

## **Mecanismos e processos que estimulam e orientam a gestão sócio-ambiental: estudo de caso de um SPA no Estado de São Paulo<sup>1</sup>**

Alissandra Nazareth de Carvalho<sup>2</sup>  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar *Campus Sorocaba*)

André Coimbra Felix Cardoso<sup>3</sup>  
Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Gabriela Otero<sup>4</sup>  
Universidade de São Paulo (PROCAM/USP)

Camila Tavares Silveira<sup>5</sup>  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar *Campus Sorocaba*)

### **Resumo:**

O presente estudo trata dos mecanismos que estimulam e orientam empresas que buscam configurar-se de forma socialmente responsável e ecologicamente adequada. Com a finalidade de entender a complexidade dessas questões, objetiva-se investigar quais estímulos orientam a prática sócio-ambiental em um Spa localizado no estado de São Paulo. A pesquisa se configura como estudo de caso de natureza predominantemente qualitativa. Os dados são coletados através de questionário fechado e misto; entrevista pessoal e semi-estruturada e observação participante. O tratamento dos dados foi realizado por meio da combinação de técnicas qualitativas e quantitativas. Como resultado o presente estudo identifica, caracteriza e analisa quais mecanismos e processos estimulam e orientam as práticas e, destes, quais predominam no estabelecimento pesquisado.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial; Ética; Cultura Organizacional; Liderança; Isomorfismo.

### **1 Introdução**

Embora vejamos os efeitos sensíveis resultantes das práticas de gestão sócio-ambiental das empresas, suas causas ainda são desconhecidas assim como os meios e modos pelos quais são produzidas. Não obstante, com base em um levantamento da literatura especializada, de uma

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT - Interfaces com o Desenvolvimento, a Cultura e o Meio Ambiente do *IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR 2007*

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pela União de Negócios e Administração (UNA Belo Horizonte), Especialista em Gestão em Hotelaria e Turismo pela mesma faculdade, Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), pesquisas na área de gestão de empresas turísticas;

<sup>3</sup> Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Administração pela mesma Universidade, pesquisador e consultor na área de Responsabilidade Social;

<sup>4</sup> Graduada em Geografia pela Universidade de São Paulo (USP) e mestranda em Ciências Ambientais pela mesma universidade (PROCAM/USP), pesquisas na área de meio-ambiente e geografia;

forma geral podemos considerar que o programa de pesquisa da gestão sócio-ambiental desenvolve-se com base na hipótese de uma conexão com a ética. Tal idéia pode ser encontrada nas entrelinhas de várias definições conceituais da responsabilidade social e ambiental na atualidade (ASHLEY, 2003; SROUR, 1998, 2000; DAFT, 1999; ETHOS, 1998; MELO NETO e FROES, 2002). Por outro lado, alguns estudos empíricos recentes sobre tais práticas (Correia e Medeiros, 2003; Ventura, 2003) têm mostrado sérias contradições a essa possibilidade, pois, não raro, surgem evidências que revelam por parte das empresas maiores interesses econômicos de maximização de retornos sobre o investimento em campanhas sociais do que a preocupação real com o bem-estar das pessoas, com o meio ambiente, com a sociedade, numa perspectiva global e de longo prazo. Naturalmente, a responsabilidade sócio-ambiental é ainda um tema muito controverso e polêmico, e ainda não se chegou a uma conclusão pontual baseada em evidências, todavia, existem estudos suficientemente sugestivos indicando que vale a pena investir em maiores e melhores pesquisas nessa área (XAVIER e SOUZA, 2004; SERVA, 1997). Tendo em vista a complexidade dessa questão, é prudente não se generalizar alguns resultados.

Se há uma relação entre a gestão sócio-ambiental e a ética, então não é ilógico deduzir que os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática devem guardar alguma relação com a ética. Partindo dessa suposição, o objetivo do presente estudo foi analisar empiricamente em um Spa, um modelo de análise com oito mecanismos e processos tidos como possíveis fontes estimuladoras e orientadoras da prática de gestão sócio-ambiental.

## **2 O programa de pesquisa da RSE**

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

---

<sup>5</sup> Aluna do 2º ano do curso de turismo da UFSCar Campus Sorocaba, bolsista do projeto: Interação Técnica nos Setores de Serviço da Hotelaria: Operações e Práticas.

