

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

RAYSA GEAQUINTO ROCHA

**FORTALECENDO A CONEXÃO ENTRE ESPIRITUALIDADE E
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: uma análise de escândalos
organizacionais**

**VITÓRIA
2016**

RAYSA GEAQUINTO ROCHA

**FORTALECENDO A CONEXÃO ENTRE ESPIRITUALIDADE E
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: uma análise de escândalos
organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Dra. Marcia Juliana D'Angelo.

**VITÓRIA
2016**

RAYSA GEAQUINTO ROCHA

**FORTALECENDO A CONEXÃO ENTRE ESPIRITUALIDADE E
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: uma análise de escândalos
organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 23 de Junho de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. MARCIA JULIANA D'ANGELO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças

Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças

Prof^a. Dr^a. ARILDA MAGNA CAMPANHARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças

Dedico a meu avô,
Ronaldo Geaquinto.

AGRADECIMENTOS

Primeiro, a DEUS, por esta conquista.

A meu avô por tudo, pelos valores, amor, suporte.

A minha mãe por todo seu amor e dedicação.

A meu marido pela infinita compreensão.

A minha orientadora Marcia, pelos ensinamentos e amizade. Seu entusiasmo e competência foram indispensáveis para a concretização deste sonho.

A todos os professores, funcionários e alunos da FUCAPE.

Sem citar nomes, para não ser injusta ao deixar de nomear alguém que de algum modo contribuiu, gostaria aqui de agradecer a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“É necessário cuidar da ética para não anestesiar a nossa consciência e começarmos a achar que tudo é normal.”

(Mario Sergio Cortella)

RESUMO

Os escândalos corporativos e políticos éticos que há tempos vêm assolando o mundo têm sido atrelados à responsabilidade social e à espiritualidade corporativa. O que se observa nesses casos é que as organizações negligenciaram as suas responsabilidades. Ou seja, aparentemente, houve um desrespeito às normas jurídicas dos respectivos países, bem como às normas éticas de cada organização. Além disso, os stakeholders, como investidores, comunidades locais, clientes, ambientalistas, acionistas, parceiros, fornecedores, comunidade científica, foram afetados em maior ou menor grau por tais ações. Estudos demonstram os benefícios da espiritualidade na organização, defendendo inclusive que melhora a performance dos funcionários. Logo, esse estudo tem como objetivo identificar e discutir como os elementos da espiritualidade – explícitos e subjacentes – presentes nos discursos de organizações e de seus stakeholders podem apoiar a organização no cumprimento das suas responsabilidades éticas. Para cumprir os objetivos desse estudo, foi conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico, pois busca-se a interpretação e significado de discursos. Para tanto, foram selecionadas três multinacionais que estão envolvidas em escândalos éticos atuais: Samarco, Volkswagen e Petrobras. Os dados foram coletados por meio uma única fonte: documentos públicos. Esta escolha é proposital, visto que dificilmente essas organizações discutiriam publicamente elementos da relação entre espiritualidade e responsabilidade ética em meio a escândalos de conhecimento internacional. Esses dados foram interpretados por meio do método de análise de discurso. Os resultados mostram que as organizações têm negligenciado não somente as suas responsabilidades econômicas, legais, éticas, filantrópica, mas também as espirituais. Embora a espiritualidade tenha sido amplamente estudada, o argumento deste estudo é que se torna relevante posicioná-la como uma das responsabilidades sociais das organizações, tal como defendido por Carroll (1979, 1991, 1999, 2015). Em termos de força, os discursos tanto antes como depois dos escândalos são uma tentativa de proposição assertiva e uma intenção declarativa do grupo gestor em estabelecer diretrizes norteadoras do comportamento ético a ser seguido por seus alocutores. Desta forma, em termos de prática discursiva, principalmente após a deflagração dos escândalos, o que se vê são tentativas de fazer o que é correto ou o que os demais atores sociais esperam das organizações. Ou seja, a partir da perspectiva da espiritualidade, não há um modo de agir baseado em hábitos e na prática cotidiana espirituais. As organizações também não propiciaram um ambiente organizacional que favoreça a prática de hábitos espirituais – um comportamento reiterado inconsciente e genuíno dos elementos espirituais e que favoreça o senso de interconexão, de pertencimento e de propósito dos empregados. Desta forma, este estudo contribui para oferecer três casos para fins de comparabilidade mais robusta e significativa nessa temática. Contribui também para o discernimento conceitual de hábitos espirituais e também para reforçar a conexão entre espiritualidade e RSC. No que tange às contribuições práticas, pretende-se que com este estudo os gestores possam reconhecer os benefícios da espiritualidade na organização no alcance dos resultados organizacionais.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Corporativa. Espiritualidade. Ética. Escândalos.

ABSTRACT

Corporate and political ethical scandals who have long been ravaging the world have been linked to social responsibility and corporate spirituality. What is observed in such cases is that organizations have neglected their responsibilities. That is, apparently, there was a disregard for legal rules of their countries and the ethical standards of each organization. In addition, stakeholders such as investors, local communities, customers, environmentalists, shareholders, partners, suppliers, scientific community, have been affected to a greater or lesser extent by such actions. Studies have shown the benefits of spirituality in the organization, including advocating that improves the performance of employees. Therefore, this study aims to identify and discuss how the spirituality of elements - explicit and underlying - of the discourse of organizations and their stakeholders can support the organization in fulfilling their ethical responsibilities. To accomplish the goals of this study, a basic interpretive qualitative study was conducted; it seeks the interpretation and meaning of speeches. Therefore, we selected three multinationals that are involved in current ethical scandals: Samarco, Volkswagen and Petrobras. Data were collected through a single source: public documents. This choice is deliberate, since these organizations rarely publicly discuss elements of the relationship between spirituality and ethical responsibility amid international knowledge scandals. These data were interpreted through discourse analysis method. The results show that organizations have neglected not only their economic responsibilities, legal, ethical, philanthropic, but also spiritual. Although spirituality has been widely studied, the argument of this study is that it is important to position it as one of the social responsibilities of organizations, as advocated by Carroll (1979, 1991, 1999, 2015). In terms of strength, speeches both before and after the scandals are an attempt to assertive proposition and a declarative intent of the management group to establish guiding guidelines of ethical conduct to be followed by his recipients. Thus, in terms of discursive practice, especially after the outbreak of the scandal, what you see are attempts to do what is right or what other social actors expect of organizations. That is, from the perspective of spirituality, there is no way to act based on habits and spiritual daily practice. Organizations also did not promote an organizational environment that fosters the practice of spiritual habits - an unconscious and genuine repeated behavior and spiritual elements that favors the sense of interconnection, of belonging and purpose of the employees. Thus, this study contributes to offer three cases for more robust and meaningful comparison purposes in this subject. It also contributes to the conceptual understanding of spiritual habits and also to strengthen the connection between spirituality and CSR. With respect to practical contributions, it is intended that this study managers can recognize the benefits of spirituality in the organization in achieving organizational results.

