (empregados, minoritários.).

No Brasil, a partir da metade do século XX, já há uma preocupação do direito brasileiro para com os direitos dos minoritários, possibilitando-lhes o recebimento dos dividendos, o recesso e responsabilizar os administradores e controladores da companhia.

Para WALD, "É o primeiro passo para a democratização e moralização da empresa, mediante a criação de um sistema de liberdade com responsabilidade, que sucedeu ao regime da mais completa irresponsabilidade".

Verifica-se, modernamente, que a legislação brasileira consagra os conceitos de abuso de direito e de responsabilidade pelo desvio de poderes.

A Lei n. 6.404/76, assim como a legislação do mundo inteiro, tem reconhecido que o poder do voto deve ser exercido no interesse da sociedade, consoante dispõe o artigo 115 da citada lei:

O acionista deve exercer o direito de voto no interesse da companhia; considerar - se-á abusivo o voto exercido com o fim de causar dano à companhia ou a outros acionistas, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para companhia ou para outros acionistas.

Conforme se vê, "A obediência à ética e aos bons costumes se impôs até aos acordos de acionistas cujas cláusulas ilegais, abusivas ou imorais não podem ser consideradas vinculatórias para os seus signatários".

### **3.3 Seu Compromisso Social**

Das três disciplinas filosóficas mais conhecidas a Lógica, a Estética e a Ética, essa última é certamente a que tem atraído menos atenção da sociedade. E isso já faz um bom tempo. Pois se são muitos os interessados em economia, ciência e arte, num mundo onde o dinheiro, a tecnologia e a beleza aparecem como valores supremos, a moral tem sido colocada em plano secundário, se é que tem sido considerada em alguma escala.

Na sociedade moderna, lamentavelmente, o sucesso econômico passou a ser a medida de todas as coisas. Apenas a riqueza e a beleza contam e separam os vencedores dos excluídos. O caráter não é conversível em moeda. Assim, o que é uma boa conduta e que condições devem cumprir as instituições humanas para moralizar o indivíduo são questões que não têm despertado interesse ou conquistado espaço num mundo em que a maioria das pessoas é materialista e individualista e, por isso, pouco responsável e solidária.



Se a empresa, como espaço social, produz e reproduz esses valores, ela se torna importante em qualquer processo de mudança de perspectiva das pessoas; tanto das que nela convivem e participam quanto daquelas com as quais essas pessoas se relacionam. Assim, quanto mais empresas tenham preocupações éticas mais a sociedade na qual essas empresas estejam inseridas tenderão a melhorar no sentido de constituir um espaço agradável onde as pessoas vivam realizadas, seguras e felizes.

A questão é que, embora a empresa como organização possa ser um agente moral, na verdade quem tem ou deixa de ter comportamento ético são as pessoas que a dirigem e que nela trabalham. É difícil separar a pessoa da instituição. O exemplo mais banal é a participação das empresas em entidades de qualquer natureza. O representante da empresa nessas entidades é tomado como se fosse a própria empresa e assim são consideradas suas declarações e opiniões. Por uma manifestação infeliz, ninguém diz que alguém é um mau representante da empresa.

A referência, no caso, é sempre a empresa representada. Bons dirigentes e funcionários, por outro lado, difundem a imagem de sua empresa como sendo boa. Por isso há uma preocupação cada vez maior das empresas quando designam aqueles que devam representá-las externamente.

A sociedade moderna está requerendo uma mudança muito forte de seus valores porque a economia não pode e não deve ser a medida de todas as coisas. Analistas de todas as filiações ideológicas são unânimes: é impossível a sustentação do modelo atual de mundo caracterizado pelo materialismo individualista, pela destruição do ambiente, pela concentração de renda e pela exclusão de muitos milhões de seres humanos dos benefícios do progresso tecnológico e econômico. Este modelo precisa ser superado por outro em que o bem comum seja o novo paradigma do progresso.

Se os negócios funcionam como o motor das sociedades modernas, o que parece ser verdade incontestável, as empresas têm a desempenhar um papel preponderante na construção do futuro da humanidade. Nesse sentido, são muitas as transformações que as empresas brasileiras necessitam realizar em seus valores básicos e na forma de gerir seus negócios. A empresa tem uma

responsabilidade grande na invenção do novo ser humano que a sociedade necessita para melhorar, pois, a maioria das pessoas, no mundo industrializado, passa o seu tempo dentro das empresas.

Mais uma vez, melhorar a sociedade, é uma questão prática que requer um comportamento ético das empresas, comportamento este plenamente consistente com a estratégia de sobrevivência de qualquer delas e com o enfoque sistêmico que deve nortear um negócio que pretenda ser bem sucedido.

Se os líderes empresariais não emergirem da rotina, da busca incessante e desesperada do lucro imedialista, da vantagem pessoal pura e simples, e da falta de solidariedade social, suas empresas submergirão no mar de suas contradições morais. Atualmente, se a mídia eletrônica, rápida e global pode ser utilizada para enganar o consumidor incauto e subtrair-lhe alguns trocados pode, também e felizmente, ser o veículo que irá decretar o fim de uma corporação, por práticas antiéticas, mesmo que levadas a cabo num longínquo lugar do planeta.

### **3.4 A “Corporação Amoral”**

Persegue o sucesso a qualquer custo, vê os empregados como meras unidades econômicas de produção. As companhias que estão nesse estágio são freqüentemente forçadas à desativação pois violam normas e valores sociais.

### **3.5 A “Corporação Legalista”**

Apegada à letra da lei, mas não a seu espírito, adotam códigos de conduta que mais se parecem a produtos de departamentos legais. Buscam adotar algumas posturas “éticas” apenas para evitar problemas legais.

### **3.6 A “Corporação Receptiva”**

Interessadas em mostrar-se responsável porque isso é conveniente, não porque é certo; possui códigos de conduta que começam a parecer códigos

de ética. Acontecimentos externos freqüentemente obrigam companhias a se enquadrar no estágio receptivo. Começam a entender que as decisões éticas podem ser do interesse da companhia em longo prazo, ainda que envolvam perdas econômicas imediatas.

### **3.7 A Observância da Ética e Ecologia**

A voracidade predatória do sistema econômico vigente o faz enxergar a natureza tão somente como fonte de matérias-primas para a produção de mercadorias. Com isso a natureza torna-se ela própria uma mercadoria.

O trabalho é a ação humana que transforma a natureza para o homem. Mas para que o trabalho cumpra essa finalidade de sustentar e humanizar o homem, deve realizar-se de modo auto-sustentável para a natureza e para o homem.

A voracidade predatória de nosso sistema econômico está rompendo perigosamente o equilíbrio de auto-sustentabilidade entre a natureza e o homem. Este é um dos problemas éticos mais radicais da nossa geração, pois ameaça a sobrevivência futura do planeta e da humanidade. Para se falar em dignidade da vida é preciso, antes, que haja vida. A moral dominante desse sistema econômico separa a natureza da cultura, e com isso desumaniza a natureza e desnaturaliza o homem. Preservar e cuidar da natureza é preservar e cuidar da humanidade, das gerações atuais e futuras. Preservar e cuidar do meio ambiente é uma responsabilidade ética diante da natureza humana é principalmente das empresas

Boas decisões empresariais podem resultar de decisões morais ou éticas. Uma empresa é considerada ética se cumprir com todos os compromissos éticos que tiver, se adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela.

Estão envolvidos nesse grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo e a sociedade como um todo. Seus valores, rumos e expectativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento e seu

desempenho também deve ser avaliado quanto ao seu esforço no cumprimento de suas responsabilidades públicas e em sua atuação como boa cidadã.

A crescente pressão dos clientes e da comunidade a favor de um ambiente mais limpo e com menor desperdício significa que as organizações precisarão desenvolver estratégias de projeto que levem em consideração os fatores ambientais.

O nosso compromisso é obter um desenvolvimento sustentável que beneficie as pessoas tanto das nações desenvolvidas como das menos desenvolvidas”.

Entretanto, ele insistiu que não basta apenas “despoluir” o planeta; “as empresas precisam retificar o passado e proporcionar a tecnologia necessária para servir os habitantes do futuro sem deixar para trás uma bagunça”. ( NAISBITT, 1982, p.183)

A liderança da organização deve enfatizar suas responsabilidades públicas e praticar a boa cidadania. A responsabilidade pública refere-se às expectativas básicas da organização quanto à ética nos negócios, atenção à saúde pública, segurança e proteção ambiental.

O enfoque relativo à saúde, segurança e proteção ambiental deve levar em conta as operações da organização bem como o ciclo de vida dos produtos. “A nova era gira toda em torno da responsabilidade pública”,

Comunidade é palavra que não costuma passar das declarações de princípios das empresas. De fato, poucos empresários reconhecem com convicção o fato de que a empresa tem que exercitar sua função interativa na comunidade. Tirar recursos, pessoas e mercado da coletividade, devolver produtos e salários e embolsar o lucro como remuneração do capital é visão de curto prazo. Parte da remuneração obtida pelo negócio precisa voltar à comunidade para que se possa considerar o estágio de capitalismo selvagem do país superado – e estamos muito longe disso. SEMLER (1988 p.254).

Considerações sobre esta questão envolvem o seguinte:

MEIO AMBIENTE: a idéia de que progresso e deterioração do meio ambiente andam de mãos dadas é um conceito do século XIX que ainda impera no Brasil. As empresas que não se preocuparem preventivamente com isso serão as que alegarão no futuro que, para cumprir exigências da legislação ambiental

(que virão, com certeza), terão que fechar (fica bem claro aqui a preocupação com a sobrevivência das empresas). Deixar chegar a esse ponto é negligência.

A Sociedade industrial cresceu arraigada no materialismo e na supremacia do homem sobre a natureza. Vem daí a ênfase na competição, na auto preservação e no consumo, que levou a problemas atuais como poluição, o armazenamento de resíduos sólidos, o crime, a violência familiar, o terrorismo internacional, a destruição de espécimes animais, a devastação das florestas, os buracos na camada de ozônio e as milhares de pessoas que morrem de inanição todos os dias por conta do crescimento populacional fora de controle e de uma perversa distribuição de riquezas. Segundo FRITJOF(1986) parece que perdemos a capacidade de agirmos eticamente e as aplicações irresponsáveis da ciência e tecnologia estão ameaçando a vida no planeta . ressalta:

As últimas décadas de nosso século vêm registrando um estado de profunda crise mundial. É uma crise complexa, multidimensional, cujas facetas afetam todos os aspectos de nossa vida – a saúde e o modo de vida, a qualidade do meio ambiente e das relações sociais, da economia, tecnologia e política. É uma crise de dimensões intelectuais, morais e espirituais; uma crise de escala e premência sem precedentes em toda a história da humanidade. Pela primeira vez temos que nos defrontar com a real ameaça de extinção da raça humana e toda a vida no planeta (o grifo não faz parte do original). FRITJOF (1986, P.19)

Dentro desse novo contexto só teremos chances de sobrevivência se dedicarmos algum tempo a olhar por cima de nossos próprios ombros, se de fato nos preocuparmos com os outros e vivermos além dos limites de nossas próprias famílias e instituições. As necessidades de mudanças, que nos conduzam a uma nova visão de mundo são urgentes e, de certa forma, já estão ocorrendo.

Hoje em dia, por exemplo, as exigências do cidadão não recaem apenas por produtos ou serviços de qualidade, mas são também de natureza ética. Ou seja: se vai comprar um carro, um sabonete, uma vasilha de refrigerante ou um serviço financeiro quer saber se aquela empresa recolhe seus impostos, remunera dentro do padrão de mercado seus empregados, polui o meio ambiente, trata a concorrência com lealdade, atende os eventuais reclamos da sua clientela

e participa de forma positiva de sua comunidade. Muitas pessoas, em especial jovens, estão dispostas a contribuir com boas causas existirá uma procura crescente por empresas não apenas voltadas para a produção e lucro, mas que também estejam preocupadas com a solução de problemas mais amplos como preservação do meio ambiente e bem estar social.

### **3.8 A Observância da Ética nos Negócios**

Existe um campo muito fértil para a aplicação da ética empresarial e existem evidências demonstrando que agir conforme a ética efetivamente dá bons resultados – financeiros e não financeiros.

Ter padrões éticos significa ter bons negócios em longo prazo. Existem estudos indicando a veracidade dessa afirmativa. Na maioria das vezes, contudo, as empresas reagem a situações de curto prazo.

Fazendo assim, com que as empresárias sagazes saibam que o sucesso nos negócios e as práticas éticas andam de mãos dadas. Eles se concentram num objetivo empresarial que ultrapassa os simples negócios do dia-a-dia e sabem, em última análise, que não há nenhuma forma correta de fazer algo errado.

Bons negócios dependem essencialmente do desenvolvimento e manutenção de relações de longo prazo. O empresário que obtém um rápido ganho financeiro tirando vantagens de clientes, fornecedores ou funcionários pode acusar um lucro um pouco mais alto neste trimestre, mas a confiança que perdeu no processo pode jamais voltar a ser instaurada em suas relações de negócios.

Falhas éticas nos levam a perder clientes e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias. A prática de parcerias é cada vez mais comum hoje em dia. Na hora de dar as mãos, além de levantar as afinidades culturais e comerciais, às empresas também verificam se há compatibilidade ética.

Recuperar o nome de uma empresa é muito difícil. Quando uma companhia age corretamente, o tempo de vida do fato na memória do público é de cinco minutos. A lembrança de uma transgressão à ética pode durar cinquenta

anos. A percepção do público pode ter um impacto direto sobre os lucros da empresa.

A reputação de uma empresa é um fator primário nas relações comerciais, formais ou informais, quer estas digam respeito à publicidade, ao desenvolvimento de produtos ou a questões ligadas aos recursos humanos. Nas atuais economias nacionais e globais, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para qual trabalham. Assim, se a empresa quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será importante manter uma sólida reputação de comportamento ético.

### **3.9 A Observância da Ética nas Organizações**

Esforços de empresas para cultivar valores éticos devem incluir palestras inspiradoras, treinamento em ética e educação aos empregados que estão confusos em relação às questões éticas. Esse trabalho vem sendo realizado de diversas formas.

Bons programas de educação ética variam muito em extensão, conteúdo e forma de apresentação. Mas parecem ter, pelo menos, duas características comuns. Em primeiro lugar os participantes podem fazer perguntas à vontade, contestar afirmações e empenhar-se ativamente no processo de aprendizagem. Deve-se evitar todas as formas de mão única.

A Segunda característica, comum a estas experiências de treinamento consiste em forte concentração nas questões éticas claramente relevantes para os participantes. Em outras palavras, se você está querendo montar um treinamento em ética para profissionais de informática, deve levantar estudos de caso e problemas relacionados com a área. Segurança de dados, violação de correio eletrônico e informações sensíveis, por exemplo, são temas que despertam o interesse dos empregados envolvidos com este tipo de atividade. Repetir chavões morais e fazer generalizações não despertarão interesses maiores nem motivarão um maior envolvimento no programa de ética da empresa.