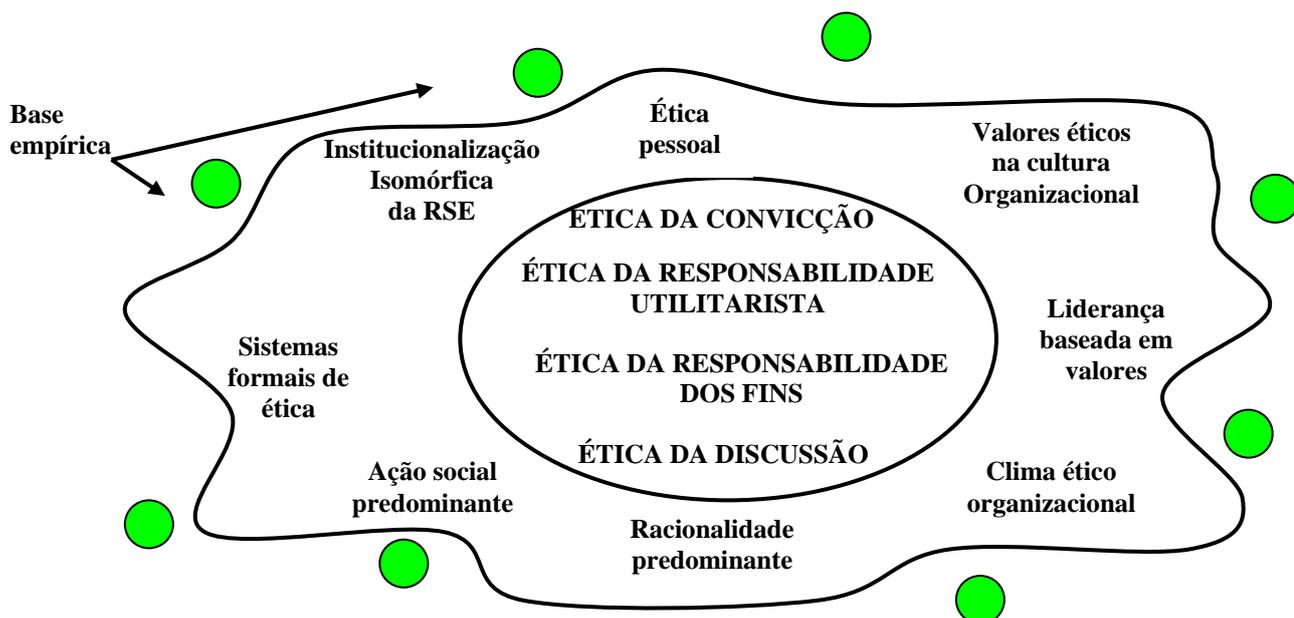


Figura 1 – Gráfico emblemático: relação da ética com os mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática. Fonte: (CARDOSO, 2005).

Em virtude das restrições espaciais de um artigo, não será possível examinar com profundidade cada uma das teorias auxiliares que formam o cinturão protetor do núcleo do programa de pesquisa da RSE, com a devida profundidade. No presente artigo, trataremos apenas dos principais resultados obtidos quando o modelo pôde ser observado empiricamente.

## 2.1 BASE EMPÍRICA DO PROGRAMA

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

### A) Ética pessoal

A adequação empírica desse princípio passa pela observação de três dimensões: as crenças e valores individuais dos integrantes da empresa, o nível de desenvolvimento moral cognitivo; e o referencial ético utilizado por eles (DAFT, 1999; KOHLBERG, 1976, 1984; MARTINS e BRANCO, 2001). Para operacionalizar a sua teoria, Kohlberg desenvolveu o instrumento de pesquisa denominado *Moral Judgment Interview* (MJI); não obstante, o instrumento aplicado na presente pesquisa foi outro similar, o *Defining Issues Test* (DIT), que consiste em uma adaptação do modelo desenvolvido por Kohlberg. O DIT foi desenvolvido por Rest (1986), e consiste em um questionário em que são apresentados seis dilemas éticos sobre os quais o inquirido deve manifestar a sua opinião, conferindo um valor absoluto e relativo a diversas frases relacionadas

com cada dilema. Para analisar a terceira dimensão, buscou-se descobrir se existe algum tipo de referencial ético utilizado pelos membros que ocupam cargos de comando, como gerência e diretoria, analisando-se as justificativas fornecidas pelos respondentes no DIT.

### **B) Valores éticos compartilhados na cultura organizacional**

Não obstante as diferenças entre abordagens sobre cultura organizacional, todas elas compartilham a crença de que os valores organizacionais contidos na cultura de uma organização podem oferecer uma estrutura de referência (Motta e Vasconcelos, 2002) que norteia o comportamento das pessoas ou pelo menos expressa as expectativas da empresa em relação à conduta dos seus membros (Rokeach, 1968). A investigação do presente estudo se propõe a identificar valores éticos na cultura da organização. Conforme assinala Shrivasta (1985), a cultura deve ser interpretada mediante os seguintes elementos: mitos, sagas, sistema de linguagem, metáforas, simbolismo, cerimônias, rituais e o sistema de valores e de normas de comportamento da organização. Serão feitas análises dos incidentes mais críticos pelos quais a empresa já passou; das crenças e valores dos fundadores ou portadores da cultura; e, finalmente, a discussão em conjunto, com os membros da organização, sobre os dados e as informações coletadas na pesquisa (SCHEIN, 1985).

### **C) Liderança baseada em valores**

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

### **D) Clima ético organizacional**

O clima ético é um componente da cultura organizacional que inclui prescrições, proscricões e permissões atinentes às obrigações morais, isto é, que respondem às questões básicas: “o que é correto fazer-se?”; e “como devo lidar com as questões éticas?” (VICTOR e

CULLEN, 1987, 1988; CULLEN *et al.*, 1989; REGO, 2001). Frequentemente, para se conhecer o clima organizacional de uma organização são feitos estudos do tipo diagnóstico de clima organizacional. Tais estudos se apóiam em técnicas de levantamento de opinião, que vão desde questionários com perguntas fechadas, utilizando escalas, até entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. Apesar de existirem alternativas tanto qualitativas como quantitativas de abordagem, observa-se que em grande parte tais pesquisas são de ênfase quantitativa (FLEURY e FISCHER, 1996). Apesar do conhecimento das abordagens qualitativas de clima ético (Arruda e Navran, 2000), no presente estudo tal caracterização dar-se-á por meio da aplicação do “Questionário de Clima Ético” de Victor e Cullen (1988).