Keywords – Corporate Social Responsibility. Spirituality. Ethic. Scandals.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	10
INTRODUÇÃO.....	10
Capítulo 2.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ÉTICA NOS NEGÓCIOS	16
2.2 RELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DE ESPIRITUALIDADE E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	23
2.2.1 Espiritualidade.....	24
2.2.2 Espiritualidade Individual.....	26
2.2.3 Espiritualidade Corporativa.....	27
2.2.4 Responsabilidade Social Corporativa e Espiritualidade.....	30
Capítulo 3.....	33
3 METODOLOGIA.....	33
Capítulo 4.....	37
4 ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.1 SAMARCO.....	37
4.1.1 Entendimento da Samarco a respeito das suas responsabilidades éticas antes da tragédia.....	37
4.1.2 Entendimento da Samarco a respeito das suas responsabilidades éticas após a tragédia.....	43
4.2 SISTEMA PETROBRAS.....	50
4.2.1 Entendimento da Petrobras a respeito da sua responsabilidade social antes da deflagração da Operação Lava Jato.....	50
4.2.2 Entendimento do Sistema Petrobras a respeito das suas responsabilidades éticas após a deflagração da Operação Lava Jato	59
4.3 GRUPO VOLKSWAGEM.....	66
4.3.1 Entendimento do Grupo Volkswagen a respeito da sua responsabilidade social antes do escândalo de falsificação de resultados de emissões de poluentes.....	66

4.3.2 Entendimento do Grupo Volkswagen a respeito da sua responsabilidade social após a deflagração do escândalo de falsificação de resultados de emissões de poluentes.....	72
Capítulo 5.....	79
5 DISCUSSÃO.....	79
Capítulo 6.....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS.....	85

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

Os escândalos corporativos e políticos éticos que há tempos vêm assolando o mundo têm sido atrelados à responsabilidade social e à espiritualidade corporativa. Na década de 60, houve o escândalo do preço fixo da General Eletric. Na década de 70, o escândalo do Watergate repercutiu mundialmente e trouxe modificações na maneira dos cidadãos verem a ética empresarial. No início de 2000, o escândalo da Enron que resultou na criação da Lei Sarbanes-Oxley e trouxe maior rigor aos controles contábeis e o escândalo do leite contaminado na China, que afetou milhares de crianças (CARROLL, 2015; 1975; KARAKAS, 2010; KOLODINSKY et al., 2010; LUO; ZHENG; WANG, 2014).

Mais recentemente, outros escândalos éticos também eclodiram mundialmente. O CEO da Volkswagen (Alemanha) assumiu que os resultados dos testes quanto à emissão de gases poluentes eram fraudados por um software. A operação “Lava Jato”, que investiga a corrupção na estatal Petrobras (Brasil), mostrando quão profunda é a crise ética na política e nos negócios. A barragem da Samarco em Mariana/MG (Brasil) rompeu, destruindo cidades e vilarejos, matando pessoas, criações, peixes, poluindo a água dos rios e levando lama ao oceano Atlântico (THE ECONOMIST, 2015).

O que se observa nesses casos é que as organizações negligenciaram as suas responsabilidades. Ou seja, aparentemente, houve um desrespeito às normas jurídicas dos respectivos países, bem como às normas éticas de cada organização.

Além disso, os stakeholders, como investidores, comunidades locais, clientes, ambientalistas, acionistas, parceiros, fornecedores, comunidade científica, foram afetados em maior ou menor grau por tais ações (CARROLL, 2015; LUO; ZHENG; WANG, 2014; KARAKAS, 2010; CARROLL, 1975).

As expectativas da sociedade, no tocante às responsabilidades da organização (Carroll, 1979; 1983; 1991; 1999; 2000; 2010; 2015) começaram a mudar por conta dos movimentos sociais de defesa do meio ambiente, dos direitos civis, das minorias, dos consumidores. Houve, ainda, o chamamento do presidente norte-americano Ronald Reagan, para que o setor privado americano ajudasse o governo voluntariamente no que concerne aos direitos sociais e às novas leis que regulamentaram algumas das novas responsabilidades (CARROLL, 2015). Após tais alterações, o que as empresas fazem a favor dos stakeholders torna-se cada vez mais visível. Notória, portanto, a estratégia subjacente à responsabilidade social da corporação que, segundo CARROLL (1979, 1991, 1999, 2015), tem quatro eixos: responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica. Trata-se de buscar atender os anseios dos acionistas, bem como dos demais stakeholders, de forma equilibrada. Ou seja, a organização “pode ser lucrativa, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa” (CARROLL, 1991, p. 48).

Nesse sentido, Kolodinsky et al. (2010) reconhecem que atitudes éticas, valores e espiritualidade são fatores determinantes para a concretização da Responsabilidade Social Corporativa. Ou seja, para eles, a efetividade do negócio é muito mais do que apenas financeira. Também é necessário levar em conta todo o impacto que as decisões têm sobre terceiros, tais como os stakeholders citados acima. Por isso, esses autores também se fundamentam na Pirâmide de Responsabilidades de Carroll (1979, 1991, 1999, 2015).

Os conceitos de espiritualidade estão estreitamente relacionados à cultura, à transcendência e assumem um caráter multidimensional por abarcar múltiplos elementos. É possível ainda observar, por meio desses conceitos, que a espiritualidade não apresenta uma especificidade terminológica e clareza conceitual, podendo representar um desafio para os estudiosos (KARAKAS, 2010; DELBECQ, 1999; GARCIA-ZAMOR, 2003; GOTSIS; KORTEZI, 2008; SAROGLOU; MUÑOZ-GARCÍA, 2008; ROOF, 2015).