Cabe lembrar que, por mais perfeito que seja o programa de treinamento em ética empresarial, ele nunca funcionará se os dirigentes e

gerentes da organização não derem o exemplo de boa conduta. O exemplo sempre vem de cima e os administradores devem inspirar a boa conduta na empresa, caso contrário ocorrerá a perda na confiança da integridade moral da alta administração.

Percebe-se claramente a necessidade da moderna gestão empresarial em criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas. A sociedade como um todo também se beneficia deste movimento.

Fatores como a conservação de recursos e a redução de rejeitos na origem, precisam ser considerados. O planejamento no tocante segurança e proteção ambiental deve prever impactos adversos que poderiam decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso e descarte e reciclagem final de produtos.

A prática da boa cidadania refere-se à liderança e ao apoio – dentro dos limites razoáveis dos recursos das organizações – a objetivos de interesse social, abrangendo também os aspectos acima mencionados de responsabilidade pública. Tais objetivos poderão incluir a melhoria na proteção ambiental, conservação de recursos naturais, mas tais procedimentos implicam em parcerias com organizações, públicas ou privadas para atingir esses propósitos. Deste modo iremos abordar no próximo capítulo qual a postura do gestor dentro das organizações para que as mesmas possam adequar-se ao contexto de reprodução de capital.

### **3.10 A Responsabilidade Social do Gestor dentro das Empresas no Novo Contexto da Reprodução do Capital**

#### **3 10.1 Reestruturação produtiva**

Ao longo das últimas duas décadas são notórias as transformações que vêm ocorrendo tanto na base material da sociedade capitalista quanto no campo das idéias, com decisivas inflexões no mundo do trabalho.



ANDERSON (1995) argumenta que as idéias no campo do neoliberalismo ganharam êxito, a partir dos anos 70, à medida que reagiram teórica e politicamente contra o Estado intervencionista, que estava submerso numa crise de grandes proporções. Dessa forma os neoliberais propuseram o desmonte do Estado de Bem-Estar, através da apropriação das atividades estatais e da minimização das suas ações no que diz respeito ao provimento de políticas sociais, repassando-as à iniciativa privada. Nessa direção, sobressai o lema mais distintivo dos neoliberais: o Estado mínimo. Acerca do Estado mínimo, ANDERSON afirma que este significa:

Um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas. A estabilidade monetária deveria ser a meta de qualquer governo. Para isso seria necessária uma disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a restauração da taxa 'natural' de desemprego, ou seja, a criação de um exército industrial de reserva para quebrar os sindicatos (idem: 35).

A desqualificação do Estado tem sido “o carro chefe” da ideologia neoliberal, na qual se configura o Estado mínimo para os trabalhadores e máximo para o capital, na medida em que esse se torna o promotor da competitividade e o indutor da desregulamentação das relações de trabalho.

O grande capital implementa a erosão das regulações estatais visando claramente à liquidação de direitos sociais, o acesso ao patrimônio e ao fundo público, com a des-regulação sendo apresentada como modernização que valoriza a sociedade civil, liberando-a da tutela do Estado protetor.

Na esfera da produção ocorreram mudanças radicais, como a nova onda tecnológica de base microeletrônica que penetrou amplamente em todos os setores da economia, configurando um novo paradigma de produção industrial. Esse novo paradigma surgiu como uma resposta à crise de acumulação capitalista, estratégia de reorganização da produção e dos mercados, influenciando na organização da sociedade e nas relações entre capital, trabalho e

Estado. O decênio 1973/83 foi marcado por um período de crise, caracterizado pela instabilidade financeira, e a redução dos preços em relação à produção. Como consequência, surgiram tendências no mercado mundial: inovações tecnológicas, novas formas de organização do trabalho, transformação das estruturas e estratégias empresariais, novas bases de competitividade.

MARQUES (1999,) afirma que o aumento acelerado do conteúdo informacional dos produtos e dos processos de produção vem reconfigurando as oportunidades de trabalho e de agregação de valor na cadeia produtiva, favorecendo aquelas que visam à informação em relação àquelas que visam à “matéria”. As retificações das realidades virtuais ensejam o aparecimento de uma nova natureza e de uma nova sociedade.

Essa tendência é pautada por uma lógica desenvolvida ao longo da história do capitalismo. A atividade produtiva, além de buscar movimentar cada vez menos a massa industrial, incorpora cada vez mais informação aos produtos, processos e ferramentas.

Fazendo um contraponto a MARQUES, o aspecto fundamental das mudanças que vêm ocorrendo é a revolução na organização dos processos de trabalho, que, segundo MOTA (2000,), trata-se de “(...) uma exigência do reordenamento das fases do processo de produção e realização da mais-valia”; ou seja, na “esfera de produção” observa-se o aumento das taxas de lucro, intermediadas pelo uso de novas tecnologias e de novas formas de consumo da força de trabalho. A “esfera da circulação” incide em mudanças no mercado consumidor, bem como novas formas de concorrência entre firmas e, na “esfera socio-política e institucional”, ocorrem novas formas de controle do capital sobre o trabalho, que exigem um conjunto de reformas institucionais e a implementação de mecanismos capazes de promover o consentimento dos trabalhadores às mudanças requeridas.

Essas tendências implicam um perfil de trabalhador que melhor se enquadre nos objetivos empresariais de gestão da força de trabalho para o

aumento da produtividade: um trabalhador capacitado, polivalente e multifuncional. É a flexibilização nos processos e nas condições de trabalho, traduzindo-se no aumento do desemprego, na terceirização, na precarização dos vínculos formais de trabalho. Na verdade, o capital cria novas formas de subordinação do trabalho, longe da tradição conflitiva que sempre permeou a relação patrões/empregados.

O padrão produtivo taylorista e fordista vem sendo crescentemente alterado pelas formas produtivas flexibilizadas e des-regulamentadas. É notória a redução do trabalhador fabril estável, que vem diminuindo com a reestruturação, flexibilização e desconcentração do espaço físico produtivo. Esse novo modelo horizontaliza o processo produtivo e transfere a terceira grande parte do que anteriormente era produzido dentro dela.

Dependendo da função que exercem, os trabalhadores passam a tomar iniciativas, planejar e executar o próprio trabalho. Porém CÉSAR (2000, p.122) afirma que as estratégias participativas não rompem com a concepção taylorista da gerência, nem com a divisão entre concepção e execução no processo de trabalho. A participação dos trabalhadores fica restrita à esfera da produção. As decisões políticas da empresa continuam sendo definidas pela alta administração.

A qualificação da força de trabalho é um requisito indispensável, pois, além de enfatizar a qualificação técnica, busca também a participação e o envolvimento dos trabalhadores através da mobilização das subjetividades para obter o consentimento passivo na construção de um consenso. Nesse sentido, os trabalhadores dão seu consentimento à organização capitalista da sociedade agindo como se fossem capazes de melhorar suas condições materiais dentro dos limites do capitalismo.

No âmbito das relações de produção, o processo de reestruturação produtiva materializasse sob a forma de novas tecnologias e um conjunto de inovações organizacionais. E sobre isso KAMEYAMA (2000, p.199) afirma:

No Brasil, a partir da segunda metade da década de 80, algumas empresas investiram estrategicamente na modernização do parque produtivo, através de substituição seletiva e parcial da máquinas

convencionais por equipamentos de base microeletrônica. (...) concomitantemente, associada à introdução de novos equipamentos e novas tecnologias, iniciou-se a difusão de técnicas gerenciais e administrativas de inspiração japonesa.

Entre as décadas de 1970/80, foram disseminados modelos participativos de organização do trabalho, com a prática dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), em resposta a uma situação de recessão econômica. Os CCQs não obtiveram muito êxito, devido à oposição dos sindicatos e principalmente à resistência por parte das próprias empresas, representada pelos gerentes e supervisores, que não conseguiram romper a gestão centralizada e autoritária.

No decorrer da década de 80, foram implantados novos métodos de controle do fluxo de informação produtiva, como a aplicação do *just in time* (JIT). Nesse período, teve início também a implantação dos Programas de Qualidade Total (PQT) e do Controle Estatístico de

Processo (CEP). Essa etapa do modelo japonês foi centrada no complexo automotivo. Os anos 90 foram considerados a *década da qualidade*, atingindo todos os setores de bens e serviços, surgindo a necessidade de substituir a cultura gerencial centralizadora pela cultura da qualidade. As campanhas invadiram os meios de comunicação, fazendo surgir empresas de consultoria especializadas na qualidade total.

Segundo TEIXEIRA (1996, p.68) (...), “as modificações operadas nos processos de produção se fizeram em nome do capital”, para responder à concorrência e novas bases de competitividade, bem como o esforço para sobreviver à crise e à instabilidade econômica. É o compromisso do trabalhador com a qualidade total dos produtos e a produtividade da empresa, sem levar em conta seus interesses e necessidades.

Segundo MOTA (2000, p.35),

(...) a competência e a eficiência do setor privado, a (des)responsabilização do Estado com a proteção ao trabalho, a empregabilidade e as parcerias do capital com o trabalho, concretizando

a difusão massiva de idéias e valores que reconceituam as reivindicações e conquistas históricas das classes trabalhadoras.

Para a efetivação das políticas de qualidade e produtividade das empresas, é fator indispensável a adesão dos trabalhadores às metas da empresa. Porém o empresariado não possui “falsa ilusão” de que a participação do trabalhador ocorrerá voluntariamente, nem que os conflitos de classe desaparecerão. A obtenção desse consenso passa, necessariamente, por formas de incentivos materiais e simbólicos<sup>3</sup> que possibilitam a concretização da integração dos trabalhadores aos requisitos da produção. Portanto, as principais estratégias adotadas apontam para o desenvolvimento de programas participativos e para a ampliação do sistema de benefícios e incentivos à produtividade do trabalho.

### **3.10.2 A responsabilidade social das empresas na realidade brasileira**

A responsabilidade social surge no Brasil como resultado das novas demandas capitalistas derivadas do processo da reestruturação produtiva e da recomposição do movimento operário, bem como fruto de um amplo processo de privatização dos serviços públicos.

A necessidade de incremento na produtividade em função do avanço das novas tecnologias e difusão de novos conhecimentos levou ao aumento da competitividade entre as empresas, fazendo com que estas investissem em novos modelos de gestão, visando obter um diferencial competitivo. No discurso do Estado, a política de desenvolvimento social exige a participação de novos atores; somente com uma ampla mobilização da sociedade será possível reunir recursos suficientes para enfrentar a “questão social”. Trata-se de buscar parceiros fora do Estado – na sociedade ou, mais especificamente, nas empresas privadas.

No Brasil, a propagação da idéia de responsabilidade social das empresas é muito recente. As primeiras discussões aconteceram em meados da década de 1970, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos

de Empresa - Brasil (ADCE). Mas foi a partir dos anos 80 que houve uma maior propagação da temática

O conceito de responsabilidade social não está suficientemente consolidado, sendo visto por diferentes ângulos, já que apresenta uma dimensão múltipla e suscita uma série de interpretações.

Segundo ASHLEY (2002, p.10), autores clássicos como FRIEDMAN argumentam que a única responsabilidade que a empresa tem é conseguir lucro; a empresa já é socialmente responsável pelo fato de gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar impostos. A empresa que desvia seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade.

Autores contemporâneos, como MELO NETO & FROES (2001, p.78), afirmam que a responsabilidade social engloba um conjunto de vetores que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa. São eles: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia entre os parceiros; e satisfação dos clientes e consumidores.

Neste sentido, a responsabilidade social é uma prática que atesta o comprometimento da empresa com seu público interno e externo e com a sociedade, ultrapassando a idéia de que ela só deve existir em função de seu caráter econômico.

Para o discurso hegemônico, diferentemente do conceito de caridade e benemerência do empresário, que se reflete nas doações, as empresas que realizam investimento social privado estão preocupadas com os resultados obtidos, com as transformações geradas. Como podemos constatar na passagem abaixo:

O objetivo é “assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a relação da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade,.” (GRAJEW, 2000, p. 2, apud MELO NETO & FROES, 2001, p.79).

Desta maneira, segundo o pensamento hegemônico, as empresas ampliam seu papel transformando-se em verdadeiros agentes sociais por adaptar e disponibilizar recursos usados no seu negócio para melhorar as condições de vida da sociedade.

Segundo KAMEYAMA (2000, p.203), a responsabilidade social empreendida pelas empresas não difere muito da filantropia<sup>7</sup>, na medida em que, esta é uma moderna forma de camuflar as novas estratégias de exploração, negando as contradições do sistema capitalista.

A ação social empreendida pelas empresas deve ser interpretada como um investimento estratégico: um comportamento de aparência altruísta, como a doação a uma organização sem fins lucrativos, que atende também a seus objetivos particulares.

Hoje fala-se muito em “empresa cidadã”. Segundo MELO NETO & FROES (2001,p.101) é a que “contribui para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprir ou atenuar as principais carências dela em termos de serviços e infraestrutura de caráter social”. Para isso faz-se necessária a atuação desta em duas dimensões: as ações internas e as ações externas.

As ações internas focalizam o público interno da empresa, seus funcionários e dependentes, tendo como objetivo motivar os empregados para

otimizar o seu desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar.

As ações externas têm como foco a comunidade mais próxima da empresa ou local onde ela está situada. As principais áreas de atuação são: educação, saúde, assistência social e ecologia. Utilizam como principais instrumentos: as doações a pessoas físicas e jurídicas; os programas de voluntariado, dos quais participam seus empregados e fornecedores; e as parcerias com o governo, as ONGs e a sociedade civil em diversos programas e projetos sociais. O principal retorno desse tipo de ação é o retorno social propriamente dito, o retorno de imagem, o retorno publicitário e, conseqüentemente, o retorno para os acionistas, pois, com a imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais.

Portanto, empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsáveis ganham o respeito das populações e comunidade com as quais interagem, o que normalmente se traduz na preferência do público consumidor. Dessa forma, além de satisfazer o imperativo moral de trabalhar de uma maneira socialmente responsável, tais empresas têm ainda a satisfação de ver seu comportamento transformar-se em vantagens comerciais.

Nos últimos anos, tem sido observado que as empresas privadas vêm mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais.

### **3.10.3 Terceiro setor**

3.10.3.1 breve conceito histórico do terceiro setor diante da sua contribuição com relação ao desenvolvimento regional e local



O terceiro setor tem sido uma das conseqüências das transformações econômicas tem sido a de expandir o setor informal da economia e nele as atividades do terceiro setor. A novidade está na estrutura e objetivos deste terceiro setor: sua expansão ocorre não apenas no já clássico setor terciário da economia, de prestação de serviços. E mesmo quando ocorre no terciário, os serviços são de natureza distinta do setor terciário tradicional, pois se trata de atividades na área do social, atividades públicas realizadas por organizações sociais privadas.