### **E) Racionalidade predominante**

Para Xavier e Souza (2004) a RSE se manifesta na prática organizacional sob a forma de racionalidades distintas. A racionalidade instrumental sustenta as ações orientadas pelo cálculo, pelos fins, pelo desempenho, pela rentabilidade e pela utilidade. A racionalidade substantiva produz ações fundadas no julgamento ético, na autenticidade, na autonomia, no entendimento, na liberdade e na solidariedade, à luz da intersubjetividade dos atores sociais envolvidos (WEBER, 1974, 2001; RAMOS, 1983; SERVA, 1997). Descobrir a racionalidade predominante na empresa também não é algo fácil e pode ser um processo longo. Os métodos de coleta de dados mais apropriados talvez sejam a observação participante, que consiste em um esforço etnográfico do pesquisador no cotidiano administrativo da empresa, e a entrevista semi-estruturada.

### **F) Ação social predominante**

Quando uma ação racional é dominada pela lógica instrumental, ela se configura como uma **ação estratégica**, que pressupõe sujeitos que não buscam a coordenação para o entendimento e para o consenso, mas a intervenção no mundo objetivo através do controle do outro (ou dos outros) sujeito (s). De outro modo, a **ação comunicativa** é a interação de dois ou mais sujeitos capazes de linguagem e de ação, que estabelecem uma relação interpessoal, buscando o entendimento mútuo sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações (Serva, 1997; Habermas, 1989). Assim, caberá ao pesquisador investigar se há uma orientação comunicativa na gestão, conhecendo a relação da empresa com a sociedade que poderá ser unilateral ou de comunicação de mão dupla. Para isso, o pesquisador além de entrevistar os integrantes de todos os níveis da empresa, buscará conhecer o relacionamento e a comunicação da empresa com os diversos grupos de interesse envolvidos e afetados por suas atividades.

### **G) Sistemas formais de ética**

São sistemas ou estruturas organizacionais de influência que incentivam e reforçam as decisões éticas e socialmente responsáveis em uma empresa. Devem aparecer explicitamente na empresa sob diversas formas, tais como missão, visão, valores, políticas, normas, códigos de ética, sistemas de premiação, treinamento, seleção, estruturas e sistemas formais. Portanto, aqui caberá ao pesquisador a identificação e a caracterização dos sistemas formais que por ventura possam existir na empresa (Daft, 1999).

### **H) Institucionalização Isomórfica**

Institucionalização é o processo de criar “verdades”, de fazer com que um conceito seja algo “tomado como certo” para um determinado setor organizacional (Motta e Vasconcelos, 2002; Dimaggio e Powell, 2005). O isomorfismo constitui um processo de restrição que força ou induz uma unidade em uma população a se assemelhar às outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (Dimaggio e Powell, 2005). Nesse sentido, no caso da adoção da RSE, devem ser investigadas pelo pesquisador se procede alguma (s) forma (s) de mecanismo de institucionalização, sendo eles, quatro: a Coerção; a Normalização; a Indução; e o Mimetismo Organizacional (Ventura, 2003), para saber se entidades externas, tais como associações profissionais, corporativistas e o Estado, são atores importantes no processo de moldagem das decisões éticas e socialmente responsáveis na organização.

## **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Cumprir apresentar a presente pesquisa como de natureza predominantemente qualitativa. Também cabe deixar claro que para estudar o fenômeno em questão adotou-se a abordagem do tipo “estudo de caso”. (Fleury, Shiniashiki e Stevanato, 1997a). A presente pesquisa selecionou como estudo de caso um Spa, situado no interior de São Paulo. Foram necessárias cinco visitas, distribuídas em três semanas, para realização da pesquisa no ano de 2007; em cada semana, o pesquisador permaneceu um dia na empresa (3ª, 4ª e 5ª feira), nos turnos da manhã e da tarde, e, na última semana, a permanência se deu por três dias.

Tanto dados primários quanto secundários foram coletados. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas e observação participante; os dados secundários foram coletados mediante a pesquisa documental. A aplicação dos questionários com a utilização de procedimentos de mensuração permitiu aprofundar alguns aspectos para a compreensão do fenômeno estudado; posteriormente, esses resultados foram

comparados com os relatos fornecidos pelas entrevistas, e foi verificada a fidedignidade de tais relatos buscando-se a complementaridade entre as demais fontes de dados. Assim, 35 membros da empresa responderam à dois tipos diferentes de questionários, os quais serão abordados na seqüência. Para a entrevista, foram selecionados integrantes de todos os níveis hierárquicos do quadro funcional da empresa, inclusive, o seu diretor-presidente. Assim, as entrevistas semi-estruturadas foram feitas com um membro dos quatro níveis da empresa, incluindo o diretor-presidente, e a gerente, somando um total de 4 entrevistados. A entrevista semi-estruturada partiu de um roteiro pré-estabelecido e pré-testado, com certos questionamentos básicos apoiados na estrutura teórica do programa de pesquisa da RSE, a qual suscitou inúmeras interrogativas, gerando novas interrogações à medida que se recebiam as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987). Como veremos na seção que trata do processamento dos dados, a verificação de tais dados, providas das entrevistas, utilizou a técnica de análise de conteúdo com o propósito de se verificar formas de comunicação que contêm informações sobre o comportamento humano, atestado por uma fonte documental (BARDIN, 1979).