Quanto à espiritualidade, os gestores acreditam que os hábitos advindos desta trazem benefícios para a corporação, desde que seja genuína. Acreditam, ainda, que se houvesse maior demonstração espiritual na firma, também aumentaria a propagação dos princípios éticos e dos hábitos virtuosos. E, assim, em tais locais, não mais haveria produtos perigosos, abuso moral contra os funcionários ou degradação inconsequente do meio ambiente e, tampouco, a negativa sobre as consequências perante à sociedade (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; KARAKA, 2010).

Portanto, é necessário adentrar mais profundamente no tocante à espiritualidade no ambiente corporativo. Estudos demonstram os benefícios da espiritualidade na organização, defendendo inclusive que melhora a performance dos funcionários (GARCIA-ZAMOR, 2003; FRY; SLOCUM JR., 2008; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; ASHMOS; DUCHON, 2000; BUTTS, 1999; TISCHLER, 1999).

Os estudos sobre espiritualidade e organizações são os mais diversos, tais como: as virtudes da espiritualidade nos negócios (BROPHY, 2015); a associação da espiritualidade individual e o comprometimento dos empregados (ROOF, 2015); a busca pela conexão entre ética e espiritualidade no local de trabalho (AYOUN; ROWE; YASSINE, 2015); espiritualidade nas lideranças negociais (PAWAR, 2014,

2013; DELBECQ, 2000); espiritualidade no trabalho (MARQUES; DHIMAN; KING, 2007; GOTSIS; KORTEZI, 2008; BUTTS, 1999; MITROFF; DENTON, 1999); a ligação entre a espiritualidade no local de trabalho e a performance organizacional (KARAKAS, 2010; GARCIA-ZAMOR, 2003); espiritualidade e responsabilidade social corporativa entre estudantes de negócios (KOLODINSKY; et al, 2010); espiritualidade e ética negocial por meio de tradições, como o “yamas” do yoga (CORNER, 2009); maximização do tripé da sustentabilidade por meio de uma liderança espiritual (FRY; SLOCUM JR., 2008); espiritualidade no serviço público (CARTWRIGHT; HOUSTON, 2007); a virtude como marca para espiritualidade nos negócios (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002); a conceituação e mensuração da espiritualidade no trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000); explicação do crescente interesse na espiritualidade nos negócios (TISCHLER, 1999); espiritualidade cristã e a liderança contemporânea (DELBECQ, 1999).

O mesmo pode-se dizer sobre a responsabilidade social corporativa, existem estudos dos mais diversos. Carroll, por exemplo, ao longo das últimas cinco décadas apresentou diversas discussões à academia, a saber: a revisão dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL; SHABANA, 2010); gerenciamento ético com os stakeholders globais (2004); previsões para a mudança na ética corporativa para o novo milênio, bem como os modelos de gerenciamento moral (1999, 2000); a diferença entre gestão moral e as demais (1999); a pirâmide da responsabilidade social corporativa (1991); a relação entre responsabilidade social corporativa e lucratividade (AUPPERLE; CARROLL; HATFIELD, 1985); a responsabilidade social corporativa de uma organização ao encerrar as suas atividades (1984); o comportamento ético nas organizações (1978); as implicações de uma gestão corporativa ética (1975). Outros estudos abordam performance ética

dos membros da organização (CARROLL; GATEWOOD, 1991); ética e lei (SHUM; YAM, 2011); e, ética e sustentabilidade (PAYNE; RAIBORN, 2001).

A despeito das contribuições relevantes de vários estudos abordando espiritualidade e Responsabilidade Social Corporativa, ainda são necessários mais estudos para entender como a Responsabilidade Social Corporativa pode ser impactada por ações coletivistas ou individualistas (KOLODINSKY et al., 2010). Logo, esse estudo tem como objetivo identificar e discutir como os elementos da espiritualidade – explícitos e subjacentes – presentes nos discursos de organizações e de seus stakeholders podem apoiar a organização no cumprimento das suas responsabilidades éticas. É nesta lacuna que essa pesquisa espera dar a sua contribuição para a literatura. Ante o exposto, este estudo tem por tema explorar espiritualidade e responsabilidade social corporativa.

Com base no estudo qualitativo em três organizações, essa pesquisa mostra que as organizações têm negligenciado não somente as suas responsabilidades econômicas, legais, éticas, filantrópica, mas também as espirituais. Embora a espiritualidade tenha sido amplamente estudada, o argumento deste estudo é que se torna relevante posicioná-la como uma das responsabilidades sociais das organizações, tal como defendido por CARROLL (1979, 1991, 1999, 2015). Desta forma, contribui para oferecer três casos para fins de comparabilidade mais robusta e significativa nessa temática. Contribui também para o discernimento conceitual de hábitos espirituais e também para reforçar a conexão entre espiritualidade e RSC. No que tange às contribuições práticas, pretende-se que com este estudo os gestores possam reconhecer os benefícios da espiritualidade na organização no alcance dos resultados organizacionais.

Quanto à ordem apresentada pela pesquisa, inicialmente, será feito um

apanhado histórico sobre a responsabilidade social corporativa e a ética nos negócios, com principal amparo nos estudos de Archie B Carroll. Capítulo no qual serão apresentados os conceitos da pirâmide das responsabilidades, adentrando principalmente na responsabilidade ética. No capítulo seguinte trata-se da conexão entre responsabilidade social corporativa e espiritualidade. Ou seja, em como os estudiosos conseguem conectar ambos conceitos em busca da melhoria da performance organizacional. Seguida a espiritualidade, bem como a espiritualidade individual, são apresentadas para que posteriormente sua vertente corporativa possa ser esclarecida. Após a escolha da metodologia será elucidada. Uma vez que é necessário o esclarecimento sobre a utilização da pesquisa qualitativa, pelo método interpretativo básico. A discussão dos resultados e, por termo, as considerações finais sobre a pesquisa, apresentando suas limitações e indicações para pesquisas futuras.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender a conexão entre espiritualidade e responsabilidade ética, essa discussão teórica, primeiro, revisita a pirâmide de responsabilidade social corporativa de CARROLL (1979, 1991, 1999, 2015), que será a base para a discussão da responsabilidade ética. Em segundo lugar, será abordado o conceito de espiritualidade e suas relações com o indivíduo, a organização e com a Responsabilidade Social Corporativa.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ÉTICA NOS NEGÓCIOS

A sociedade passou a confundir a ética política com a ética dos negócios após o caso Watergate, nos Estados Unidos. Nesse contexto, a sua previsão, ainda na década de 70, era de que, no futuro, os gestores teriam mais fatores a avaliar na tomada de decisão, tal como a Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1975). Para esse autor, a necessidade de redefinir produtividade e eficiência também é apontada para que os custos da Responsabilidade Social Corporativa fossem agregados ao cálculo da produtividade. Prevê ainda que o meio ambiente pode servir como oportunidade de lucro para organizações, e, também que o lucro não precisa ser objetivo exclusivo. Isto é, as organizações podem ter múltiplos objetivos (CARROLL, 1973), em oposição ao posicionamento de alguns economistas de que a única responsabilidade de uma corporação é gerar lucro (FRIEDMAN, 1970). A questão vai muito além, pois a organização possui

responsabilidades com os stakeholders, ou seja, com todos aqueles que possam vir a ser alcançados por suas atitudes (CARROLL, 1991).