E estas organizações, situadas no âmbito não-governamental, reestruturaram o velho modelo das associações voluntárias filantrópicas para um novo modelo onde combinam o trabalho voluntário com o trabalho assalariado, remunerando profissionais contratados segundo projetos específicos. As novidades não se limitam a forma de organizar a divisão do processo de trabalho nas ONGs, mas incluem também a articulação que as novas organizações passaram a ter com a reestruturação do Estado, na economia e na sociedade, e com as políticas públicas para as áreas do social, gerando um novo tipo de associativismo, de natureza mista: filantrópico-empresarial-cidadão.

As novas ONGs passaram a atuar como mediadoras de ações desenvolvidas em parceria entre setores da comunidade local organizada, secretarias e aparelhos do poder público, segundo programas estruturados para áreas sociais como: meio ambiente, geração de renda. Ou seja, as ONGs, via o terceiro setor, entraram para a agenda das políticas sociais.

O conjunto das atividades das ONGs e movimentos sociais, juntamente com os grupos sociais organizados ao seu redor, tem gerado um tipo de associativismo em nível do poder local e passou a constituir um novo setor na

economia que está sendo denominado como uma "economia social" ou, simplesmente, terceiro setor, que se apresenta com fins públicos não voltados para o lucro. Este setor terá um grande crescimento e um papel-chave, no novo milênio, no conjunto das relações entre o Estado e a sociedade e no desenvolvimento regional e local.

#### **3.10.4 Desenvolvimento**

Pode-se conceituar desenvolvimento como “processos em que os esforços de uma população se somam aos do governo para melhorar as condições sociais, permitindo-lhes contribuir plenamente para o progresso social” (Nações Unidas, apud Moura, 2001, p. 3).

ARRUDA e BOFF (apud MOURA, 2001, p.3) concebem o desenvolvimento como “um processo de construção de uma sociedade caracterizada pelo amor como modo de ser de todas as relações, sendo o progresso os avanços obtidos nos âmbitos pessoal, familiar, comunitário, nacional, planetário e cósmico”. Nesta perspectiva o desenvolvimento é ao mesmo tempo local e global e vai além das dimensões econômica, social, cultural e política.

#### **3.10.5 Desenvolvimento regional**

Até a década de 1940, pode-se dizer que a teoria do desenvolvimento regional estava restrita à teoria da localização das atividades econômicas e seus desdobramentos.

Esta se sustentava em um conjunto de modelos produzidos segundo as condições históricas de cada época, sendo os mais representativos os de Von

Thünen, Weber, Christaller e Lösch, retomados pela chamada “Regional Science”, no pós II Guerra.

De forma alternativa, seguindo as formulações de Schumpeter, foi introduzida a variável inovação tecnológica como o elemento central na dinâmica econômica e no crescimento. Neste sentido, PERROUX (1967) desenvolveu, ao longo das décadas de 1940 e 1950, a noção de pólo de crescimento ou desenvolvimento, explicando as razões do processo de concentração e o papel das empresas líderes, indústrias motrizes e chaves (capazes de gerar efeitos de encadeamento e integração) no processo de crescimento regional ou local.

Buscando explicar a natureza desigual do desenvolvimento econômico, MYRDAL (1972) e HIRSCHMANN (1958) demonstraram a tendência da desigualdade aumentar por processos de polarização. Ainda na mesma linha, a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) procurou explicar o atraso dos países da América Latina pela deterioração das relações de troca, pelos menores ganhos de produtividade e menor força da classe trabalhadora, defendendo o planejamento e a industrialização como forma de racionalizar a ação do setor público e promover o crescimento econômico (CEPAL, 1950, PREBISH, 1950).

Paralelamente ao desenvolvimento da teoria do desenvolvimento desequilibrado foram articuladas a análise dos fatores locacionais clássicos, especialmente o custo de transportes, com o arcabouço teórico neoclássico de concorrência perfeita, equilíbrio geral e maximização de lucro, com o instrumental de insumo-produto e o conceito de multiplicador de renda keynesiano, dando origem a um conjunto de interpretações teóricas e instrumental analítico, batizados

como “Ciência Regional”, sob a liderança teórica e pessoal de ISARD (1956, 1960).

Também, no pós-II Guerra Mundial, à luz da tomada de consciência e da pressão política e social para enfrentar as desigualdades regionais, nasceu um conjunto de modelos de planejamento e de crescimento regional. Esses modelos, embora tenham matizes e propósitos diferenciados, se basearam nas concepções de fatores locacionais decorrentes da fusão da teoria da localização com multiplicador e de renda e emprego de filiação keynesiana, com ênfase na industrialização (ISARD, 1960; CHENERY, 1964); na noção de efeitos inter-industriais e de etapas do desenvolvimento econômico (KUZNETS, 1957, 1966); na idéia das vantagens regionais e do comércio, baseada na disponibilidade de fatores (OHLIN, 1967), da qual derivou a teoria da base de exportação (NORTH, 1964; TIEBOUT, 1964); na noção de atividade motriz e desenvolvimento regional polarizado (PAELINCK, 1977) e nos efeitos de transbordamento e gotejamento (HIRSCHMANN, 1958).

### **3.10.6 Desenvolvimento local**

O conceito de desenvolvimento local começou a ganhar espaço no Brasil, no final da década de 80, acompanhando as mudanças ocorridas no mundo: o neoliberalismo, a globalização, a perspectiva do Estado mínimo – segundo a qual o Estado reduz suas funções na gestão de programas sociais, transferindo ao mercado essa tarefa. As macropolíticas já não atendiam ao desenvolvimento de micro-espacos.

Esse enfrentamento entre o local e o global suscitou a necessidade de haver um desenvolvimento endógeno (de baixo para cima). Existe distinção entre os termos desenvolvimento e crescimento: pode haver crescimento econômico em algum momento, sem que aconteça o desenvolvimento da região. O termo “desenvolvimento” inclui o aspecto econômico e social, trabalhando com as diferentes visões de sociedade (ocidentais, orientais, indígenas...).

Se o mundo global deveria estar atuando em todas essas dimensões, cabe ao desenvolvimento local trazê-las ao nível micro. Como está mais perto do cidadão, se pode pensar em políticas que vão estar interferindo diretamente na vida das pessoas. Ao mesmo tempo, os problemas globais repercutem no município ou comunidade, gerando políticas e ações locais que fomentam o seu desenvolvimento.

É importante observar que o conceito de “local” ainda está em construção. Local não é necessariamente igual a município. Pode ser município, comunidade ou microrregião. Porém, existe o consenso de que o conceito assume as dimensões política, cultural, econômica, social e ambiental. Isso significa que, para haver desenvolvimento local, é preciso trabalhar todas essas dimensões, respeitando as diferenças culturais de cada município ou comunidade.

### **3.10.7 Terceiro Setor**

O Terceiro Setor é uma expressão traduzida do inglês ("Third Sector") e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. No Brasil, começa a ser usada com naturalidade por alguns círculos ainda restritos.

O surgimento do Terceiro Setor teria origem, de um lado, na incapacidade dos outros dois setores. O Primeiro Setor – Estado – pelo seu gigantismo e ineficiência, teria esgotado a sua possibilidade de atender e lidar com as crescentes necessidades sociais das populações mais necessitadas; e o Segundo Setor – Mercado – que tem como objetivo fundamental o lucro, seria incapaz de incorporar uma agenda que dissesse respeito a questões sociais e ambientais.

As associações do terceiro setor estão passando a ocupar o papel que antes era desempenhado pelos sindicatos e pelos partidos políticos. O novo associativismo do terceiro setor tem estabelecido relações contraditórias com o "antigo" associativismo advindo dos movimentos sociais populares (na maioria urbanos) dos anos 70 e 80.

Enquanto estes últimos fizeram da política seu eixo básico de articulação e identidade, atuando via reivindicações por direitos (sociais, políticos, econômicos, culturais, por cidadania de forma geral), e eram amalgamados pelas ideologias da esquerda (num grande espectro de matizes e tendências), o associativismo do terceiro setor é pouco ou nada politizado, na maioria das vezes avesso às ideologias, e integrado às políticas neoliberais. Muitos programas advêm de entidades criadas ou patrocinadas por instituições financeiras, privadas e públicas, ou por empresas, nacionais e internacionais .

Deste modo, o terceiro setor incorpora critérios da economia de mercado do capitalismo para a busca de qualidade e eficácia de suas ações, atua segundo estratégias de marketing e utiliza a mídia para divulgar suas ações e desenvolver uma cultura política favorável ao trabalho voluntário nesses projetos.

O governo federal tem colaborado com recursos financeiros nos projetos de parceria (sempre considerados pelas ONGs como escassos, pontuais, sem linha de continuidade e de difícil planejamento quanto a sua disponibilidade).

#### **4. COMO É CARACTERIZADA A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

O objetivo deste capítulo é fornecer uma base para a compreensão dos significados e das implicações da responsabilidade social. O contexto social em que as decisões e ações empresariais e de gestão ocorrem é dinâmico e complexo. Assim, para compreender o significado da responsabilidade social deve-se levar em conta que este significado muda com o tempo e as circunstâncias.

O termo "responsabilidade social" encerra sempre a idéia de prestação de contas: alguém deve justificar a própria atuação perante outrem. Durante muito tempo, este foi entendido, em uma visão tradicional, como sendo a obrigação do administrador de prestar contas dos bens recebidos por ele. Ou seja, economicamente, a empresa é vista como uma entidade instituída pelos investidores e acionistas, com objetivo único de gerar lucros.

Entretanto, tal perspectiva não se aplica no mundo contemporâneo. Já se sabe que a empresa não se resume exclusivamente no capital, e que sem os recursos naturais (matéria-prima) e as pessoas (conhecimento e mão-de-obra), ela não gera riquezas, não satisfaz às necessidades humanas, não proporciona o progresso e não melhora a qualidade de vida. Por isso, afirma-se que a empresa está inserida em um ambiente social. Relaciona-se com as demais instituições e com diversos públicos.

Assim sendo, DAFT (1999, p.88) define a responsabilidade social como sendo "(...) a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da



organização".Grajew (2001), presidente do Instituto Ethos, uma das principais instituições responsáveis pela difusão do conceito de responsabilidade social na sociedade brasileira, define este conceito como:

"(...) a atitude ética da empresa em todas as suas atividades. Diz respeito às interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem balizar, inclusive, todas as atividades políticas empresariais." (GRAJEW, Instituto Ethos, 2001).

Atualmente, a intervenção dos diversos atores sociais exige das organizações uma nova postura, calcada em valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentado da sociedade como um todo. Esta idéias são reforçadas pelo Instituto Ethos<sup>1</sup> que ao definir a responsabilidade social afirma que:

"(...) a questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos".

Para finalizar, é importante ressaltar que a responsabilidade social é, ainda, um processo em crescimento em vários países do mundo e, principalmente, no Brasil. A questão da participação das empresas privadas na solução de necessidades públicas está nas pautas das discussões atuais. Embora alguns defendam que a responsabilidade das empresas privadas na área pública limita-se ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis, crescem os argumentos de que seu papel não pode ficar restrito a isso, até por uma questão de sobrevivência das próprias empresas.

---

<sup>1</sup> Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Outro argumento é o fato de que adotar posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo. A idéia é de que os consumidores passam a valorizar comportamentos nesse sentido e a preferir produtos de empresas identificadas como éticas, "cidadãs" ou "solidárias".

Para CHIAVENATO (1999, p.447), "(...) entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira."

Ainda segundo CHIAVENATO (1999, p.447), além disso, argumenta-se que ao atuar de forma ética e preocupada com seu entorno, a empresa desenvolve valores e práticas com efeitos positivos sobre sua cadeia produtiva e seus colaboradores, gerando melhores resultados. A responsabilidade social empresarial tem interessado os altos executivos das companhias.

## **4.1 Abordagem Histórica da Responsabilidade Social**

### **4.1.1 No Mundo**

Em 1899, Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S Steel Corporation, publicou um livro intitulada O Evangelho da Riqueza, que estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. A visão de Carnegie baseava-se nos princípios da caridade e da custódia. Ambos eram francamente paternalistas: o princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados, e o princípio da custódia, derivado da Bíblia, exigia que as empresas

e os ricos se enxergassem como guardiões, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo.

Nas décadas de 1950 e 1960, os princípios da caridade e da custódia eram amplamente aceitos nas empresas americanas, à medida que mais e mais companhias passaram a admitir que “o poder traz responsabilidade”. Até mesmo companhias que não subscreviam esses princípios percebiam que, se não aceitassem as responsabilidades sociais por sua livre vontade, seriam forçadas a aceitá-las por imposição do governo. Muitas acreditavam que reconhecer as responsabilidades sociais era questão de “auto-interesse esclarecido” (STONER e FREEMAN, 1985, p.72).

Porém, um conceito de responsabilidade social proposto por Bowen em 1953 inspirou várias idéias novas sobre o tema. Bowen insistiu que os administradores de empresas tinham o dever moral de “implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em torno dos objetivos e dos valores de nossa sociedade” (BOWEN citado em STONER e FREEMAN, 1985, p.73). Este conceito, que via as empresas como reflexo dos “objetivos e valores” sociais estava em contraposição com os princípios da caridade e da custódia, que eram especialmente atraentes para os que tinham um interesse oculto em preservar o sistema de livre iniciativa com garantia de liberdade em relação a outras formas de pressão social.

Mas na evolução da idéia de responsabilidade social viveu-se o momento onde estudiosos acreditavam que cabia ao governo, igrejas, sindicatos e organizações não-governamentais o suprimento das necessidades comunitárias através de ações sociais organizadas e não às corporações, que na verdade

precisavam satisfazer seus acionistas. Um dos principais proponentes desta idéia é FRIEDMAN. De acordo com FRIEDMAN:

"Há uma, e apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam as regras do jogo (...) [e] participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes (...)" (FRIEDMAN citado em STONER e FREEMAN, 1985, p.73).

Ainda de acordo com FRIEDMAN: As décadas de 1970 e 1980 chegaram com a preocupação de como e quando a empresa deveria responder sobre suas obrigações sociais. Nestas décadas, a ética empresarial começou a desenvolver-se e consolidou-se como campo de estudo. Filósofos entraram em cena, aplicando teoria ética e análise filosófica, com o objetivo de estruturar a disciplina ética empresarial. Nos EUA, o escândalo Watergate, no governo Nixon, focalizou o interesse público na importância da ética no governo. Conferências foram convocadas para discutir responsabilidades sociais e questões morais e éticas no mundo dos negócios. Surgiram centros com a missão de estudar estes assuntos. Seminários interdisciplinares reuniram professores de administração de empresas, teólogos, filósofos e empresários.