A observação participante se ocupou de investigar manifestações de elementos da cultura organizacional; da dinâmica das relações de trabalho; das relações sociais; e o comportamento das pessoas desde o diretor-presidente e a gerente até os demais empregados da empresa.

A análise de arquivos – entendida como documentação indireta através da pesquisa documental e pesquisa bibliográfica -, deu subsídios para efetuar a análise de conteúdo, tanto em documentos de fontes primárias como documentos de fontes secundárias. O material coletado na presente pesquisa engloba documentos da produção midiática municipal, estadual e nacional sobre a empresa pesquisada e de documentos fornecidos pela própria empresa. Estes últimos são provenientes da Gerência. O cruzamento de todos esses dados possibilitou verificar se o conteúdo da análise documental era condizente com os resultados obtidos pelo levantamento dos dados primários e vice-versa.

Foram aplicados três tipos de questionários na amostra pesquisada. O primeiro foi um questionário misto, semidirigido, construído com base na teoria sócio-cultural ou corrente do “interacionismo simbólico”, e com a finalidade de capturar informações culturais e socioeconômicas do diretor-presidente e da gerente sobre seus valores morais. O segundo foi um questionário misto, o *Defining Issues Test* (DIT-1), primeira versão longa, desenvolvida por REST (1986) – que consiste na adaptação de outro modelo, o *Moral Judgment Interview* (MJI), desenvolvido com base na teoria do desenvolvimento moral por Kohlberg. O terceiro foi um questionário totalmente fechado: o Questionário de Clima Ético (QCE) de Victor e Cullen (1987,

1988), mas na sua versão aperfeiçoada por Rego (2001). A aplicação dos três instrumentos foi realizada diretamente e pessoalmente pelo próprio pesquisador, e a ordem estipulada, como a disposição de aplicação dos questionários, foi exatamente a ordem de apresentação dos instrumentos acima.

Quanto aos estratos para cada técnica de coleta de dados, ficaram da seguinte forma: quanto ao QCE, responderam 35 funcionários, englobando os operacionais, a supervisão e os terceirizados, exceto a gerente e o diretor-presidente; quanto à aplicação do questionário sócio-cultural junto ao DIT-1, preencheram o instrumento apenas a gerente e o diretor-presidente; quanto às entrevistas, foi ouvida uma pessoa de cada nível, (setor operacional e da supervisão) além do diretor-presidente e da gerente.

A amostra da pesquisa é composta por 35 membros no total sendo 32 deles por funcionários operacionais do Spa. Os três restantes são compostos por um membro da supervisão, da gerente e do diretor-presidente do estabelecimento; a identidade dos entrevistados foi preservada, não sendo registrada no relatório da presente pesquisa.

#### **4 CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA PESQUISADA**

O termo SPA teve sua origem na estação de águas de mesmo nome localizada na província de *Liège*, Bélgica, onde a hidropatia, terapia pela água que promove a manutenção da saúde e no também no emagrecimento, foi desenvolvida a partir de 1626 (PRATA, 1997: 11); a sigla significa "*sanitas per aquum*", ou seja, "saúde pela água". Remontando ao contexto da prática da higiene pessoal, o usufruto da água de forma individual e coletiva remonta a 3000 anos a.C., onde os egípcios freqüentavam banhos e termas por motivos religiosos e estéticos.

O apelo estético promoveu uma mudança no conceito de SPA que, de estância hidromineral, passou a ser denominado como estabelecimento geralmente localizado fora das cidades que oferece tratamento de saúde e/ ou beleza, emagrecimento, alimentação controlada e natural, ginástica, massagens, sauna, banhos a vapor (PRATA, 2004: 130). A obesidade, doença que afeta as pessoas nos seus aspectos físico, psíquico e social, e que traz consigo uma série de complicações como hipertensão arterial, diabetes, problemas ortopédicos, respiratórios, cardiológicos (PRATA, 1997: 64), se tornou preocupante já no século XIX, sendo suas causas o amor à comodidade, o ócio, o matrimônio e a maternidade precoces, as formas de lazer e de sociabilidade que não estimulavam o exercício físico (DEL PRIORI, 2000: 56).

Até a década de 90, grande maioria dos freqüentadores de SPA's eram obesos, denominados pacientes; no entanto, as pessoas passaram a procurar esses estabelecimentos não somente com o intuito de perder quilos, mas de relaxar e esquecer por um momento os

problemas, sendo seus freqüentadores de faixas etárias e poder aquisitivo diversos (PRATA, 2004: 07; 08).