A metáfora dos negócios como um jogo não permite aplicar a ética aos negócios (ALLHOFF, 2003). Seria como não blefar em um jogo de pôquer! Assim, uma organização não pode ser comparada ao jogo de pôquer, no qual a ética é retirada de pauta para que a vitória seja alcançada (BROPHY, 2015). Essa comparação poderia ser simplória, porque, a questão vai muito além, pois a organização possui responsabilidades com os stakeholders e shareholders, ou seja, além de ser responsável por aqueles que fazem parte da corporação deve levar em conta a sociedade e todos aqueles que possam vir a ser alcançados pelas atitudes da firma (CARROLL, 1991).

Na década de 1970, a pressão dos gerentes superiores estava gerando atitudes antiéticas. Estudos sobre ética corporativa apresentam sua relação principalmente no que diz respeito à liderança, ou seja, as atitudes éticas do líder refletem em seus subordinados (BROWN; TREVIÑO; HARRISON 2005). Por isso, as metas deveriam ser mais realistas, os gerentes deveriam ser treinados em ética negocial, o código de ética deveria ser reforçado e a existência de ações gerenciais que estimulem a ética, tais como, a punição para os violadores, mecanismos para o subordinado ter como agir no caso de superior tomar atitude antiética, dentre outras (CARROLL, 1978). Assim, esse autor apresenta um modelo de referência sobre os níveis da ética, desde o individual até o internacional. O nível individual é aquele no qual estão as questões éticas que são levadas em consideração nas tomadas de decisão. O organizacional envolve as tomadas de decisão direcionadas à organização. Sendo o terceiro ligado àqueles que se associam fora da organização em busca de benefícios mútuos, como os sindicatos. O nível seguinte trata dos

valores que levam à aceitação de novas leis, por exemplo. Por último, trata do nível que leva as condutas em acordos multinacionais, por exemplo. A delimitação de tais níveis auxilia na compreensão e melhoria da ética negocial (Figura 01), sendo relevante destacar que estes estão conectados, ou seja, a fronteira é meramente explicativa (CARROLL, 1978).

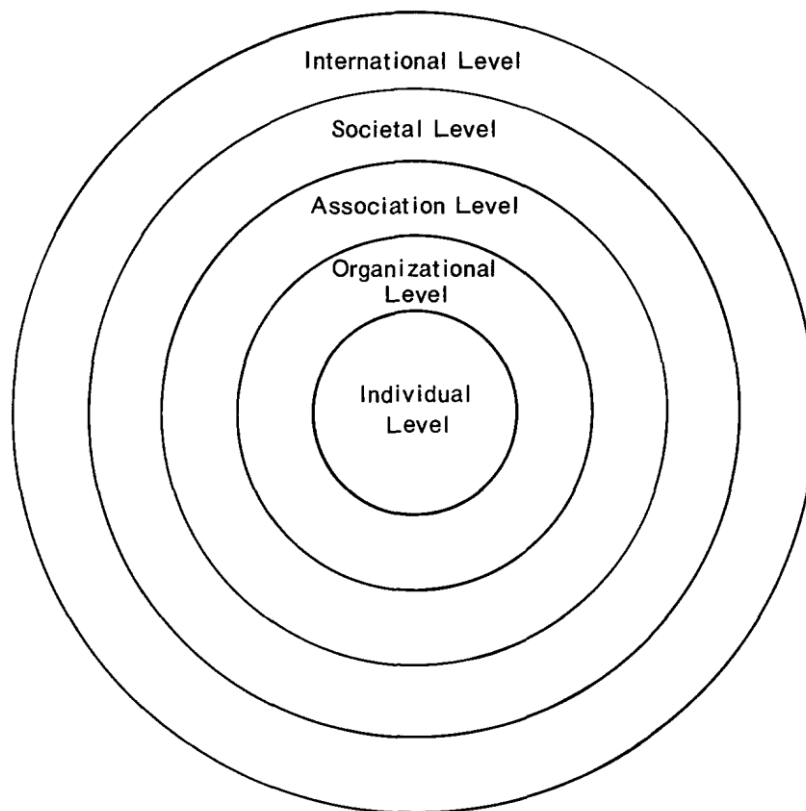


Figura 1: Níveis em que a melhoria da ética empresarial pode ser abordada.
Fonte: CARROLL, 1978, p. 07.

Aprofundando na responsabilidade social, Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) ao estudarem a relação entre a responsabilidade social corporativa e a lucratividade, encontraram uma forte correlação inversa entre o item econômico e os demais, ético, legal e filantrópico. Ou seja, as empresas que mais investem no econômico são as que menos investem nos demais itens do constructo de Carroll (1979). Tais achados foram corroborados por Shum e Yam (2011). Apesar de tal descoberta,

concluem que as variáveis consideradas não são suficientes para explicar completamente tal relação. O próprio Carroll (2015) reafirma, décadas mais tarde, a existência de relação positiva entre a performance financeira da organização e a responsabilidade sócia corporativa. Ressaltando, novamente, a existência de um alto número de variáveis.

Com a crise dos anos 80, diversas corporações anunciaram o fechamento de fábricas, programas sociais foram cortados por Reagan (CARROLL, 1983) levando a estudos que analisavam a responsabilidade social das corporações nas demissões, principalmente em massa.