A doutrina se difundiu pelos países europeus, tanto nos meios empresariais, quanto nos acadêmicos. Na Alemanha percebeu-se o rápido desenvolvimento do tema, com cerca de 200 das maiores empresas desse país, integrando os balanços financeiros aos objetivos sociais. Porém, a França é quem deu o passo oficial na formalização do assunto. Foi o primeiro país a "obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho".

Com uma maior participação de autores na questão da responsabilidade social, o final da década de 1990 apresenta a discussão sobre as questões éticas e morais nas empresas, o que contribui de modo significativo para a definição do papel das organizações.

Em Janeiro de 1999, o Secretário Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Sr. Kofi Annan, lançou o Compacto Global solicitando aos dirigentes do mundo dos negócios que aplique um conjunto de nove princípios sobre os direitos humanos, trabalhistas e questões ambientais.

No mês de Junho de 2000, os Ministros da Organização para Cooperação Económica e Desenvolvimento (OCED) aprovaram uma versão revisada das Diretrizes para Empresas Multinacionais. Esse conjunto de instruções, adotadas em 1976, estabeleceu princípios voluntários e padrões de conduta de responsabilidade corporativa em áreas como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos. As Diretrizes revisadas cobrem as atividades de empresas multinacionais operando em ou a partir dos 29 países-membros da OCED.

#### **4.1.2 No Brasil**

No Brasil, a responsabilidade social começa a ser discutida ainda nos anos 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios desta associação baseia-se na aceitação por seus membros de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade.

Embora a idéia já motivasse discussões, apenas em 1977 mereceu destaque a ponto de ser tema central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas. Em 1984, ocorre a publicação do primeiro balanço social uma empresa brasileira - a Nitrofertil.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) na promoção do balanço social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão. Muitas vezes a história do IBASE se confunde com a trajetória pessoal do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, um de seus fundadores e principal articulador.

Em 1992, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publica um relatório completo divulgando todas as suas ações sociais; e a partir de 1993, várias empresas de diferentes setores passam a divulgar o balanço social anualmente.

Ainda no ano de 1993, Betinho e o IBASE lançam a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresarias (PNBE). Este é o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais.

No ano de 1995, foi criado o GIFE, a primeira entidade que genuinamente se preocupou com o tema da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, adotando, por assim dizer, o termo cidadania empresarial às atividades que as corporações realizassem com vista à melhoria e transformação da sociedade.

Em 1997, Betinho lança uma campanha nacional a favor da divulgação do balanço social e com o apoio de lideranças empresarias, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do jornal Gazeta Mercantil, de empresas (Banco do Brasil, Usiminas, entre outras); e de suas instituições representativas (Firjan, Abrasca, Abamec, Febraban,), a campanha decolou e suscitou uma série de debates através da mídia e em seminários, encontros e simpósios.

Em novembro de 1997, novamente em parceria com a Gazeta Mercantil, o IBASE lança o Selo do Balanço Social para estimular a participação das companhias. O selo, num primeiro momento, é oferecido a todas as empresas que divulgarem o balanço social no modelo proposto pelo IBASE.

No ano de 1998, Oded Grajew fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O Instituto serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática social através de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável e incentivando a formação de uma nova cultura empresarial baseada na ética, princípios e valores.

Em 1999, a adesão ao movimento social se refletiu com 68 empresas publicando seu balanço social no Brasil.

Entre os anos de 1999 e 2001, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)<sup>2</sup> realizou a Pesquisa Ação Social das Empresas nas cinco regiões do Brasil, visando conhecer as ações sociais do setor empresarial nacional.

No ano de 2000, para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os Indicadores Ethos como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. Além disso, o Ethos vem promovendo, anualmente, a realização da Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social no mês de junho em São Paulo. A primeira, realizada em 2000, foi prestigiada por mais de 400 pessoas. Na Conferência de 2001, estiveram presentes 628 pessoas, representando empresas; fundações; ONGs, instituições governamentais, centros de pesquisas e universidades. A Conferência Nacional 2002 terá como tema central a Gestão e o Impacto Social e pretende aprofundar como a gestão socialmente responsável é incorporada nas diversas áreas e atividades das empresas e quais os impactos dessas ações na sociedade (Instituto Ethos, 2002).

#### **4.2 Os Quatro Tipos de Responsabilidade Social da Empresa**

De acordo com o modelo piramidal de Archie Carrol (citado em Daft, 1999), a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: econômico, legal, ético e discricionário (ou filantrópico). A

Figura 1 apresenta este modelo, onde "(...) as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da frequência dentro da qual os gerentes lidam com cada aspecto" (DAFT, 1999, p.90).

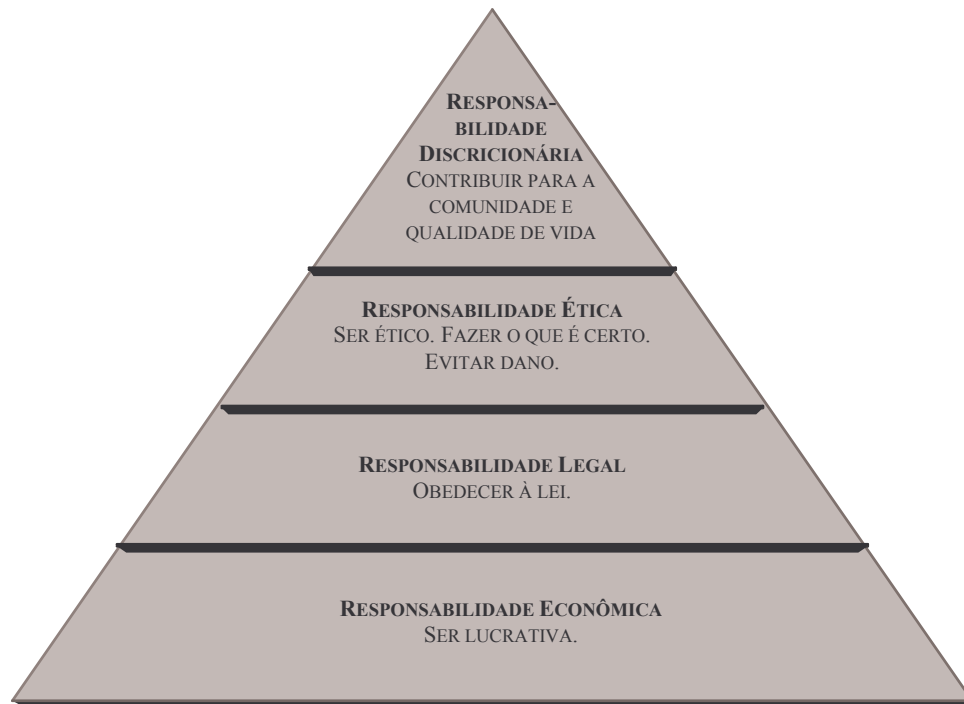
---

<sup>2</sup> Pesquisa Ação Social das Empresas, IPEA: <http://www.ipea.gov.br/asocial/>



A seguir são apresentados os conceitos referentes a cada uma destas responsabilidades:

Figura 1 - Os quatro tipos de responsabilidade social  
Total Responsabilidade Social da Organização



Fontes: Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* 4 (1979), 499; e "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders," *Business Horizons* 34 (julho-agosto de 1991), citado em DAFT p. 90 (1999).

Segundo FRIEDMAN (citado em DAFT, 1999, p.90) responsabilidade econômica: localiza-se na base da pirâmide, pois é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e

acionistas, esta abordagem significa que o ganho econômico é a única responsabilidade social.

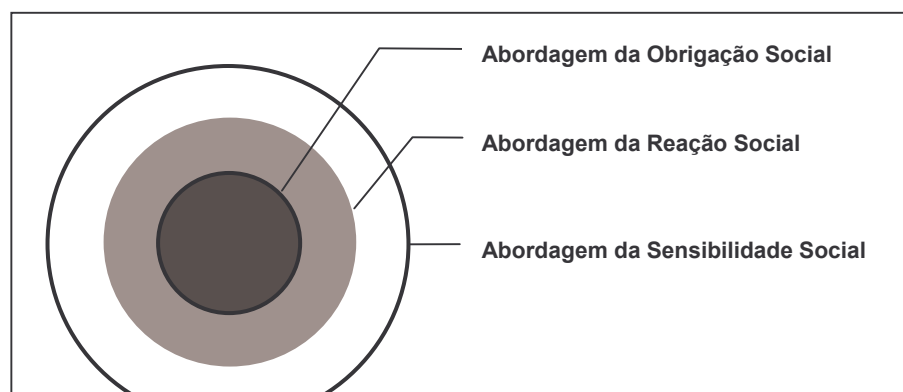
- a) Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas econômicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas pelos conselhos locais das cidades, assembléias legislativas estaduais e agências de regulamentação do governo federal. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais, por parte dos seus funcionários (Daft, 1999, p.90-91).
- b) Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa (Daft, 1999, p.91). O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos a custo da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os tomadores de decisão das empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais.
- c) Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética (DAFT, 1999, p.91). A atividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

### 4.3 Ações das Empresas em Relação às Demandas Sociais

Segundo MONTANA e CHARNOV (1998), nas últimas décadas as empresas passaram a se preocupar mais com suas obrigações sociais. Proposições de que as empresas deveriam destinar parte de seus recursos econômicos para ações que beneficiassem a sociedade nem sempre foram bem recebidas. A literatura especializada diverge não apenas quanto ao tipo de ação, mas também quanto a ser ou não legítimo empregar quaisquer recursos para ações sociais. A idéia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha, não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações.

MONTANA e CHARNOV (1998) e DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2000) destacam que da diferença entre a ausência de responsabilidade social, exceto da exigida por lei, e a adoção de uma postura socialmente responsável mais ampla, surgem três níveis diferentes de abordagem da responsabilidade social a serem adotadas como ações das empresas em relação as suas demandas sociais. Estes três níveis de abordagem podem ser apresentadas como se ilustra na:

Figura 2 - As três abordagens da responsabilidade social



Fontes: Baseado em MONTANA e CHARNOV, p.36 (1998) e em DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH, p.86-89 (2000).

No círculo menor da Figura 2 situa-se a obrigação social: comportamento de negócio que reflete a responsabilidade econômica e legal da empresa. O círculo do meio representa a reação social: comportamento exigido por grupos que têm uma participação direta nas ações da organização. No círculo maior, a sensibilidade social tem um comportamento antecipador, pró-ativo e preventivo.

Na prática, uma empresa pode escolher qualquer posição dentro dos limites da figura 2. Ser socialmente reativo também implica a aceitação da obrigação social por parte da empresa. De igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos, o da obrigação social e o da reação social. Num certo sentido, os três significados referem-se a vários pontos de partida de expectativas e de desempenho econômicos normais nas empresas de negócios.

a) Obrigação Social: é quando uma empresa tem comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Um gestor pode afirmar, segundo este ponto de vista, que cumpriu suas obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei. Esta perspectiva está associada ao economista Friedman e seus seguidores (DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH, 2000, p.86) que afirmam que uma empresa lucrativa beneficia

a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida de seus funcionários e melhorar as condições de trabalho de seus funcionários, além de contribuir para o bem-estar público pagando seus impostos.

b) Reação Social: é a abordagem que considera as empresas como reativas. Pressionadas por certos grupos (associações comerciais, sindicatos, ativistas sociais, consumidores), as empresas reagem, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer estas pressões. Empresas que adotam esta linha procuram atender a responsabilidades econômicas, legais e éticas. Se as forças externas exercerem pressão, os gerentes concordam em reduzir atividades eticamente questionáveis. O fator que leva muitas empresas a adotarem esta posição é o reconhecimento de que estas dependem da aceitação por parte da sociedade à qual pertencem, e que ignorar os problemas sociais pode ser destrutivo em longo prazo.

c) Sensibilidade Social ou Pró-atividade Social: caracteriza-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores. A expressão sensibilidade social tornou-se largamente utilizada para referir atos que vão para além da mera obrigação social e da reação social. Uma empresa socialmente sensível procura formas de resolver problemas sociais, ou seja, corresponde a uma empresa fortemente empenhada numa abordagem pró-ativa da responsabilidade social. Problemas futuros são previstos, e ações são tomadas para evitar o aparecimento do problema ou minimizar seus reflexos (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.39). A perspectiva da sensibilidade social é a do

significado mais lato de responsabilidade social. Coloca os gestores, e as suas organizações numa posição de responsabilidade, bem longe da tradicional perspectiva da mera preocupação com meios e fins econômicos. (DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH, 2000, p.89).

O objetivo deste capítulo foi apresentar conceitos para o entendimento dos significados e das implicações da responsabilidade social nas empresas.

Mostrando através do processo histórico, que estes conceitos mudaram com o tempo e com as circunstâncias e que, no Brasil, a notoriedade do tema é mais recente, ganhando forte impulso na década de 90.

Ressalta-se que o contexto social em que as decisões e ações empresariais ocorrem é dinâmico e complexo, dessa forma, a responsabilidade social empresarial pode ser dividida em quatro tipos (econômica, legal, ética e discricionária) e as ações de cada empresa em relação as suas demandas sociais podem estar dentre três níveis de abordagem de responsabilidade social (obrigação social, reação social e sensibilidade social).

No capítulo a seguir, apresentaremos as relações da responsabilidade social com os stakeholders (partes interessadas) ligadas à empresa, como por exemplo, os funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes e comunidade.

#### **4.4 Partes Interessadas (Stakeholders)**

A importância da incorporação da dimensão social na forma de gerir as empresas está sendo bastante difundida no contexto moderno, e a gestão

empresarial que tenha como referência apenas os interesses dos seus sócios e acionistas (shareholders) revela-se insuficiente no novo contexto.

Segundo DAFT (1999), a responsabilidade social de uma empresa deve também considerar todas as relações e práticas existentes entre as chamadas partes interessadas ligadas à organização (stakeholders) e o ambiente as quais pertence.

As partes interessadas (ou stakeholders) são qualquer grupo dentro ou fora da organização que tem interesse no desempenho da organização. Cada parte interessada tem um critério diferente de reação porque tem um interesse diferente na organização.

Segundo Guedes (2000), uma empresa exerce plenamente sua responsabilidade social empresarial quando possui uma gestão eficaz de responsabilidade social tanto com relação ao seu público interno (beneficiários internos), quanto ao externo (beneficiários externos).

MELO NETO e FRÓES (citados em GUEDES, 2000, p.42) conceituam responsabilidade social interna: a responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, seus empregados e seus dependentes, ou seja, os beneficiários internos da empresa sem os quais a organização não pode sobreviver.

Por outro lado, a responsabilidade social empresarial externa procura atuar na sociedade na qual a empresa está inserida, junto a todos os seus públicos ou beneficiários externos (fornecedores, clientes atuais, potenciais clientes, opinião pública, governo, sociedade) e, conseqüentemente, a empresa

obtem maior visibilidade e admiração frente a públicos relevantes para sua atuação.