Nesse contexto, o estudo de caso apresentado no presente artigo é sobre um Spa inaugurado na década de 90, cuja taxa de ocupação média anual gira em torno de 63%. O estabelecimento está localizado em Sorocaba, no interior do estado de São Paulo, município pertencente à região sudeste do Brasil e situado a 96 quilômetros da capital do estado de São Paulo. Rota de passagem para os estados do Sul e Centro-Oeste do país, possui uma das maiores taxas de urbanização do estado, onde 98,4 % dos 578.068 habitantes (censo do IBGE, 2006) vivem em perímetro urbano e cujo crescimento populacional registra taxas anuais de 3,47% (dados da Prefeitura Municipal de Sorocaba). Diante deste quadro, Sorocaba é considerada a quinta maior cidade do interior paulista e sua economia, marcadamente industrial, conta com mais de 1.500 empresas em seu parque industrial (dados da Prefeitura Municipal de Sorocaba).

#### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS**

Abaixo, a percepção do que é RSE, na visão do diretor-presidente e sócio-proprietário da organização, formado em Biomedicina, e Patrícia, a gerente do Spa. Percebem com sendo RSE:

Algo importante para o sucesso de qualquer empresa. Isso está relacionado com a responsabilidade social: o bem estar das pessoas, do ambiente de trabalho, o ambiente mental, o clima, o cuidado com a água, com as trocas de toalha. As pessoas têm que ser parte, não aparte, do contrário, se é irresponsável na administração do empreendimento. A administração exige uma responsabilidade: recolhimento de impostos tem que estar rigorosos e em dia: pessoas bem e seguras. A empresa é de bem com os clientes e com a sociedade, aberta e sem segredos.

Observa-se que o presidente associou a RSE ao sucesso empresarial, antes de descrever o que entendia por essa idéia. Entende RSE como sendo o cumprimento das suas obrigações legais relacionadas aos funcionários, ao Estado e mediante a transparência em suas ações. A gerente, na mesma linha de raciocínio, apenas acrescenta uma preocupação com o meio ambiente.

Trazendo esse conceito para a própria organização, questionamos se consideravam o spa uma empresa socialmente responsável? E Por quê?

Sim, pois cumpre com essas obrigações mínimas e procura fazer o melhor com responsabilidade. A empresa é forte, independente dos sócios. A empresa não é minha, ela é uma pessoa, dela mesma, e cabe a nós gerir.

Aqui, convém ressaltar a crença de ambos de que a administração do spa cumpre as obrigações mínimas, podendo fazer mais, contudo, fazem o suficiente para que não aconteça nada, caso um dia sofra um processo de auditoria. Vejamos o que pensam os colaboradores sobre a preocupação da administração com os funcionários, a sociedade e o meio ambiente.

Não se preocupam com o funcionário. Deveria ter mais incentivo, motivar mais. Não precisaria ser algo grande, mas um curso, por exemplo, melhorar o nosso refeitório, etc. Poderiam cuidar mais da confraternização, da união. A questão financeira é certinha, nos pagam sempre em dia. A empresa se preocupa com a sociedade, pela maneira com que um dos sócios lida com as coisas, pelo seu comportamento. O outro sócio e a gerência eu não digo o mesmo. E a empresa se preocupa com o meio ambiente, ao cortar uma árvore eles sempre se preocupam se isso pode mesmo ser feito, por exemplo. O

presidente se preocupa, a gerente não. Deveria haver meios para reparar as doenças de trabalho, palestras, cursos, por exemplo. A parte econômica é comprometida (ou seja, a empresa não nada em rios de dinheiro) e eu entendo que isso compromete as ações que poderiam ser feitas para o funcionário. Eu entendo que a situação não é fácil.

Observa-se que a visão dos funcionários do nível supervisão e operação não se coadunam com as palavras da administração.

Investigando um pouco a cultura organizacional do spa, questionamos ao presidente e à gerente se aconteceu algum desafio maior, uma crise, desde a fundação até hoje, algo que tenha preocupado bastante a administração. E como a empresa reagiu a esse problema?

Problema societário, porém a empresa caminha, independente dessa variável. Tentamos conviver com isso. Todos os ataques que a empresa sofreu, esta tirou de letra, e tirou de letra também a fiscalização. Sempre encaramos o ponto positivo da empresa. Ela é super auditada, não fechamos os olhos. Estamos de boa intenção com as coisas. A empresa sobreviveu por uma turbulência e quem permaneceu junto ficou fortalecido. Hoje a equipe está redonda.

De acordo com um funcionário do nível operacional, existe uma filosofia de igualdade e respeito entre as pessoas, e a administração deixa claro isso.

Há. Todos têm que ser tratados de forma igual, ninguém é melhor que ninguém. O respeito como filosofia.

Em relação à cultura organizacional, não foi possível capturar muitos dados, porém, investigando se existe uma liderança baseada em valores e princípios, na administração do spa, questionamos ao presidente e a gerente: quais são os principais valores que norteiam a sua gestão?

Família, dignidade, trabalho, saúde e humildade. Sobrevivência e existência da empresa.

Perguntamos ainda se compartilhavam essa concepção de valores com os seus subordinados, caso positivo, indagamos de que forma. Eles responderam que:

Sim. Sempre na conversa, nos exemplos, nas reuniões tranquilas, não há cobranças. Nos problemas, quando acontecem. Conforme as coisas vão acontecendo, nas atitudes.