Os estudos de CARROLL (1983) em torno da responsabilidade social das empresas o conduz cada vez mais ao encontro da ética nas organizações ao apresentar quatro visões da RSC: a responsabilidade econômica, a base da pirâmide (Figura 1), haja vista que lucrar é o principal fator para o surgimento de uma empresa. A responsabilidade legal, em segundo lugar, uma vez que é requisito a obediência às leis, sejam federais ou locais. As responsabilidades econômica e legal estão na base da pirâmide e são as obrigações a serem seguidas pela empresa perante aos olhos da sociedade e dos acionistas. A responsabilidade ética, em terceiro lugar, é o que a sociedade espera das corporações; não apenas que sigam a lei, mas que sejam íntegras e éticas. Da responsabilidade ética é apenas esperado seu cumprimento, enquanto a responsabilidade legal, que é essencial, mas não suficiente. No topo da pirâmide, a responsabilidade filantrópica, que é desejada pela sociedade e não imposta e esperada, como as demais responsabilidades. Trata-se de atitudes voluntárias das empresas destinadas a aumentar o bem-estar da comunidade (CARROLL, 1983; 1991).



Figura 2: A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: CARROLL, 1991, p. 42. Adaptação da autora.

Partindo do princípio que as firmas foram criadas para melhorar a performance, serão necessários funcionários competentes, motivados e leais. Carroll e Smith (1984) apontam ainda prováveis respostas dos funcionários às mudanças com relação a responsabilidade social, rebeldia, criatividade individual, aceitação e conformação, sendo que a última pode ser perigosa se aparecer na forma de pensamento de grupo, quando os membros ignoram a ética nas tomadas de decisão. Assim, ao analisar situações vividas pelos subordinados em que eles foram obrigados a executar determinadas ações (CARROLL, 1984) ressalta que quando as violações éticas não são apenas, e sim geram gratificações, acabam por estimular mais comportamentos infratores. Quanto à tomada de decisão perante aos princípios ambíguos, pontua a necessidade de encontrar um meio termo aceito pela ética.

Nos anos 90 Carroll (1991) continua a aprofundar seu estudo sobre a responsabilidade social corporativa, isolando a ética de seu constructo piramidal, e observando as perspectivas dos gestores e os tipos de gerenciamento éticos: moral, amoral e imoral. O autor usa a moral como sinônimo de ética (CARROLL, 1987). Ou seja, os conceitos comportamentais dos gestores têm foco nas questões éticas e na falta de ética. São três os tipos de comportamento moral apresentados: moral, imoral e amoral, este que se divide em involuntário e voluntário.

O comportamento moral é aquele regido pelas normas éticas, os gestores almejam o lucro, mas sem esquecer das normas legais e éticas. O comportamento imoral é aquele no qual o gestor busca o lucro acima de tudo, busca apenas oportunidades que possam beneficiar a organização e a si próprio, suas ações são opostas ao comportamento moral. Por outro lado, o amoral é aquele que não é imoral nem moral, apenas não acredita que as normas éticas se aplicam ao mundo dos negócios. O comportamento amoral voluntário é aquele no qual o gestor ignora a ética com consciência de suas atitudes, o oposto se dá com o involuntário. Tal noção de neutralidade ética é tida como recente à época do estudo (CARROLL, 1991).

Em seguida Carroll (1991) contrasta os três comportamentos com os tipos de stakeholders (acionistas/dono, empregados, clientes e comunidade local), demonstrando os comportamentos daqueles que respeitam, ignoram ou passam por cima da ética. Finaliza apontando as qualidades da liderança por exemplo, que pode ser o meio mais efetivo de estimular a ética nas corporações. E que para que seja completamente aproveitado o estudo é indispensável apreciar a relação entre os stakeholders. Neste mesmo ano, Carroll e Gatewood (1991) publicam estudo conceitual sobre a performance ética na organização. Diferenciam as obrigações

legais das atitudes éticas e voluntárias, bem como as ações em grupo das individuais dentro da organização, e a necessidade de estudar a relação entre ética e a cultura da organização.

Na virada do século Carroll (2000) traz previsões para o novo milênio no campo da responsabilidade social e moralidade. Antecipou que as questões éticas continuariam a aumentar, assim como a percepção da sociedade quanto à ética das empresas. Assim como todas as questões e desafios se tornarão mais globais e menos regionais. E que a responsabilidade social da corporação será ainda mais importante. O modelo piramidal e de moralidade gerencial são reafirmados. Carroll (2000) antevê também que o gerenciamento imoral vai diminuir e o moral vai crescer.

Carroll (2004) amplia seus estudos sobre ética no mundo globalizado, no novo milênio. Haja vista que se mostrou uma nova pendência, pois uma empresa global deve relativizar as regras éticas para que as normas estrangeiras sejam respeitadas tal como as nacionais. Reafirma a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre ética empresarial. Traz os estudos de George Enderle (1995) no contexto de país-casa e país-visitante, que auxilia nas escolhas, tais como, ignorar a ética local, mesclas as normas locais e estrangeiras, buscar princípios éticos de forma global, na tentativa de evitar conflitos éticos nas negociações organizacionais e internacionais.

Para encerrar essa discussão, em termos práticos, a conexão inicial entre a ética e a responsabilidade social nas organizações é tratada no Código de Conduta da Organização, prática aliás, recomendada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010, p. 66):

Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por estes aprovados. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, ombudsman).

Observa-se, portanto, que o Código de Conduta nada mais é do que a compilação das normas internas da organização feitas e seguidas por esta e seus funcionários, e que reflete os valores organizacionais (GEORGE; JONES; HARVEY, 2014). Em uma sociedade que vive uma crise ética, como por exemplo os casos recentes da Samarco, Petrobras e Volkswagen, as condutas serão reflexos desta organização ou se manterão impecáveis no papel e ignorados na prática. Seria necessário um Código de Conduta vivo, que seja seguido sem que haja outra alternativa dentro da organização, uma vez que se trata de um modo de vida, refletindo diretamente na identidade da organização. Portanto, a ética aprendida por meio da convivência em sociedade influencia na aplicação do Código de Conduta da organização (VERBOS et al., 2007). É sabida, portanto, a relação entre a responsabilidade social e a ética nos negócios. Nas discussões da relação entre negócios e sociedade, inclusive, alguns conceitos similares com finalidades comuns são apresentados, como: responsabilidade social corporativa, ética nos negócios, gerenciamento de stakeholders, cidadania corporativa e sustentabilidade (CARROLL, 2015).