As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, gerando valor para todos, asseguraram a sustentabilidade em longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. Este envolvimento da organização na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais a empresa depende, fortalecendo o seu desempenho global. Para Melo Neto e Fróes (citados em Guedes, 2000, p.43), uma empresa adquire o status de empresa-cidadã, quando atua em ambas as dimensões (responsabilidade empresarial interna e externa).

MAIGNAN (1999) propõe uma definição de cidadania empresarial que integra a modelo de Carroll (1979) para a performance social corporativa e seus respectivos quatro tipos de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária), com o conceito de stakeholder management (pela definição adotada por CLARKSON, 1995), chegando a uma definição segundo a qual cidadania empresarial seria a extensão pela qual as organizações atendem a suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas por seus diversos stakeholders.

Segundo este raciocínio, a responsabilidade social da empresa está estritamente ligada ao tipo de relacionamento desta com os seus interlocutores. A natureza desta relação vai depender muito das políticas, valores, cultura e sobretudo da visão estratégica que prevalecem no centro da organização e no



atendimento a essas expectativas. Assim, de acordo com Martinelli (2000), há desde as empresas que tratam seus parceiros de modo relativo, limitando-se a resolver conflitos, até aquelas que buscam estrategicamente otimizar as relações com todos, definindo claramente políticas e linhas de ação em relação a cada um deles.

Assim sendo, um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas e o grau de comprometimento destas com as ações sociais deve levar em conta os efeitos de suas ações sobre todas as partes interessadas. Como forma de explorar esta análise apresentaremos, a seguir, algumas das responsabilidades sociais que uma gestão empresarial deve considerar nas relações com as chamadas partes interessadas (stakeholders).

#### **4.4.1 Acionistas**

A gestão tem, perante os acionistas, a responsabilidade de utilizar os recursos do negócio comprometendo-se com atividades desenvolvidas para aumentar os seus lucros, dentro das restrições legais impostas pela sociedade, além de revelar, totalmente e com exatidão, a utilização dos recursos da empresa e os resultados dessa utilização. A lei garante aos acionistas o direito à informação de natureza financeira e estabelece mínimos para a sua divulgação pública. O direito fundamental de um acionista não é apenas ter garantido um lucro, mas também a informação que possa suportar uma decisão de investimento

prudente. A última ação que um acionista pode empreender é vender as ações e deixar de ter participação como proprietário.

Alguns estudiosos, alinhados com o pensamento de Friedman (1970), argumentam que a única responsabilidade social da gestão é agir em benefício dos seus acionistas, respeitando os limites legais. Estes autores defendem que qualquer ação da gestão que vá para além do comportamento socialmente obrigatório de benefício de outro grupo que não os acionistas constitui uma violação da responsabilidade da gestão (e, portanto, da responsabilidade social).

Entretanto, entre os argumentos a favor da responsabilidade social corporativa, na linha instrumental, afirma-se que existe uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Desta forma, atuar de maneira responsável repercutiria em vantagem competitiva para a organização. A vantagem financeira para a empresa poderia ser explicada pelo fato de que com uma atuação socialmente responsável, ela estaria agindo proativamente e, desta forma, teria uma maior consciência sobre as questões sócio-culturais e ambientais dos seus mercados de abrangência, seria capaz de diferenciar seus produtos em relação aos concorrentes menos responsáveis socialmente e poderia antecipar e evitar ações governamentais restritivas a suas atividades.

Contudo, a demonstração disto é difícil, pois há pouco consenso sobre a forma de medir a responsabilidade social e de como esta pode estar relacionada com medidas desempenho, tais como lucro e preços das ações, que são as preocupações dos acionistas.

#### 4.4.2 Empregados

A gestão pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidades para com os empregados, respeitando apenas as obrigações legais relativas à relação empregado-empregador. Estas leis abordam questões relativas a condições físicas de trabalho (particularmente, as questões de segurança e saúde), fixação de salários e tempos de trabalho, sindicatos e sindicalização, e outras análogas. O objetivo destas leis é induzir a gestão a criar locais de trabalho seguros e produtivos, nos quais os direitos civis básicos dos empregados não sejam postos em causa. Para além destas responsabilidades, a prática empresarial moderna de benefícios complementares - fundos de reforma, seguros de saúde, de hospitalização e contra acidentes - alargou o leque das atividades socialmente obrigatórias. Por vezes, estas práticas são respostas à pressão concertada dos empregados, desenvolvida normalmente através da ação dos sindicatos.

Entretanto, uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos seus funcionários. Desta forma, deve-se investir no desenvolvimento pessoal e individual de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo a participação dos empregados nas atividades da empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores de cada um.

O incentivo do envolvimento dos empregados na solução de problemas da empresa, que vem sendo chamado de gestão participativa, apresenta uma série de vantagens para esta, pois aumenta o interesse dos funcionários pelos

processos empresariais, facilita a integração dos objetivos dos empregados com os da empresa e favorece o desenvolvimento profissional e individual.

A empresa socialmente responsável em relação ao público interno deve ainda impedir qualquer tipo de discriminação ao oferecer oportunidades, garantindo direitos iguais para todos aqueles que estiverem concorrendo a uma vaga de trabalho, recebendo um treinamento e sendo avaliados, remunerados e/ou promovidos.

Outro ponto importante é que as demissões nunca devem ser a primeira solução para a redução de custos e sempre que a empresa tiver realmente que demitir funcionários, ela deve fazer isto estabelecendo critérios, ou seja, considerando a idade do empregado, se ele tem família ou não, se é um empregado temporário ou fixo. Além disso, também devem ser empregados esforços por parte da empresa para auxiliar os empregados a se realocar no mercado de trabalho e assegurar os benefícios que estiverem ao seu alcance.

Uma empresa pode ainda assumir outras atividades socialmente responsáveis, como proporcionar formação abrangente aos empregados, progressão na carreira e aconselhamento, ou criar programas de assistência para os empregados, nomeadamente ajuda aos que tenham problemas de álcool e drogas

A responsabilidade social com seu público interno possibilita a criação, na empresa, de um ambiente de trabalho saudável, que resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação. A empresa, com isso aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

#### 4.4.3 Fornecedores

A seleção dos fornecedores já não deve se processar exclusivamente através da apresentação de propostas competitivas. Além de se respeitar os contratos, as relações com parceiros de alianças ou de empresas comuns e franqueados são igualmente importantes. Em longo prazo, a consolidação dessas relações poderá resultar em expectativas, preços e termos eqüitativos, a par de uma entrega confiável e de qualidade.

As empresas socialmente responsáveis devem utilizar critérios de comprometimento social e ambiental na hora selecionar seus parceiros e fornecedores, considerando, por exemplo, o código de conduta destes em questões como relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

Os valores do código de conduta da empresa devem ser difundidos por toda a sua cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas, buscando disseminar valores e contratar ou interagir com empregados terceirizados que valorizem os mesmos conceitos sociais que os seus funcionários. Da mesma forma, deve-se exigir para com os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados, cabendo à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

As empresas socialmente responsáveis devem também tomar consciência do papel que efetuam sobre toda a cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência,

devendo evitar, desta forma, a imposição de arbitrariedades comerciais nas situações onde exista profundo desequilíbrio de poder econômico/político entre empresa-cliente e fornecedores, particularmente nos casos de micro, pequeno e médio porte.

#### **4.4.4 Clientes**

A questão da responsabilidade social perante os clientes está relativamente bem definida num aspecto definem a segurança do produto e mantém-se bastante fluida .

DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2000), afirma que muitas empresas já optam por assumir as suas responsabilidades para com os clientes, respondendo prontamente às reclamações, fornecendo informação completa e exata sobre o produto, implementando campanhas de publicidade absolutamente verdadeiras quanto ao desempenho do produto e assumindo um papel ativo no desenvolvimento de produtos que respondam às preocupações sociais dos clientes.

Desta forma, na perspectiva dos clientes, as empresas socialmente responsáveis devem investir permanentemente no desenvolvimento mecanismos de melhoria de confiabilidade, eficiência, segurança, e disponibilidade dos seus produtos e serviços, minimizando os possíveis riscos e danos à saúde que estes produtos ou serviços possam causar aos seus consumidores e à sociedade em geral. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A qualidade

do serviço de atendimento a clientes (SAC ou outra forma de atendimento) é uma referência importante neste aspecto.

A publicidade das empresas, por exercer uma grande influência no comportamento da sociedade, deve ser feita de forma educativa, garantindo o uso dos produtos e serviços da empresa da maneira certa e informando corretamente os seus riscos potenciais. As ações de publicidade também não devem criar expectativas que extrapolem o que está realmente sendo oferecido, e não devem provocar desconforto ou constrangimento a quem for recebê-la.

#### **4.4.6 Comunidade**

Assim como a comunidade na qual as empresas estão inseridas oferecem recursos para as empresas, como os empregados, parceiros e fornecedores, que tornam possível a execução das suas atividades corporativas, o investimento na comunidade, através da participação em projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, além de uma retribuição, é uma própria maneira de melhorar o desenvolvimento interno e externo.

Muitas empresas empenham-se em causas das comunidades locais: apoio de ações de promoção ambiental; o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social; parcerias com comunidades; doativos para ações de caridade . A empresa pode fazer o aporte de recursos direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs ou pode também desenvolver projetos próprios, mobilizando suas competências para o fortalecimento da ação social e envolvendo seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

Deve-se considerar, no entanto, que para que a destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais tenha resultados mais efetivos, estas devem estar baseadas numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social.

#### **4.4.7 Governo e Sociedade**

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que a relação entre a empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

Com relação às contribuições para campanhas políticas, a transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação da empresa. Ela também pode ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus funcionários.

A empresa socialmente responsável poderá assumir um compromisso formal com o combate à corrupção e propina, explicitando a sua posição contrária no recebimento ou oferta, aos parceiros comerciais ou a representantes do



governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato.

Outro compromisso que pode ser assumido pelas empresas é o de eliminar os vestígios de discriminação histórica (como no caso de minorias e grupos étnicos, mulheres, deficientes, idosos etc.) e de criar um novo ambiente de igualdade de acesso às oportunidades de emprego e à evolução econômica.

A empresa ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo gerado, implanta "auditoria verdes", cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, executa um programa interno de educação ambiental, diminui ao máximo o impacto dos resíduos da produção no ambiente, é responsável pelo ciclo de vida de seus produtos e serviços e dissemina para a cadeia produtiva estas práticas relativas ao meio ambiente.

A dimensão da questão social no Brasil torna importante a participação das empresas no seu enfrentamento, através da participação em projetos e ações governamentais. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem privilegiar estas iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

#### **4.4.8 Concorrentes**

Para ser considerada socialmente responsável no aspecto da concorrência a empresa deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas e formação de trustes e cartéis, buscando sempre fortalecer a livre concorrência de mercado.

A qualidade dos produtos e serviços devem ser os vetores soberanos para influenciar o mercado, sendo caracterizados como crime e concorrência desleal as práticas de difamação, disseminação de inverdades e maledicências, sabotagens, espionagem industrial, contratação de funcionários de concorrentes para obtenção de informações privilegiadas .

A empresa não deve, portanto, realizar quaisquer ações ilícitas e imorais para a obtenção de vantagem competitiva ou que visem o enfraquecimento/destruição de concorrentes, devendo manter com estes um relacionamento orientado por padrões éticos, de forma a não conflitarem com os interesses das demais partes interessadas, em especial os clientes e consumidores finais.

Para finalizar, apresentamos a seguir o no quadro 1, baseado em DUARTE e DIAS (citado em CORRÊA, 1997), com as partes interessadas da empresa e o resumo de como deveria se dar o relacionamento entre ambos em empresas socialmente responsáveis:

Quadro 1 - Stakeholders (Partes interessadas)

Stakeholders	Contribuições	Demandas Básicas
acionistas	capital	lucros e dividendos; preservação do patrimônio
empregados	mão-de-obra; criatividade; idéias	salários justos; segurança e saúde no trabalho; realização pessoal; condições de trabalho
fornecedores	mercadorias	respeito aos contratos; negociação leal
Clientes	dinheiro; fidelidade	segurança dos produtos; boa qualidade dos produtos; preço acessível; propaganda honesta

comunidade / sociedade	infra-estrutura	respeito ao interesse comunitário; contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade; conservação dos recursos naturais proteção ambiental; respeito aos direitos de minorias.
Governo	suporte institucional, jurídico e político	obediência às leis; pagamento de tributos
Concorrentes	competição; referencial de mercado	lealdade na concorrência

Fonte: Baseado em DUARTE e DIAS citados em CORRÊA (1997).

#### 4.5 GANHOS EMPRESARIAIS A PARTIR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Neste capítulo iremos estudar as oportunidades que se apresentam para as empresas que atuam com responsabilidade social.

Cada vez mais, valoriza-se a consciência de que uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios às empresas. Em muitos depoimentos e pesquisas, a responsabilidade social aparece como responsável pelo apoio da sociedade e dos consumidores, pela preferência de investidores internacionais, por um espaço crescente aberto pela mídia, por um bom clima organizacional, pelo recrutamento e retenção de pessoas talentosas.

De acordo com MELO NETO e FRÓES (citados em GUEDES, 2000), esses ganhos com a responsabilidade social resultariam no chamado retorno social institucional:

"O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua

participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas." (MELO NETO e FRÓES citados em GUEDES, 2000, p. 56).

Com base no que ressaltado logo acima, GUEDES (2000) afirma que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza através dos seguintes ganhos:

- a) em imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto;
- b) aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- c) em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea;
- d) em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal para empresas patrocinadoras ou diretamente para os projetos;
- e) em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários e
- f) os ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Para GUEDES (2000), uma empresa que age com responsabilidade social consegue aumentar suas relações com os stakeholders e também a exposição em mídia espontânea:

"Quando uma empresa atua com responsabilidade social aumenta o seu relacionamento com diversos públicos relevantes (clientes atuais e em potencial, opinião pública, acionistas, investidores, fornecedores, funcionários, governo), aumenta a exposição positiva em mídia espontânea onde seus produtos, serviços e marca ganham maior visibilidade e possível aceitação." (GUEDES, 2000, p.57).

Segundo MELO NETO e FRÓES (citados em GUEDES, 2000), a satisfação dos stakeholders com as empresas socialmente responsáveis favorece a divulgação de suas marcas:

"Clientes de empresas socialmente responsáveis sentem orgulho de comprar daquela empresa e os fornecedores, governo e empregados sentem-se orgulhosos em serem parceiros da empresa. Além da empresa poder beneficiar-se de comunicar sua marca positivamente para potenciais clientes e a opinião pública em geral." (MELO NETO e FRÓES citados em GUEDES, 2000, p.58).

GUIMARÃES (citado em GUEDES, 2000, p.58) complementa afirmando que "marca é patrimônio estratégico que associado à responsabilidade social empresarial, gera lealdade de públicos."