Você percebe claramente os valores morais (princípios e crenças) dos donos da empresa?

Aponte-os. De que modo você percebe isso?

Pelo modo como trata os funcionários, os clientes, pela convivência e por como se preocupa com as pessoas. Ele também busca conhecer os fornecedores. O Spa é a vida deles, somos uma família. São pessoas muito honestas e nunca houve “passar a perna”. Não posso falar de religião, porém, o presidente é maçom, ligado à sociedade e um dos sócios só acredita em Deus.

Convém ressaltar que, segundo os dois primeiros depoimentos, o presidente se mostra uma pessoa que baliza sua gestão por princípios, dando exemplos disso. Nota-se que pode haver a influência da sua formação moral, ao fato de pertencer à maçonaria, de modo que isso fica evidente para algumas pessoas que trabalham no spa. Chega mesmo a ser considerado paternalista. Já no caso da gerente, o oposto, o abuso de poder. Parece haver aqui uma incongruência entre o discurso e a prática. Contudo, em ambos os casos, não fica tão evidente se realmente praticam aquilo que pregam. Investigando a racionalidade predominante na empresa, indagamos sobre o papel da empresa na vida dessas pessoas; do presidente e da gerente.

P: Tudo. Há 26 anos. Não tenho nada na vida além disso, mesmo com todos os problemas.

G: Isso é a minha vida. Quando fiquei fora eu achei que ia “surtar”. Eu ficara vindo aqui no Spa. Estava ficando humanamente impossível ficar longe. Não importa o valor financeiro, eu queria ser feliz.

Qual o papel de uma empresa na sociedade? E o da empresa que você trabalha?

Dar empregos, promover o desenvolvimento, contribuir para o coletivo, alimentar bocas, base de sustentação da economia, por menor que seja. Importante para a cidade, para o estado, para o país. A empresa consome água, energia, se inter-relaciona, produz serviço. Promove educação, saúde, qualidade de vida, vida mais simples, se relaciona com as pessoas, passa algo bom para as pessoas.

Observa-se aqui, um significado que transcende somente o papel econômico das empresas na sociedade. Portanto, existe uma razão substantiva que também motiva um tal trabalho. Aprofundando, questionamos: você considera importante o investimento em responsabilidade social? Por quê?

Sim, para a própria sustentabilidade da empresa. Tudo que fazemos significa um passo para frente. Conforme vamos caminhando, temos retorno não necessariamente financeiro, mas os funcionários trabalham com mais amor, mais felizes, dão mais atenção ao cliente, dão mais qualidade. Meu sonho de consumo é fazer um refeitório melhor para os funcionários, mais agradável.

Observa-se que embora tenha citado uma razão financeira, instrumental, há o predomínio na fala de ambos da razão substantiva. Então para tirar a prova, perguntamos: quais são as suas motivações para o investimento em responsabilidade social?

Sustentabilidade e satisfação dos colaboradores. Responsabilidade da empresa dentro da sociedade.

Ainda nessa questão, indagamos: quais são expectativas acerca do retorno sobre os investimentos realizados?

A partir do momento que tivermos uma atuação maior, vamos ampliar a visão, vou ter melhoras, frutos, algo vai ser acrescido e vai ser percebido por todos os interessados na empresa. Isso já é um ganho. Nossos clientes perceberão também a mudança. Estaremos abrindo oportunidade de ampliar conhecimento e melhorar também. Vamos poder normatizar, ficar cada vez mais claros, táticos e até colocar isso no site.

Você divulga as ações sociais realizadas pela sua empresa? De que forma? Por que não utiliza a estratégia do balanço social?

Não, mas acho que pode ser desenvolvido.

Na fala do presidente e da gerente, identificamos o predomínio da razão substantiva com alguns aspectos instrumentais, econômicos, tais como a divulgação das ações da empresa pela internet, via website, e ganhos associados à imagem e publicidade nesse sentido, com maior visibilidade da empresa. No entanto, no depoimento dos empregados de nível supervisão e operação, fica claro o predomínio da abordagem instrumental e econômica na gestão, o que conflita com a versão da administração do spa. Vejamos.

Existe pressão para dar resultados. Dentro do que tem que ser. A tendência é que haja uma cobrança maior. Quanto a dar idéias, depende. Às vezes é “equipe” e, às vezes é não equipe. Podemos dar idéias, mas nem sempre elas são acatadas. As idéias que agradam são as para o bem da empresa, que dão lucro. Isso é o mais importante. Se fosse o bem-estar, as coisas seriam diferentes.

Quanto à ação social predominante, s estratégica ou comunicativa, indagamos de onde partem as políticas de RSE da empresa? Quem participa da formulação delas?

Eu envolvo todas as lideranças e sócios. Coloco na mesa para discussão, estímulo esse processo.

Quando os empregados participam desse processo, como vocês lidam com eventuais discordâncias?

Consenso. Existe uma autoridade, mas para tudo há um consenso.