2.2 RELAÇÕES ENTRE O CONCEITO DE ESPIRITUALIDADE E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Primeiro, será abordado o tema espiritualidade de forma mais genérica para situar o leitor na temática. Em seguida, a espiritualidade individual e seus efeitos nos hábitos daqueles que a vivenciam. Depois, como ela é vivenciada nas organizações e, por último, sua conexão com a responsabilidade social corporativa.



Figura 03: Relações entre o conceito de Espiritualidade e de Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: Elaboração da autora.

2.2.1 Espiritualidade

Inicialmente, é necessário destacar que espiritualidade e religião não se confundem, ou seja, não são sinônimos. Apesar de haver espiritualidade na religião, não há religião na espiritualidade. A espiritualidade é intrínseca às religiões, sendo um ponto em comum entre as mais diversas religiões, como protestantismo, judaísmo, budismo, ateísmo e paganismo, por exemplo. Apesar dessa convergência, espiritualidade não está ligada a ritos, dogmas e crenças (BROPHY, 2015).

É importante ressaltar que a espiritualidade está diretamente ligada à cultura, podendo-se afirmar que a cultura afeta a manifestação da espiritualidade, por

exemplo, algumas culturas podem apurar a espiritualidade de seu povo, enquanto outras não. Assim, a espiritualidade de uma coletividade participante de uma mesma cultura tende a ser semelhante. O discurso Martin Luther King Jr., que representa a cultura negra americana, é um exemplo desta interferência, porque traz à tona os valores de autoafirmação, autoconhecimento e empatia entre os grupos minoritários negros (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Para Mitroff e Denton (1999), a interconexão entre o interior do indivíduo com os fenômenos da sociedade, da natureza, do universo representa a espiritualidade. Já para Garcia-Zamor (2003), Gotsis e Kortezi, (2008), Saroglou e Muñoz-García (2008), Roof (2015), espiritualidade tem a ver com a transcendência, no sentido de o indivíduo conseguir um aprimoramento do seu interior, sentir as emoções e controlar os impulsos negativos. Tem a ver também em se questionar quanto ao papel que representa na sociedade no qual está inserido. Responder a perguntas tais como: quem sou eu?; qual o meu propósito?; faz parte desse aprimoramento. Em particular, Delbecq (1999, p. 345) aprimora seu conceito: “mistério transcendente”; “sentimento de pertencimento ao todo maior”; “amor”; “serviço solidário”.

A experiência interior única e pessoal de e a pesquisa para o desenvolvimento pessoal através de uma participação mais plena no mistério transcendente.

Ela sempre envolve um sentimento de pertencimento a um todo maior, e uma sensação de anseio por uma realização mais completa através de tocar o maior mistério (que tradicionalmente, chamo de Deus).

Meu teste de autenticidade é o grau de progresso no espírito da jornada que se manifesta em amor e serviço solidário.

Turner (1999), por sua vez, compara a espiritualidade ao amor, porque ambos assumem um caráter multidimensional. No caso específico da espiritualidade abrange diversos elementos, como significado, valores, esperança, sonhos,

emoções, sentimentos e comportamentos. Devendo, portanto, ser um fim em si mesma (KARAKAS, 2010).

Desta forma, mais importante que os conceitos, são as consequências da transcendência, seja no nível individual, coletivo ou corporativo (GARCIA-ZAMOR, 2003). E, embora a espiritualidade, a obtenção da transformação pessoal, se redescobrir, começar uma jornada espiritual, ter visões utópicas sejam uma ideia antiga na humanidade, é recente quando se remete ao ambiente corporativo (ASHMOS; DUCHON, 2000). E é exatamente essas questões que interessam na discussão da relação entre a espiritualidade e negócios. Antes, contudo, é necessário tratar da espiritualidade individual e corporativa.

2.2.2 Espiritualidade Individual

A espiritualidade do indivíduo é parte essencial da experiência humana, é transcendental, é o relacionamento do indivíduo com o divino, com o sagrado (ROOF, 2015), independente de religião e tradições (SAROGLOU; MUÑOZ-GARCÍA, 2008). Pode, também, ser tratada como mutualidade, interconexão entre os indivíduos (MITROFF; DENTON, 1999; MARQUES; DHIMAN; KING, 2007).

A espiritualidade é conectada com os valores altruístas que levam ao crescimento espiritual (BUTTS, 1999; FRY; SLOCUM JR., 2008) de quem utiliza e pratica tais valores. Ou seja, as pessoas levam para todos os ambientes seus valores, como justiça, honestidade, compaixão, cuidado, e comportamentos influenciados pela espiritualidade, inclusive para o ambiente de trabalho. Quando é genuíno, trata-se de um hábito (FRY; SLOCUM JR., 2008).

Não é objetivo deste estudo tratar de valores, contudo, é necessário apontar

que valores estão presentes tanto na espiritualidade quanto na ética e na responsabilidade social corporativa. Valores de benevolência e universalismo são identificados na espiritualidade, pois abordam a preocupação do indivíduo com o ambiente e sociedade (SCHWARTZ, 2005).

Tischler (1999), por sua vez, estudou a pirâmide de necessidades de Maslow sob uma nova ótica, na qual observa-se uma sociedade economicamente próspera, ou seja, as necessidades da base da pirâmide são constantemente supridas, fazendo com que a população não seja obrigada a ter tais lembranças e preocupações. Portanto, as necessidades sociais e o autoaprimoramento passam a ter maior importância, já que passam a ocupar mais os pensamentos dos indivíduos. Tomando como premissa que a espiritualidade estimula os valores que melhoram a vida em sociedade, esta poderá ser mais facilmente encontrada nestas sociedades. Ou seja, quanto mais próspera economicamente, mais avançada em nível de espiritualidade.

Portanto, é necessário adentrar mais profundamente no tocante à espiritualidade no ambiente corporativo. Estudos demonstram os benefícios da espiritualidade na organização, defendendo inclusive que melhora a performance dos funcionários (GARCIA-ZAMOR, 2003; FRY; SLOCUM JR., 2008; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; ASHMOS; DUCHON, 2000; BUTTS, 1999; TISCHLER, 1999).