As empresas expostas em mídia em função de comportamentos socialmente responsáveis ou por patrocinarem eventos sociais, educacionais, culturais, ressaltam atributos positivos de suas marcas ao associar o valor da ação ou evento patrocinado à marca, podendo gerar lealdade de diversos públicos relevantes, que é uma das garantias de perenidade, lucratividade e competitividade atuais (GUEDES, 2000, p.58).

Pesquisas demonstram que os consumidores atualmente estão mais propensos a consumir de empresas socialmente responsáveis:

"Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR), entidade americana que reúne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania empresarial, (...) 76% dos consumidores daquele país preferem marcas e produtos associados a algum tipo de ação social." (CHIAVENATO, 1999, p.446)

A pesquisa Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do consumidor brasileiro mostrou o quanto o consumidor brasileiro é influenciado pelas práticas das empresas. Para cada entrevistado foi perguntado sobre qual

atitude de uma empresa faria com que ele comprasse mais os produtos da empresa e recomendaria a mesma aos seus amigos. Os resultados estão no quadro 3 a seguir :

**Quadro 2 - Brasil: atitudes valorizadas pelo consumidor**

Qual das seguintes atitudes de uma empresa estimularia você a comprar mais os seus produtos e recomendar aos seus amigos ?	
Contrata deficientes físicos	46%
Colabora com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade	43%
Mantém programas de alfabetização para funcionários e familiares	32%
Adota práticas efetivas de combate à poluição	27%
Mantém um excelente Serviço de Atendimento ao Consumidor	24%
Cuida para que suas campanhas publicitárias não coloquem em situações constrangedoras, preconceituosas ou abusivas	23%
Apoia campanhas para erradicação do trabalho infantil	22%
Mantém programas de aprendizagem para jovens na faixa de 14 a 16 anos	20%
Realiza campanhas educacionais na comunidade	16%
Contrata ex-detentos	15%
Participa de projetos de conservação ambiental de áreas públicas	9%
Libera seus funcionários no expediente comercial para ajudar em ações sociais	8%
Promove eventos culturais	6%

Fonte: Pesquisa Ethos, Valor Econômico e Indicador Opinião Pública (2000)

Este quadro mostra que o quinto item mais valorizado se refere a manter um serviço de atendimento ao consumidor (24%). Podemos notar que os quatro primeiros, 46%, 43%, 32% e 27% se referem a atitudes que não dizem

respeito ao serviço ao consumidor, mas dizem respeito à atividade social da empresa e a seus investimentos sociais.

Isto comprova que o consumidor brasileiro está passando a valorizar a empresa pelos seus investimentos sociais e em cima deste fato, está passando a privilegiar nas suas compras as empresas que tenham uma postura de responsabilidade social e volumes de investimentos sociais significativos, gerando mais vendas e lucros para essas empresas.

Portanto, uma empresa com boa imagem perante a sociedade e com marca reforçada torna-se mais conhecida e ao tornar-se mais conhecida, pode vender mais, ao vender mais aumenta seu valor patrimonial e sua competitividade no mercado.

Percebemos que algumas das atitudes empresariais que influenciam fortemente a imagem organizacional são as ações que a empresa faz, voltadas para a sociedade. Ações que visam amenizar problemas sociais produzem um grande impacto na formação da imagem empresarial. Estamos na era do consumidor e ele está buscando qualidade e responsabilidade. Com a necessidade de conquistar o "consumidor cidadão", as empresas precisam desenvolver, cada vez mais, uma reputação empresarial de ética e responsabilidade social.

#### **4.5.1 Acionistas e Investidores**

Reconhecendo que uma empresa com imagem e marca reforçada, através de atuação socialmente responsável, aproxima-se positivamente da comunidade deduzimos que, tornando-se mais conhecida, a empresa venderá

mais e que ao vender mais conseqüentemente suas ações, no caso de companhias de capital aberto, serão mais valorizadas em bolsa.

Veremos que a boa imagem na comunidade não é tudo que empresas socialmente responsáveis estão conseguindo. GRAJEW (2000) em entrevista para a Revista Época aponta:

"Estatísticas mostram que empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas, crescem mais e são mais duradouras. A página da Dow Jones na Internet traz um levantamento que compara a lucratividade dessas empresas com a média da Dow Jones. A rentabilidade das socialmente responsáveis é o dobro da média das empresas da Bolsa de Nova York" (GRAJEW, 2000, p.55).

Esta tendência também está acontecendo no Brasil. Boas "ações" começam a dar lucro no Brasil e a valorizar os papéis de companhias que incluem entre suas atividades preocupações com o meio ambiente, governança corporativa e atividades sociais, a exemplo de mercados mais desenvolvidos. Deste modo pode-se destacar que os resultados obtidos até aqui sugerem que a ética empresarial gera lucros para a empresa, para os acionistas e para os investidores.

Logo, destaca-se o retorno social, que corresponde ao lucro social ou aos ganhos sociais gerados pela ação empresarial socialmente responsável para a sociedade, propriamente dita.

Os ganhos sociais podem ser identificados de diversas formas:

- a) pelas novas frentes de oportunidades abertas às empresas para assumirem seu papel de intervenção social em conjunto com os demais



setores da economia. Nesse sentido é importante que a sociedade perceba que o governo não vai resolver sozinho o problema do país;

b) pela mudança de atitude da comunidade frente aos problemas do país evitando-se a divisão entre público e privado;

c) e ainda, pela melhoria das condições de vida da comunidade, sendo o ganho social mais visível e importante destes três.

No Brasil, como em toda a parte, cresce o entendimento de que uma política de desenvolvimento social está a exigir a participação de novos atores. O Estado, sem dúvida, deve ser o principal protagonista. Contudo, face às limitações da ação estatal e à natureza do fenômeno da exclusão social, torna-se necessário buscar parceiros fora do Estado, isto é, na sociedade ou, mais especificamente, nas empresas privadas.

Nos últimos anos, tem sido observado que as empresas privadas vêm mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais. O protagonismo dos cidadãos e de suas organizações rompe a divisão entre público e privado, no qual o público era sinônimo de estatal, e o privado, de empresarial. As atuações das empresas em atividades sociais dão origem a uma esfera pública não estatal.

Possibilitando assim, que se tenha o retorno social mais importante, que corresponde à melhoria das condições de vida da comunidade onde estamos inseridos. Em muitos casos, este ganho social é obtido pela adoção de uma política de voluntariado, gerado por ações sociais empresariais e que visa solucionar os problemas sociais existentes na comunidade.

Vimos neste capítulo que as empresas que adotam a responsabilidade social podem conseguir muitas vantagens nos mais variados sentidos, desde a influência positiva na imagem da empresa perante o mercado até a criação de uma sociedade mais justa que, em última instância, será imprescindível para a continuidade da empresa.

No capítulo a seguir, destacaremos as perdas empresariais ocasionadas por ações sem responsabilidade social e também alguns casos de empresas como exemplo disto.

#### **4.5.2 Perdas Empresariais devido a Falta de Responsabilidade Social**

Neste capítulo, iremos apontar as perdas empresariais originadas por comportamentos não éticos e sem responsabilidade social por parte de algumas empresas neste caso em específico para Petrobrás. Por fim, apresentaremos dados de uma pesquisa realizada pelo instituto Ethos que revela a disposição dos consumidores brasileiros em punir empresas que agem sem responsabilidade social.

Responsabilidade social e consumo ético consciente são conceitos que permeiam as relações sócio-econômicas no mundo inteiro. As empresas estão sendo mais exigidas a assumir uma conduta ética e responsável nas suas relações com os stakeholders - clientes/consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, governo, comunidade, concorrentes, grupos e movimentos.

O consumidor, por exemplo, já começa a ter noção do poder e do impacto transformador de seu ato de consumo e faz suas escolhas levando em consideração as atitudes sociais e ambientais adotadas pelas empresas.

A questão é que hoje os stakeholders estão sendo vistos como uma espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. A empresa e o empresário que trata os seus stakeholders com negligência, ocasionando problemas econômicos, sociais e ambientais, pode pagar muito caro por isso. Uma empresa que age sem ética e responsabilidade social pode sofrer variadas perdas empresariais, conforme citadas a seguir:

- a) má imagem e diminuição nas vendas, pelo enfraquecimento e boicote à marca e ao produto;
- b) quedas das ações e afastamento dos investidores, pela desvalorização da empresa na sociedade e no mercado;
- c) publicidade negativa, advindo da geração na mídia de denúncias e propagandas contrárias às ações da empresa;
- d) reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, devido a propaganda enganosa e a falta de qualidade e segurança dos produtos;
- e) pagamentos de multas e indenizações, ocasionadas por desastres ao meio-ambiente; danos físicos ou morais aos funcionários e consumidores; desobediência às leis e escândalos econômicos e políticos;
- f) baixa produtividade, pela maior exploração, insatisfação ou desmotivação dos empregados.

No item a seguir, mostraremos um caso, que ocorrerá no Estado do Paraná com uma empresa de petróleo já reincidente em desastre ambiental. Esse caso foi bastante divulgado pela imprensa e resultaram em muitas perdas empresariais para as acusadas.

Em julho de 2000, a Petrobrás esteve envolvida em outro acidente de derramamento de óleo, desta vez na refinaria Presidente Getúlio Vargas no Paraná, e que provocou um estrago maior. Quatro milhões de litros de óleo vazaram no rio Barigui e atingiram o rio Iguaçu, em Araucária (PR).

Por causa deste acidente, o Instituto Ambiental do Paraná anunciou que a estatal seria multada em R\$ 150 milhões, valor três vezes maior do que o do acidente anterior na Baía de Guanabara. A justificativa é a de "reincidência específica" - mesmo crime e mesma empresa (KARAM, 2001b).

Pressionada pela opinião pública, que colocava em dúvida sua capacidade de prevenir e evitar acidentes, a empresa teve de melhorar seu Programa Tecnológico de Dutos (PRODUT), criado em 1998, para desenvolver tecnologia para seu sistema dutoviário.<sup>3</sup>

A Petrobrás passou a fazer parcerias com universidades brasileiras para desenvolver mais rapidamente novas tecnologias para enfrentar o desafio que o crescimento na malha de dutos nos últimos anos vem exigindo. A empresa estima que a malha dutoviária nacional passe dos atuais 12.000 km para 21.000 km ainda no ano de 2002.

Mesmo após os acidentes, a Petrobrás mostrou que conseguiu se recuperar e terminou o ano de 2000 com um lucro recorde de 5 bilhões de dólares.

A Petrobrás faz parte de um grupo de elite internacional das companhias petrolíferas mais poderosas do mundo, chegando a cruzar fronteiras nacionais e culturais.

---

<sup>3</sup> De acordo com o engenheiro mecânico Jorge Luiz Kauer, coordenador do PRODUT, "o programa procura diminuir riscos de vazamentos, custos operacionais e de investimentos, além de reduzir o tempo

A preocupação das empresas de petróleo com a preservação do meio ambiente precisa ser constante devido, naturalmente, ao seu setor de atuação. Tratando-se de empresas cujas atividades podem causar impactos ambientais, as empresas petrolíferas estão sempre sob o risco de serem identificadas como empresas poluidoras e, portanto, nocivas à sociedade.

Dessa forma, elas devem sempre minimizar os possíveis efeitos prejudiciais à natureza decorrentes de suas atividades, adotando rígidos controles de preservação ambiental.

A seguir apresentar-se-á dados de uma pesquisa que revelam as opiniões dos consumidores brasileiros em punir empresas que agem sem responsabilidade social.

#### 4.5.3 Pesquisa: consumidores brasileiros punem empresas não éticas

A pesquisa Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do consumidor brasileiro mostrou o quanto o consumidor brasileiro é influenciado pelas práticas das empresas. Para cada entrevistado foi perguntado sobre qual atitude de uma empresa faria com que ele não voltasse jamais a comprar os produtos desta empresa ou usar os serviços da mesma. Os resultados estão no quadro 5 a seguir :

Quadro 2 - Brasil: atitudes desvalorizadas pelo consumidor

Qual destas atitudes da empresa fariam com que você não voltasse jamais a comprar seus produtos ou usar seus serviços?	
Propaganda enganosa	49%
Causou danos físicos ou morais aos seus trabalhadores	43%

Colaborou com políticos corruptos	42%
Vendeu produtos nocivos à saúde dos consumidores	32%
Coloca mulheres, crianças e idosos em situações constrangedoras em suas propagandas	32%
Usa mão-de-obra infantil	28%
Polui o ambiente	27%
Sonega impostos	22%
Provoca fechamento de pequenos empresários regionais/locais	13%
Subornou agentes públicos	11%

Fonte: Pesquisa Ethos, Valor Econômico e Indicator Opinião Pública (2000)

Os dados deste quadro revelam uma percepção, por parte do consumidor, do que significa a responsabilidade social da empresa e quais as atitudes que ele desvaloriza nas empresas. Estas informações indicam as possíveis mudanças, que deverão ocorrer nos próximos anos, nas relações da empresa para com a sociedade.

Pode-se observar neste capítulo que as empresas precisam levar com seriedade e honestidade as suas relações com todos os stakeholders, pois, nos últimos anos, essas relações tornaram-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial, devido ao lado ético e humano trazido pela responsabilidade social.

Desta forma, as empresas precisam atentar ao fato de que auferir grandes lucros à custa, com destruição do meio-ambiente, da saúde física e mental dos empregados e do desprezo por uma parcela considerável da sociedade e dos consumidores; pode acabar gerando prejuízos em longo prazo.

## 5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

### As ações sociais externas

As ações externas propostas têm como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada, no caso da empresa abordada na cidade de Cafelândia atuando principalmente nas áreas de educação e ecologia. Portanto, o exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade. Os autores MELO NETO & FROES (2001, p.88) citam as principais formas de ações para que as empresas tornem-se responsáveis externamente:

- Regime de parceria com órgãos públicos municipais e ONGs, prestadoras de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicação de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos patrocinados diretos em projetos sociais criados pela própria empresa.
- seminários e encontros cujo objeto maior é a responsabilidade social empresarial ou o combate ao trabalho infantil. Realizando parcerias com o município, ou com outras organizações sociais da cidade viabilizando, educação, esporte, educação ambiental. Fazendo assim, com que o retorno social corresponda aos ganhos materiais e imateriais destinados pela empresa investidora que canaliza tais recursos para projetos sociais e ações comunitárias de interesse da comunidade e do governo local (MELONETO & FROES, 2001, p.166).

## **Gestão ambiental**

As últimas décadas foram marcadas por profundas transformações econômicas e sociais, como a internacionalização de economias nacionais, a reestruturação produtiva, provocando mudanças significativas na organização do trabalho e a crise de hegemonia surtindo discussões sobre o futuro da humanidade e do planeta, centralizando o debate nas questões ambientais. Questões estas que são frutíferas na região Oeste do Paraná devido a quantidade de áreas a serem preservadas.