Na fala do presidente existe a preocupação com o diálogo, a participação e o consenso, no entanto, o mesmo não fica claro nos depoimentos seguintes, da gerente, supervisão e operação do spa. Na fala da gerente, dependendo do setor, é necessário impor. Parece que o consenso nem sempre é construído, e quando há participação, esta é questionável.

Quanto aos sistemas formais de estímulo ou mitigação da postura ética, como premiação de funcionários éticos, questionamos: quais são os métodos que a empresa utiliza para estimular uma conduta ética? E para mitigar a conduta antiética?

Não existem sistemas de premiação. Não quero criar competição, criar discórdia. Pode haver boicote. Não pode ser premiado por ser o melhor, não posso estimular. Penso em premiar, mas todos. Presenteá-los. Não concordo com os critérios utilizados para premiação. Todos para mim tem o mesmo nível de importância. Ao atingir metas, todos serão contemplados (cesta básica, cesta de natal, etc.). O setor de reservas tem comissão por vendas. (...) Não há preferência na contratação. Sequer grau de parentesco. Há uma espécie de política, pois parentes dá muito errado. (...) Conhecemos nossos fornecedores, todavia. As pessoas entrem por indicação. Isso quer dizer mais ou menos um sim.

Parece haver, como descrito acima, uma forma de seleção por indicação, porém, balizada por uma política tácita de não se contratar parentes. Há também uma explicitação informal das expectativas da conduta dos funcionários. Aprofundando a questão, indagamos: como vocês reagem às eventuais atitudes não éticas de empregados de todos os níveis?

P: Punições. Coisas gravíssimas culminam em demissão: como relacionamento com cliente, bebidas. Porém, tudo depende de como as coisas acontecem. Nunca acontece apenas por um evento isolado, há que se juntar ocorrências. Sempre depois de a pessoa já ter sido inúmeras vezes advertida. Porém, prefiro sempre o exemplo, a conversa. Substituo a advertência pela conversa. Não se ameaça ninguém.

S: Acredito que de forma drástica, rígida. Sei de um exemplo que isso aconteceu. A funcionária não foi sequer ouvida.

Nota-se uma incoerência no último depoimento em relação aos três primeiros, pois parece haver um rigor considerável, o que se confirma no depoimento da supervisão, apesar também da flexibilidade percebida. Já o funcionário de nível operacional confirma a versão do presidente. Quanto à possibilidade de haver um isomorfismo no estímulo da idéia de RSE no spa, questionamos: existem fatores ou entidades externas à empresa (tipo: pressões de outras empresas, de sindicato, de grupos sociais, de ambientalistas, do governo) que servem de alguma forma como estímulo para a adoção da RS? Quais?

Não há necessariamente estímulo. Há conscientização. Muitas coisas eu faço porque sou obrigado. Outras por julgar ser responsabilidade social empresarial. Outras muitas desconheço, mas me sinto motivado para tal, dentro das minhas possibilidades e crenças.

Na sua visão a RSE é importante para a sobrevivência das empresas? Por quê?

Não digo a vida da empresa, mas para se estabilizar, colher bons frutos, sim. Não digo que a RSE é o primeiro ponto da lista, mas está bem lá em cima da pirâmide. Do contrário, não conseguimos nos manter e fazer com que o bem-estar dure muito tempo. Por exemplo, a alta rotatividade de funcionários, que seria um ponto que aconteceria e seria negativo. Há um número enorme de pessoas e currículos aqui, pessoas querendo trabalhar conosco. Não é só ganhar um salário bom, o que é muito interessante é a convivência, a mistura.

Aqui, vimos que a RSE, segundo o depoimento do presidente, não é estimulado por fatores externos, e sim por valores intrínsecos. No final, porém, o presidente associa a sobrevivência da

empresa à RSE, quando observa a mudança de valores dos clientes, que valorizam ações nesse sentido. Nota-se portanto, uma fonte de estímulo externa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na observação efetuada na empresa pesquisada, foi possível atender ao objetivo de identificar e caracterizar os diversos mecanismos e processos que estimulam e orientam a prática da RSE. Assim, conforme vimos na análise, a motivação para a prática da RSE no Spa em referência é estimulada e orientada por diferentes mecanismos e processos elencados na teoria, quais sejam: a ética pessoal; valores éticos na cultura organizacional; liderança baseada em valores; clima organizacional ético; racionalidade predominante, instrumental ou substantiva; ação social predominante, estratégica ou comunicativa; sistemas organizacionais de ética; e mecanismos institucionais de isomorfismo.

Quanto à percepção do que seja a RSE, a administração do spa associa a RSE ao sucesso empresarial. Entende a RSE como sendo o cumprimento das suas obrigações legais relacionadas aos funcionários, ao Estado mediante o cuidado com as árvores e a transparência em suas ações e pagamento dos impostos de renda. A gerente é quem acrescenta uma preocupação com o meio ambiente. Aqui, convém ressaltar a crença de ambos de que a administração do spa cumpre as obrigações mínimas, podendo fazer mais, contudo, fazem o suficiente para que não aconteça nada, caso um dia sofra um processo de auditoria. É uma visão ainda reativa, com possibilidades de se tornar pró-ativa, tendo em vista o desejo de fazer mais, expresso no discurso da gerência/presidência. Observa-se, todavia, que a versão dos funcionários do nível supervisão e operação não se coadunam com as palavras da administração, o que corrobora atitude ainda reativa da empresa.