2.2.3 Espiritualidade Corporativa

Em meio a tantas novas maneiras de administrar uma corporação apresentados em estudos científicos, a espiritualidade corporativa está em alta desde a década de 90 (TISCHLER, 1999; GOTSIS; KORTEZI, 2008). Cresce o

número de organizações que incluem a espiritualidade, tais como Coca-Cola, Intel, Boeing, por exemplo (KARAKAS, 2010). Nesse sentido, vários autores têm defendido a espiritualidade no ambiente de trabalho, mas refutam a ideia de permitir a religião, embora haja espiritualidade na religião, conforme discutido acima, porque há conflitos de crenças e rituais entre as diversas religiões (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; GARCIA-ZAMOR, 2003; GOTSIS; KORTEZI, 2008; FRY; SLOCUM JR., 2008). Para Ashmos e Duchon (2000), a espiritualidade no ambiente de trabalho não se trata de religião ou de conversão a alguma crença. Pelo contrário, quando acontece há a sensação de estar conectado com os demais na corporação e com a comunidade.

A espiritualidade expressa o que compõe em cada indivíduo, seus valores e suas virtudes, bem como está ligada ao poder, com o autoconhecimento do que é mais profundo e sagrado ao indivíduo (ASHMOS; DUCHON, 2000). Por isso, a vida privada dos membros da corporação não é anulada quando estes estão no ambiente de trabalho. Brophy (2015) percebe, então, a necessidade de a corporação aproveitar os valores espirituais que coadunam com os princípios desta. Por exemplo, Butts (1999) reconhece que a espiritualidade no ambiente corporativo auxilia no desenvolvimento da autodisciplina, inteligência emocional, conhecimento das emoções alheias, motivação, empatia e na resolução de conflitos. Os meios mais comuns de práticas da espiritualidade no trabalho são a meditação, orações e visualização do futuro. Gotsis e Kortezi (2008) percebem o relacionamento entre ética e espiritualidade como complicado e conceituado inadequadamente. Uma vez que o conceito de espiritualidade não é único, podendo flutuar nos mais diversos campos. Já Corner (2009), ao estudar a relação entre espiritualidade e ética nos negócios por meio da Yoga, acredita que os princípios de autocontrole, os códigos

sociais (o Yamas), influenciam as interações sociais internas e externas com os stakeholders.

Cavanagh e Bandsuch (2002) propõem que a espiritualidade além de capacitar o empregado em hábitos morais bons, virtudes, que são apropriados ao ambiente de trabalho, também agrega benefícios ao indivíduo, não apenas a corporação. Ou seja, os gestores acreditam que a espiritualidade vai aumentar a performance dos empregados, além de reduzir o estresse e a rotatividade. Por isso, há necessidade de o gestor saber reconhecer as virtudes advindas da espiritualidade que são úteis à corporação, ressaltando que a práticas de tais virtude deve ser um hábito e não casual apenas.

Para esses autores, espiritualidade é conceituada “uma visão de mundo mais um caminho para alcançá-la” e para que ela possa gerar os benefícios acima citados, propuseram um modelo para entender a influência da espiritualidade no local de trabalho: a espiritualidade influencia os valores, que se transformam em atos repetidos, que evoluem para bons hábitos morais, que elevam o caráter e que por fim gera benefícios ao ambiente de trabalho (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002).

Nesse sentido, a liderança embora esteja subjacente no modelo proposto, ocupa um papel destacado nesse processo. Para Fry e Slocum Jr. (2008), o líder também é visto como o principal ator no aumento da espiritualidade no ambiente corporativo. Uma vez que este, quando legítimo, moral e ético tem poder de aumentar a performance da responsabilidade social de sua corporação. A espiritualidade do gestor deve expressar os valores que este carrega em si, de autoconhecimento, empatia, controle emocional e demais que os subordinados possam replicar no ambiente de trabalho. Por outro lado, a espiritualidade, quando não é genuína, acaba sendo utilizada como meio de manipular os empregados,

como uma ferramenta para aumentar a performance (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; KARAKAS, 2010). Reconhecendo a espiritualidade como fim em si mesma, esta jamais poderia ser utilizada como ferramenta gerencial (KARAKAS, 2010). Contudo, sem os hábitos e virtudes advindos da espiritualidade, o egoísmo e a individualidade vão direcionar os atos dos gestores, podendo, inclusive, ocorrer tal abuso e utilização errônea (KARAKAS, 2010; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; MITROFF; DENTON, 1999).

2.2.4 Responsabilidade Social Corporativa e Espiritualidade

Após apresentação da espiritualidade corporativa, é possível a discussão sobre a conexão entre responsabilidade social corporativa e espiritualidade. Haja vista que espiritualidade tem sido incluída na estrutura da responsabilidade social corporativa de algumas organizações (KARAKAS, 2010). E, como dito anteriormente, os hábitos espirituais e éticos são fatores determinantes para a concretização da Responsabilidade Social Corporativa (KOLODINSKY et al., 2010).

Tomando como base que a espiritualidade leva o indivíduo a tentar desenvolver habilidades sociais e a pensar nas consequências de suas atitudes, bem como a responsabilidade social corporativa ao considerar os stakeholders em suas deliberações (Kolodinsky et al., 2010). Lembrando que dentro da organização os hábitos espirituais são benéficos. Sob uma perspectiva mais abrangente, são pessoas que tomam as decisões organizacionais. Numa organização que se presa pela espiritualidade, pela ética, seguindo os quatro elementos das responsabilidades, as deliberações serão altruístas sem obrigatoriedade, mas por força do hábito, os produtos serão seguros, cumprirão o que se propõe, os

funcionários serão tratados com dignidade, respeito, não haverá degradação inconsequente, por exemplo (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002).

Para atingir o propósito de maximizar o tripé da sustentabilidade (pessoas, planeta, lucro) por meio da liderança espiritual, é necessário considerar os fundamentos do capitalismo, pois se trata de um modelo econômico pautado no interesse próprio, no egoísmo. Contudo, deve se ter os hábitos éticos e espirituais em outro patamar, no qual as consequências internas e externas das decisões corporativas são analisadas, essenciais para a transformação nas corporações, embora uma cultura capitalista desenvolvida seja complexa de ser transformada. Ou seja, a complexidade está na troca dos valores dos atores organizacionais (FRY; SLOCUM JR., 2008).

Portanto, a partir dessa discussão, *a priori*, emerge um Processo de Concretude Espiritual (Figura 4).