- Assim promover ações de monitoramento e educação ambiental no sentido de reduzir a quantidade de resíduos e aumentar a reciclagem de material, inclusive para o reaproveitamento de energia. Sugestão esta que também é estendida para os funcionários da empresa e para comunidade como um todo.
- Promover de maneira preventiva minimizando falhas, perdas, riscos e poluição ambiental; mantendo um diálogo aberto com autoridades ambientais, clientes e fornecedores.

## **A certificação social**

As mudanças no mercado consumidor, que estão cada vez mais ligadas à imagem da organização, fizeram com que nos últimos anos as empresas buscassem certificados e/ou “selos” sociais que divulgassem sua “cidadania” e seu “valor ético”, conforme o pensamento hegemônico.



A certificação social tem por objetivo comprovar o exercício pleno da responsabilidade social interna e externa da empresa, englobando todo o processo produtivo, as relações com a comunidade, funcionários e dependentes.

Avaliar o processo produtivo de uma empresa compreende, segundo MELO NETO & FROES (2001:177), o gerenciamento das relações trabalhistas, o respeito aos direitos humanos, as relações com fornecedores no tocante à contratação de mão-de-obra, a gestão ambiental e a natureza do produto. No tocante às relações com a comunidade, o processo de certificação avalia a natureza das ações desenvolvidas, os problemas sociais solucionados, os beneficiários, os parceiros, o foco e escopo das ações. Na relação com os funcionários e dependentes e comunidade avaliando a concessão de benefícios, a expansão dos benefícios aos dependentes, a gestão do clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e programas que possibilitem o crescimento da sua empresa e de seus parceiros através da criação de novas pessoas que estejam prontas para ingressar nas organizações empresariais locais ou não sem que as mesmas sejam excluídas da sociedade vigente com banidos pela falta de oportunidade social.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se neste estudo que a questão ética vem se realçando em nosso país, principalmente na última década, não só na esfera política, como também no campo empresarial, tendo em conta o porte de sua economia e em relação à opção estratégica adotada - integrar o país num mercado que se globaliza e que exige relações profissionais e contratuais.

Exigindo assim, uma cobrança cada vez maior por parte da sociedade por transparência e responsabilidade, tanto no trato da coisa pública, como no fornecimento de produtos e serviços ao mercado.

A legislação constitucional e a infraconstitucional têm possibilitado um acompanhamento mais rigoroso da matéria, permitindo que os órgãos de fiscalização e a sociedade em geral adotem medidas judiciais necessárias para coibir os abusos cometidos pelas empresas.

É preciso que o mundo empresarial se conscientize cada vez mais de que a ética empresarial é imprescindível para o seu desenvolvimento e crescimento no campo dos negócios.

Ao longo deste estudo, procurou-se demonstrar que nas últimas duas décadas as transformações que vêm ocorrendo na base material da sociedade capitalista, e no campo das idéias, trouxeram inflexões para o mundo do trabalho, refletindo diretamente na retração dos direitos sociais. Dentre as mudanças dos processos de trabalho, em consequência do re-ordenamento do processo produtivo para a acumulação capitalista, destacam-se a implementação de novos mecanismos para promover a adesão e o consentimento passivo dos trabalhadores às mudanças requeridas, pelas novas possibilidades de expansão

quer o mercado determina para que uma empresa se mantenha competitiva e atuante com suas responsabilidades no meio onde esta inserida. Deste modo, a forma governamental apresentada pela filosofia grega na qual o governo é responsável por todas as ações pertinentes a sociedades nos nossos dias torna-se falacioso. Mediante a falta de infra-estrutura para manter toda a sociedade dentro da organização social assim, no enfrentamento destas e outras “questões sociais”, sendo difundidas amplamente a responsabilidade social empresarial, a mesma apresentasse como uma nova conjuntura de ações assistenciais dando nova roupagem no cenário brasileiro, já que situa-se no campo contraditório das relações capital/trabalho, na medida em que as demandas capitalistas derivadas do processo da reestruturação produtiva também ensejam a necessidade de novos modelos de acumulação do capital.

Para as empresas, o social emerge como um novo campo de oportunidades, onde elas poderão obter maior competitividade através da agregação do valor social aos seus negócios. Isto é, na defesa de seus próprios interesses, a médio e a longo prazos, as empresas estão adotando a prática de apoiar atividades como projetos de educação ambiental, promoção social nas áreas de educação, saúde, entre outras, visando, em última instância, adquirir legitimidade frente ao público consumidor.

Nessa direção, este estudo voltou-se para a complexidade da questão que envolve as empresas e a sociedade e órgãos governamentais e posteriormente Ongs que são fomentadoras de responsabilidade social apreendendo as especificidades de cada setor onde estão intrinsecamente envolvidos em projetos sociais e ambientais. Trata-se de uma nova alternativa

para a acumulação de capital ser incrementada e a força de trabalho gasta no processo produtivo ser reposta ainda durante a jornada de trabalho. É posteriormente formando novos cidadãos para a comunidade onde atuam.

A Ética não é um ingrediente utilizado pelas pessoas para triunfar no mundo dos negócios ou profissional. Neste ambiente se verificaria, facilmente, que o comportamento “imoral” ou “amoral” convertido em norma (isto é, com aceitação geral, voluntária ou não) torna-se um elemento de difusão. De qualquer forma, realizar honradamente o próprio trabalho é uma das exigências essenciais do homem em qualquer cultura. Uma boa atuação ética é simultaneamente uma boa atuação profissional. A Ética descobre nos homens algo de mais valor que a simples atuação.

A ética empresarial é uma exigência da pessoa, qualquer que seja seu trabalho. A ética empresarial supõe que seus princípios são os mesmos da moral em geral. Se, genuinamente, se mantém uma preocupação com os empregados proporcionando-lhes dignidade e respeito, o trabalhador estará feliz e motivado a produzir com qualidade. Este estado de ânimo, sentido de felicidade, é, em si, uma questão ética.

De forma geral, todo o barulho e toda discussão sobre a ética nas empresas é, na maioria das vezes confusa, com os defensores dos trabalhadores de um lado e os empregadores do outro lutando, cada um, por seus próprios interesses. Quando o ganho é mútuo onde proprietários e empregados reconhecerem que não estão num campo de batalha, mas, em busca de uma realidade social mais condizente com as necessidades de cada um.

Assim, o problema central da Administração de empresas é o da Decisão. A escolha de uma alternativa de ação que envolva valoração de possibilidades que, por sua vez, envolve a percepção do certo e do errado, do moralmente aceitável, de forma geral. A atividade empresarial de uma organização afeta muitos grupos envolvidos, direta ou indiretamente, com a empresa (fornecedores, acionistas, consumidores, concorrentes, governo, comunidade).

Exige-se da empresa<sup>4</sup> uma atitude responsável para com estes grupos. Ser responsável significa dirigir a empresa medindo o impacto de sua atuação nestes grupos, respeitando seus desejos e interesses.

O importante é que saibamos distinguir bem as coisas e não permitir que as exigências do mundo profissional interfiram de forma prejudicial em nossas relações dentro e fora das empresas.

O respeito pela humanidade e dignidade do outro será ainda o principal grande orientador ético e moral. Não importa se as relações se dão em um ambiente profissional ou não.

---

<sup>4</sup> Obviamente, trata-se, aqui de uma abstração, pois, todas as decisões da “empresa” são decisões de seus proprietários, gerentes. Seres humanos, demasiados humanos.

## 7. REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Martins Fontes. São Paulo:1998.

ANDERSON, P. **Balanço do neoliberalismo**. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Orgs.). **Pósneoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra,1995.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** : ensaio sobre as metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ARANHA, M. Lúcia de Arruda & PIRES MARTINS, M. Helena. **Filosofando. Introdução a Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1993.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. In: Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

\_\_\_\_\_. **Política**. Brasília: Ed. UNB,1988.

ARRUDA, Marcos. **ONGs e o Banco Mundial: É possível colaborar criticamente?** In: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra,2002

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZEVEDO, J. **O vale do comendador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1998.

BEHRING, E. R. **Política social no capitalismo tardio**. São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. Principais abordagens teóricas da política social e da cidadania.

BENTHAM, J. **Uma introdução aos Princípios da Moral e da Legislação**. In: Os Pensadores. SP:Abril cultural. 1979, p. 4.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF:Senado, 1988.

BRASIL. Portaria nº 199, de 6 de setembro de 1996. **Dá nova redação ao artigo 4º da Capacitação em serviço social e política social**: módulo 03. Brasília: UnB, CEAD, 2000.

CARDOSO, I. C. C.; FRANCISCO, E. M.V. Velhas Moedas com Novo Valor: remuneração e benefícios na moderna empresa capitalista. In: MOTA, A. (Org.). **A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social.** São Paulo: Cortez, 2000, p. 73-96.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** São Paulo: *McGraw-Hill*, 1996.

CESAR, M. de J. **Serviço social e reestruturação industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional.** In: MOTA, A. (Org.). **A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social.** São Paulo: Cortez, 2000. p. 115–148.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia.** São Paulo: Ática, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

COHEN, D. **Os dilemas da ética.** Revista Exame. Rio de Janeiro, 14/05/2003.

COIMBRA, M. A. Abordagens teóricas ao estudo das políticas sociais. In: ABRANCHES, S. H. et. al. **Política social e combate à pobreza.** Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

COSTA, M. J. P. **Capital inglês e engenhos centrais.** Maceió: EDUFAL, 1997

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DRAIBE, S. M. **Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas.** In: BARREIRA, M. C. R. N.; CARVALHO, M. do C. B.

DEMO, Pedro. **O Futuro do Trabalhador Brasileiro.** OIT. Brasília 1994

**desenvolvimento social sustentado.** São Paulo: Paz e Terra, 1997.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. **Administração princípios de gestão empresarial.** 10. ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill, 2000.

DURANT, Will. **A História da Filosofia.** Trad. Luiz Carlos do Nascimento Silva. Nova Cultural. São Paulo:1999. (Os pensadores).

DRUCK, G. A “cultura da qualidade” nos anos 90: a flexibilização do trabalho na indústria petroquímica da Bahia. In: MOTA, A. (Org.). **A Nova Fábrica de Consenso**: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social. São Paulo: Cortez, 2000. p.45-72.

DRUCKER, P. F. Um século de transformação social. **Administrando em tempos de grande mudança**. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREL, O. C., FRAEDRICH, John, FERREL, Linda. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann & Affonso Editoras, 2000.

FISCHER, Rosa Maria e FALCONER, Andrés. **Estratégias de empresas no Brasil**: atuação social e voluntariado. Parceria entre o Programa Voluntários e CEATS-USP, SENAC-SP, GIFE e CIEE. São Paulo: 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAJEW, O. **Responsabilidade social nas empresas**: primeiros passos. [s.l.]: Instituto Ethos. 1998.

GUERRA, Silvio. A ética ajuda a ser competitivo. Revista Exame.

HANFLING, O AYER. Coleção Grandes Filósofos. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.

IAMAMOTO, M. V. **O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação**

IBASE. Seminário **Balanco Social: Cidadania e Transparência Pública das Empresas**. Rio de Janeiro, 1998

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Pesquisa ação social das empresas. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em: 18 dez. 2003.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, <<http://www.ethos.org.br>>. Acessos entre: out. 2003 e fev. 2004.

KAMEYAMA, N. Filantropia empresarial e entidades da sociedade civil. **Capacitação social e política social**: mod. 04. Brasília: UnB, CEAD, 2000. p.199-213.



KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**. In: Textos Seleccionados (Os Pensadores). São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KUNSCH, Margarida M.K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. Revista Comunicação e Sociedade/UMESP, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEISINGER, Klaus M, SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MARQUES, I. da C. **Desmaterialização e trabalho**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.(Orgs.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus,1999. p. 191-215.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. Volume I. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MARTINELLI, A. C. **Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora**. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). 3º Setor desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MILL, J. S. **O Utilitarismo**. São Paulo: Ed. Iluminuras, 2000.

MOTA, A. E. **Cultura da crise e seguridade social: um estudo sobre as tendências da previdência e da assistência social nos anos 80 e 90.** São Paulo: Cortez, 1995.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1993.

NETO, Francisco Paulo de Melo, FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, M. A de. (Org.) **Correntes Fundamentais da Ética Contemporânea.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

PERROUX, François. **A economia do século XX.** Lisboa: Herder, 1967.

REALE, Miguel. **Introdução à Filosofia.** 3ª ed., São Paulo: Saraiva, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. Makron Books. São Paulo. 1995

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SIQUEIRA, Wagner. **Interação com a Comunidade, um novo desafio para as Organizações.** *Jornal Administração* nº 40, Julho/Agosto- 2000 - CRA/RJ

SOUZA, Herbet de. **O Empresário e o Espelho da Sociedade.** IBASE Rio de Janeiro. 1998

STONER, James A.F. FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, F. J. S. (Org.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez : Universidade Estadual do Ceará, 1996.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** 15ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Wallace. **A Responsabilidade Social das Empresas: Integração dos Objetivos Individuais, Organizacionais e Sociais**.1º Simpósio sobre os Problemas das Ferrovias e dos Ferroviários. RFFSA. Rio de Janeiro - 1981

**ANEXO**

## **CÓDIGO DE ÉTICA DO ADMINISTRADOR**

Resolução Normativa CFA nº 128, de 13 de Setembro de 1992, aprovado o Código de Ética Profissional do Administrador.

### **PRÊAMBULO**

**I - De forma ampla a ética é definida como a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na sua realização individual.**

II - A busca desta satisfação ocorre necessariamente dentro de um contexto social, onde outras tantas pessoas perseguem o mesmo objetivo.

III - A busca dessa satisfação individual, num contexto social específico - o trabalho - ocorre de acordo com normas de conduta profissional que orientam as relações do indivíduo com seu cliente e com todas as demais pessoas com quem se relaciona no universo maior.

IV - A busca constante da realização do indivíduo - que é propósito da Ética - conduz ao Desenvolvimento. Logo, Ética e Desenvolvimento formam um binômio inseparável.

V - No mundo organizacional, esta integração Ética-Desenvolvimento se verifica através de um profissional - O ADMINISTRADOR - a quem compete exercer um novo papel, uma nova responsabilidade, um novo preceito ético: PROMOTOR DO DESENVOLVIMENTO.

VI - O CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado num conceito de ética voltada para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o profissional da Administração amplie sua capacidade de pensar para si próprio e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade e em atendimento a ela.