Em relação à cultura organizacional, não foi possível capturar muitos dados, porém, investigando se existe uma liderança baseada em valores e princípios, nota-se que, segundo os dois depoimentos, o presidente se mostra uma pessoa que baliza sua gestão por princípios, dando exemplos disso. Nota-se uma influência de formação moral, relacionada à maçonaria, o que é evidente para quem trabalha no spa. Tal abordagem, porém, também é tida como paternalista pelos próprios funcionários dos níveis subalternos. Já no caso da gerente, percebe-se o oposto, uma atitude enérgica e, segundo alguns, autoritária mediante o abuso do poder. Parece haver aqui uma incongruência entre o discurso e a prática da estrutura administrativa e dos níveis de supervisão e operação. Portanto, não fica evidente se as lideranças realmente praticam aquilo que pregam.

Em relação aos dados sobre o clima ético da organização, houve a prevalência dos climas “eficiência” e “lucros da organização”, embora os climas “moralidade pessoal”, “espírito de equipe” e “responsabilidade social” também sejam percebidos, porém, não como os climas que predominam.

Quanto à racionalidade predominante, observa-se no discurso da administração a atribuição de um significado, ao trabalho e à empresa, que transcende somente o papel econômico das empresas na sociedade. Na fala do presidente e da gerente, identificamos o predomínio da razão substantiva com alguns aspectos instrumentais, econômicos, tais como a divulgação das ações da empresa pela internet, via website, e ganhos associados à imagem e publicidade nesse sentido, com maior visibilidade da empresa. No entanto, no depoimento dos empregados, do nível de supervisão e operação, fica claro o predomínio da abordagem instrumental e econômica na gestão, o que conflita com a versão da administração do spa. A versão dos funcionários corrobora o resultado da medição do clima ético, com predomínio dos climas “eficiência” e “lucros da organização”.

Quanto à ação social predominante, segundo a fala do presidente e da gerente, existe a preocupação com o diálogo, a participação e a busca do consenso, no entanto, o mesmo não fica evidente nos da supervisão e operação do spa. Nesses depoimentos percebe-se a referência a um certo grau de imposição, onde as idéias são ouvidas mas nem sempre são seguidas ou levadas em conta no processo de decisão. Parece que o consenso nem sempre é construído, e quando há participação, esta é questionável.

Quanto aos sistemas formais de estímulo à postura ética, observamos que não existe nenhum sistema formal de mitigação de atitudes não éticas, e nota-se uma incoerência nos depoimentos, pois, segundo uns, parece haver um rigor considerável, mas segundo outros, parece que há o paternalismo. Nesse sentido, percebe-se a flexibilidade e a moderação quanto às punições, confirmada pelo funcionário de nível operacional, relatando em sua versão um provável paternalismo do presidente, identificada com a informação de que é muito difícil ser demitido do Spa.

Quanto aos mecanismos de isomorfismo, identificamos que a RSE, segundo o depoimento do presidente, não é estimulado por fatores externos, mas por valores intrínsecos. No final, porém, o presidente associa a sobrevivência da empresa à RSE, quando observa a mudança de valores dos clientes, que percebem e valorizam ações nesse sentido. Nota-se, portanto, a existência de fonte externa como estímulo a esse comportamento.

Em vista de todas as observações e impressões descritas, faz-se importante destacar que o risco assumido pelo colaborador não é o mesmo assumido pela gerente ou pelo diretor-

presidente, pois há que serem considerados riscos econômicos-financeiros, políticos-legais, sociais e ambientais, além de todo o contexto ligado ao bem-estar do funcionário, aspectos do clima organizacional e cultural, que deve ser levado em conta. Para tanto, o risco do diretor-presidente é considerado alto, em vista do que seria assumido pelo funcionário, que estaria diretamente ligado à manutenção ou não de seu emprego, apenas. Corroborando com o exposto, foi possível observar que inserido no discurso de uma das supervisoras foi mencionada essa questão do risco, quando ela diz que percebe que não é fácil ser administrador, ou seja, pelas tantas variáveis que devem ser administradas.

Quanto às limitações do estudo, há que se ressaltar a limitação da amostra, ainda que significativa, no que tange às entrevistas aos supervisores e funcionários da operação, uma vez que quanto mais representantes dessas hierarquias fossem escutados, mas verossímil seria o resultado e as impressões.

Como contribuição para a academia e para a sociedade, o presente estudo resalta o tema da responsabilidade social e suas diversas motivações que a orientam em um Spa, um estabelecimento ligado ao tratamento e à manutenção da saúde e que agrega aspectos operacionais da área do turismo, da administração, da nutrição, enfim, de uma gama de áreas que congregam o objetivo comum da qualidade de vida e do bem-estar de um indivíduo.

Como sugestão para futuros estudos e trabalhos, destaca-se a possibilidade de se aprofundar na questão das personalidades, das intencionalidades que movem a atitude socialmente responsável, e ainda, aferição ou causalidade entre o clima organizacional e a atitude ética-moral e empresas socialmente responsáveis.

## REFERENCIAL TEÓRICO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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