## **CAPÍTULO**

### **DOS DEVERES**

**Art. 1º - São deveres do profissional de Administração:**

**1 - respeitar os princípios livres da iniciativa e da livre empresa, enfatizando a valorização das atividades da microeconômica, sem desvinculá-la da macroeconomia, como forma de fortalecimento do País;**

2 - propugnar pelo desenvolvimento da sociedade e das organizações, subordinando a eficiência de desempenho profissional aos valores permanentes da verdade e do bem comum;

3 - capacitar-se para perceber que, acima do seu compromisso com o cliente, está o interesse social, cabendo-lhe, como agente de transformação, colocar a empresa nessa perspectiva;

4 - contribuir, como cidadão e como profissional, para o incessante progresso das instituições sociais e dos princípios legais que regem o País;

**5 - exerce a profissão com zelo, diligência e honestidade, defendendo os direitos, bens e interesses de clientes, instituições e sociedade sem abdicar de sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;**

6 - manter sigilo sobre tudo o que souber em função de suas atividades e profissão;

7 - conservar independência na orientação técnica de serviços e órgãos que lhe forem confiados;

8 - emitir opiniões, expender conceitos e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações que tem e da confiabilidade dos dados que obteve;

9 - utilizar-se dos benefícios da ciência e tecnologia moderna objetivando maior participação nos destinos da empresa e do País;

10 - assegurar, quanto investido em cargo ou função de direção, as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;

11 - pleitear a melhor adequação do trabalho ao ser humano, melhorando suas condições, de acordo com os mais elevados padrões de segurança;

12 - manter-se continuamente atualizado, participando de encontros de formação profissional, onde possa reciclar-se, analisar, criticar, ser criticado e emitir parecer referente à profissão;

13 - considerar, quando na qualidade de empregado, os objetivos, a filosofia e os padrões gerais da organização, cancelando seu contrato de trabalho sempre que normas, filosofia, política e costumes ali vigentes contrariem sua consciência profissional e os princípios e regras deste Código;

14 - colaborar com os cursos de formação profissional, orientando e instruindo os futuros profissionais;

15 - comunicar ao cliente, sempre com antecedência e por escrito, sobre as circunstâncias de interesse para seus negócios, sugerindo, tanto quanto possível, as melhores soluções e apontando alternativas;

16 - informar e orientar ao cliente, com respeito à situação real da empresa a que serve;

17 - renunciar ou demitir-se do posto, cargo ou emprego, se, por qualquer forma, tomar conhecimento de que o cliente manifestou desconfiança para com o seu trabalho, hipótese em que deverá solicitar substituto;

18 - evitar declarações públicas sobre os motivos da sua renúncia, desde que do silêncio não lhe resultem prejuízo, desprestígio ou interpretação errônea quanto à sua reputação;

19 - transferir ao seu substituto, ou a quem lhe for indicado, tudo quanto se refira ao cargo, emprego ou função de que vá se desligar;

20 - esclarecer ao cliente sobre a função social da empresa;

21 - estimular, dentro da empresa, a utilização de técnicas modernas, objetivando o controle da qualidade e a excelência da prestação de serviços ao consumidor ou usuário;

22 - manifestar, em tempo hábil e por escrito, a existência de seu impedimento ou incompatibilidade para o exercício da profissão, formulando em caso de dúvida, consulta aos órgãos de classe;

23 - recusar cargos, empregos ou função, quando reconhecer serem insuficientes seus recursos técnicos ou disponibilidade de tempo para bem desempenhá-los;

24 - divulgar conhecimentos, experiências, métodos ou sistemas que venha a criar ou elaborar, reservando os próprios direitos autorais;

25 - citar seu número de registro no respectivo Conselho Regional após sua assinatura em documentos referentes ao exercício profissional;

**26 - manter, em relação a outros profissionais ou profissões, cordialidade e respeito, evitando confrontos desnecessários ou comparações.**

## **CAPÍTULO II**

### **DAS PROIBIÇÕES**

Art. 2º - é vedado ao profissional de Administração:

1 - anunciar-se com excesso de qualificativos, admitida a indicação de títulos, cargos e especializações;

2 - sugerir, solicitar, provocar, induzir divulgação de textos de publicidade que resultem em propaganda pessoal de seu nome, méritos ou atividades, salvo se em exercício de qualquer cargo ou missão, em nome da classe, da profissão ou de entidades ou órgãos públicos;



3 – permitir a utilização de seu nome e de seu registro por qualquer instituição pública ou privada onde não exerça pessoal ou efetivamente função inerente à profissão;

4 - facilitar, por qualquer modo, o exercício da profissão a terceiros, não habilitados ou impedidos;

5 - assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios a sua orientação, supervisão e fiscalização;

6 - organizar ou manter sociedade profissional sob forma desautorizada por lei;

7 - exercer a profissão quando impedido por decisão administrativa transitada em julgado;

8 - afastar-se de suas atividades profissionais, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia ao cliente;

9 - contribuir para a realização de ato contrário a lei ou destinado a fraudá-la, ou praticar, no exercício da profissão, ato legalmente definido como crime ou contravenção;

10 - estabelecer negociação ou entendimento com a parte adversa de seu cliente, sem sua autorização ou conhecimento;

11 - recusar-se à prestação de contas, bens, numerários, que lhes sejam confiados em razão do cargo, emprego, função ou profissão;

12 - violar o sigilo profissional;

13 – deixar de cumprir, sem justificativa, as normas emanadas dos Conselhos Federal e Regionais da Administração, bem como atender as suas requisições administrativas, intimações ou notificações, no prazo determinado.

### **CAPÍTULO III**

#### **DOS DIREITOS**

Art. 3º - São direitos do profissional de Administração:

1 - exercer a profissão independente de questões religiosas, raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, condição social ou de qualquer natureza, inclusive administrativas;

2 - apontar falhas nos regulamentos e normas das instituições, quando as julgar indignas do exercício profissional ou prejudiciais ao cliente, devendo, nesse caso, dirigir-se aos órgãos competentes, em particular à Comissão de Ética e ao Conselho Regional;

3 - exigir justa remuneração por seu trabalho, o qual corresponderá às responsabilidades assumidas a seu tempo de serviço dedicado, sendo-lhe livre firmar acordos sobre salários, velando, no entanto, pelo seu justo valor;

4 - recusar-se a exercer a profissão em instituição pública ou privada, onde as condições de trabalho sejam degradantes à sua pessoa, à profissão e à classe;

5 - suspender sua atividade individual ou coletiva, quando a instituição pública ou privada não oferecer condições mínimas para o exercício profissional ou não o remunerar condignamente;

6 - participar de eventos promovidos pela entidade de classe, sob suas expensas ou quando subvencionados os custos referentes ao acontecimento;

7 - voltar e ser votado para qualquer cargo ou função em órgão ou entidades da classe, respeitando o exposto nos editais de convocação;

8 - representar, quando indicado, ou por iniciativa própria, o Conselho Regional de Administração e as instituições públicas ou privadas em eventos nacionais e internacionais de interesse da classe;

9 - defender-se e ser defendido pelo órgão de classe, se ofendido em sua dignidade profissional;

10 - auferir dos benefícios da ciência e das técnicas modernas, objetivando melhor servir ao cliente, à classe e ao País;

11 - usufruir de todos os outros direitos específicos e/ou correlatos, nos termos da legislação que criou e regulamentou a profissão do Administrador.

## **CAPÍTULO IV**

### **DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS**

Art. 4º - Os honorários e salários do profissional da Administração devem ser fixados, por escrito, antes do início do trabalho a ser realizado, levando-se em consideração, entre outros, os seguintes elementos;

1 -vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar;

2 - possibilidade de ficar impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos;

3 - as vantagens de que, do trabalho, se beneficiará o cliente;

4 - a forma e as condições de reajuste;

5 - o fato de se tratar de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do estado ou do País;

6 - sua competência e renome profissional;

7 - a menor ou maior oferta de trabalho no mercado em que estiver competindo;

8 - obediência às tabelas de honorários que, a qualquer tempo, venham a ser baixadas pelos respectivos Conselhos de Administração, como mínimos desejáveis de remuneração;

Art. 5º - é vedado ao profissional da Administração:

1 - receber remuneração vil ou extorsivo pela prestação de serviços;

2 - deixar de se conduzir com moderação na fixação de seus honorários, devendo considerar as limitações econômicas - financeira do cliente;

3 – oferecer ou disputar serviços profissionais, mediante aviltamento de honorários ou em concorrência desleal.

## **CAPÍTULO V**

### **DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO À CLASSE**

Art. 6º - O Profissional da Administração deve ter para com seus colegas a consideração, o apreço, o respeito mútuo e a solidariedade que fortaleçam harmonia e o bom conceito da classe.

Art. 7º - O recomendado no artigo anterior não induz e não implica em conivência com o erro, contravenção penal ou atos contrários às normas deste Código de Ética ou às Leis vigentes praticadas por Administrador ou elementos à classe.

Art. 8º - Com relação aos colegas, o Administrador deverá:

1 - evitar fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonadoras;

2 - recusar cargo, emprego ou função, para substituir colega que dele tenha se afastado ou desistido, para preservar a dignidade ou os interesses da profissão ou da classe;

3 - evitar permitir pronunciamentos desabonadores sobre serviço profissional entregue a colega;

4 - evitar desentendimentos com colegas, usando, sempre que necessário, os órgãos de classe para dirimir e solucionar pendências;

5 - cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos mediante contratos ou outros instrumentos relativos ao exercício profissional;

6 - acatar e respeitar as deliberações dos Conselhos Federal e Regional de Administração;

7 - tratar com urbanidade e respeito aos colegas representantes dos órgão de classe, quando no exercício de suas funções, fornecendo informações e facilitando o seu desempenho;

8 - auxiliar a fiscalização do exercício profissional e zelar pelo cumprimento deste Código de Ética, comunicando, com discricção e fundamentalmente aos órgãos competentes, as infrações de que tiver ciência;

Art. 9º - O profissional da Administração deverá recorrer à arbitragem do Conselho nos casos de divergência de ordem profissional com colegas, quando for possível a conciliação de interesses.

## **CAPÍTULO VI**

### **DOS DEVERES ESPECIAIS EM RELAÇÃO À CLASSE**

Art. 10º - Ao profissional da Administração cabe observar as seguintes normas com relação à classe:

1 - prestigiar as entidades de classe, propugnando pela defesa da dignidade e dos direitos profissionais a harmonia e coesão da categoria;

2 - apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, participando efetivamente de seus órgãos representativos, quando solicitado ou eleito;

3 - aceitar e desempenhar com zelo e eficiência, quaisquer cargos ou funções nas entidades de classe justificando sua recusa quando, em caso extremo, ache-se impossibilitado de servi-las;

4 - servir-se de posição, cargo ou função que desempenhe nos órgãos de classe, em benefício exclusivo da classe;

5 - difundir e aprimorar a Administração como ciência e como profissão;

6 - cumprir com suas obrigações junto às entidades de classe às quais se associou, inclusive no que se refere ao pagamento de anuidades, taxas e emolumentos legalmente estabelecidos.

## CAPÍTULO VII

### DAS SANÇÕES DISCIPLINARES

Art. 11º - O exercício da profissão de Administrador implica no compromisso individual, coletivo e moral de seus profissionais com os indivíduos, com o cliente, com as organizações e com a sociedade e impõe deveres e responsabilidades indesejáveis, cuja infringência resultará em sanções disciplinares por parte do Conselho Regional de Administração, através de sua Comissão de Ética, independentemente das penalidades estabelecidas pelas Leis do País.

Art. 12º - O Conselho Federal da Administração manterá o Tribunal Superior de Ética e os Conselhos Regionais de Administração manterão as Comissões de ética, objetivando:

- 1 - assessorar na aplicação deste Código;
- 2 - julgar as infrações cometidas e os casos omissos, cabendo pedido de reconsideração ao Plenário ainda na primeira instância e recurso ao Conselho Federal de administração como segunda e última instância administrativa.

Art. 13º - A violação das normas contidas neste Código de Ética importa em falta que, conforme sua gravidade, sujeitará seus infratores às seguintes penalidades:

- 1 - advertência escrita, reservada;
- 2 - censura confidencial;
- 3 - censura pública, na reincidência;
- 4 - multas, em bases fixadas pelo Conselho Federal de Administração, atualizadas anualmente;
- 5 - suspensão do exercício da profissão por 90 (noventa) dias, prorrogável por igual período, se persistirem as condições motivadoras da punição;

6 - cassação do registro profissional e divulgação do fato para conhecimento público.

Art. 14º - Os processos de natureza ética terão trâmite em duas instâncias administrativas: a primeira, nos Conselhos Regionais de jurisdição do transgressor e a segunda, no Conselho Federal, ao qual caberá criar o Tribunal Superior de Ética dos Administradores, órgão integrante de sua própria estrutura administrativa.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DAS NORMAS PROCEDIMENTAIS PARA O PROCESSO ÉTICO**

Art. 15º - Incumbe à Comissão de Ética do Conselho Federal de Administração processar e julgar, em primeiro grau, quaisquer atos desabonadores da conduta ética do Administrador.

Art. 16º - O processo ético será instaurado de ofício ou por representação fundamentada de qualquer autoridade ou particular.

Parágrafo Único - Serão especificadas, de imediato, as provas com que se pretende demonstrar a veracidade do alegado e arroladas, se for o caso, testemunhas, no máximo de seis.

Art. 17º - A instauração do processo precederá audiência do acusado, intimado pessoalmente para, dentro de quinze dias, apresentar defesa prévia, restrita a demonstrar a falta de fundamentação da acusação.

P1º. Acolhida a defesa preliminar, o processo será arquivado, não podendo, pelos mesmos motivos, ser reaberto. Se o acusador for Administrador, será repreendido por escrito.

P2º. Desacolhida a defesa prévia por parecer fundamentado da Comissão de Ética, será instaurado o processo, intimando-se o acusado para,

dentro de quinze dias, apresentar defesa, especificando, nas mesmas condições da acusação, as provas que tenha a produzir.

P3º. O prazo para defesa poderá ser prorrogado, por motivo relevante, a juízo do Relator.

Art.18º - Produzidas as provas deferidas, a Comissão de Ética dará vista às, pelo prazo comum de quinze dias, após o que apresentará decisão, devidamente fundamentada.

P1º. Intimada às partes, fluirá o prazo comum de quinze dias para, ressalvada a hipótese abaixo, recurso ao Tribunal Superior de Ética dos Administradores, instalado junto ao Conselho Federal de Administração,

P2º. Será irrecorrível a decisão unânime da Comissão de Ética pela improcedência da acusação.

Art. 19º - As decisões unânimes do Tribunal Superior de Ética dos Administradores serão irrecorríveis.

Parágrafo Único – Em havendo divergência, caberá, no prazo de quinze dias da intimação da decisão, pedido de reconsideração.



## **CAPÍTULO IX**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art.20º - Compete ao Conselho Federal de Administração formar jurisprudência quanto aos casos omissos, ouvindo os Conselhos Regionais e fazê-la incorporar a este Código.

Art.21º - Cabe ao Conselho Federal de Administração ouvir os Conselhos Regionais e classe dos profissionais de Administração, promover a revisão e a atualização do presente Código de Ética, sempre que se fizer necessário.