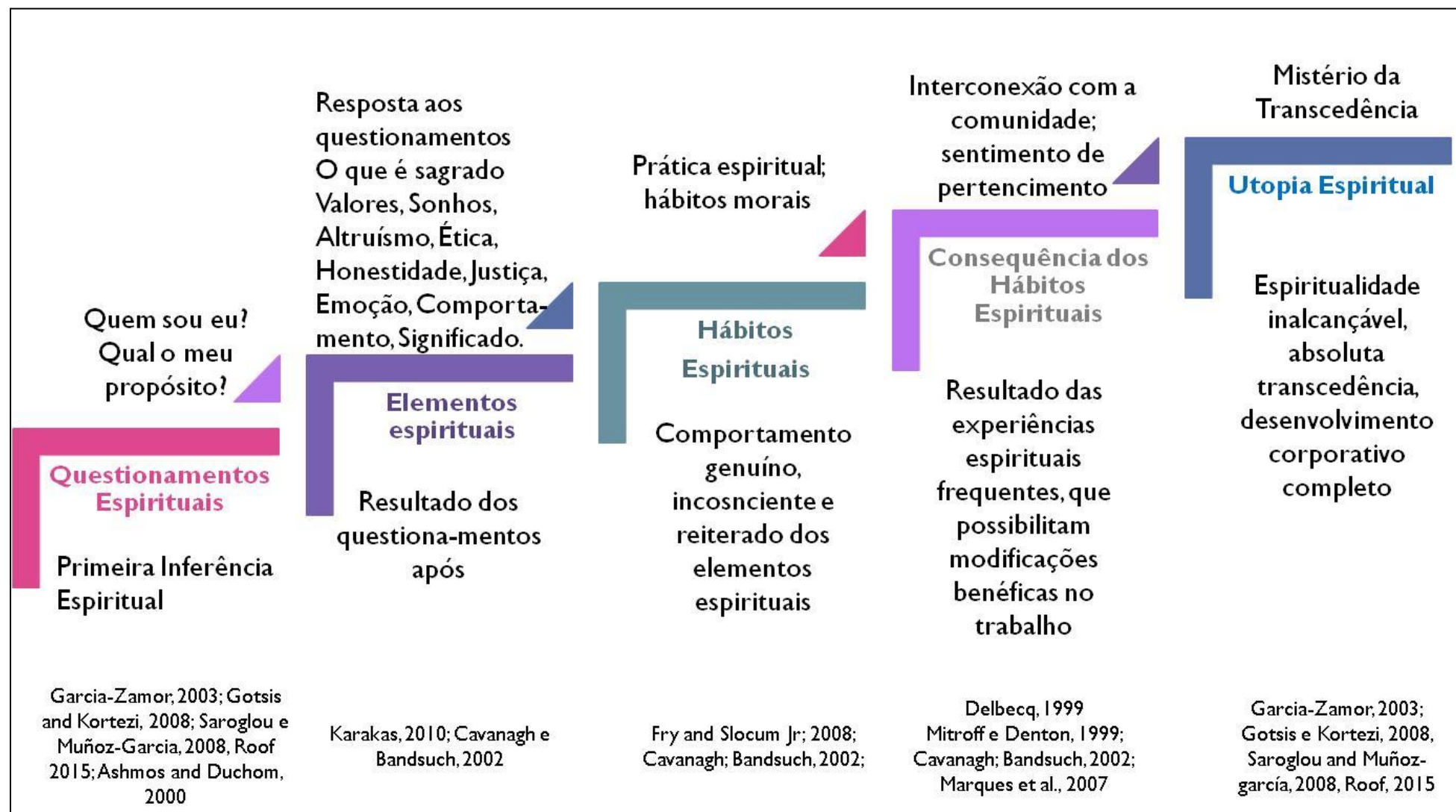


Figura 5: Processo de Concretude Espiritual
Fonte: Elaborado pela autora.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para cumprir os objetivos desse estudo, foi conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico, pois busca-se a interpretação e significado de discursos, para tanto é necessário descrever e analisar dados, com coerência e consistência aos olhos do leitor (MERRIAM, 2002). Este se apresenta como o mais apropriado para esta pesquisa, haja vista a necessidade de se explorar o sentido do que foi transmitido.

Para tanto, foram selecionadas três multinacionais que estão envolvidas em escândalos éticos atuais: Samarco, Volkswagen e Petrobras. A Samarco é protagonista no rompimento da barragem de Germano em Mariana, Minas Gerais, no dia 05 de novembro de 2015, que matou pessoas, destruiu vilarejos, pontes, estações de tratamento de água, deixando milhares de pessoas desabrigadas e sem água potável, levando, ainda, dejetos de lama pelo Rio Doce até o Oceano Atlântico. Tragédia sem precedentes no Brasil. A Petrobrás, por sua vez, é alvo de investigações sobre corrupção, suborno e obras superfaturadas, que trouxe prejuízo de bilhões para empresa e seus acionistas espalhados pelo mundo, até o momento, alguns bilhões foram devolvidos, ex-presidentes da estatal, políticos, doleiros e gestores de empreiteiras foram presos. Como medida contra corrupção, bloqueou contratos com as empreiteiras envolvidas, modificou os balanços financeiros para constar o superfaturamento de obras, confeccionou um programa de prevenção de corrupção, guia de conduta. Quanto à Volkswagen, o CEO reconheceu publicamente em setembro de 2015 que o software de emissão de gases poluentes era

manipulado, que regulava a emissão de gases poluentes quando o veículo estava em teste, afetando mais de onze milhões de veículos pelo mundo. Está respondendo processos nos Estados Unidos e na União Europeia.

Os dados foram coletados por meio uma única fonte: documentos – sites das organizações, sites de organizações governamentais (Environmental Protection Agency – Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos), jornais e revistas de relevância internacional. Logo, os discursos analisados são públicos. Esta escolha é proposital, visto que dificilmente essas organizações discutiriam publicamente elementos da relação entre espiritualidade e responsabilidade ética em meio a escândalos de conhecimento internacional. Toda a documentação colhida foi separada de maneira temporal, isto é, antes e depois de cada escândalo/tragédia para que fossem comparados os discursos analisados. Em outras palavras, como a organização se apresentava antes e se foi modificado, qual a modificação. Em outras palavras, qual a posição da empresa antes e como ficou após o evento. Os documentos analisados foram: Sistema Petrobras – Código de Ética do Sistema Petrobras (2006); Petrobras Guia de Conduta (2014) e Programa Petrobras de Prevenção a Corrupção (2015); Samarco – Código de Conduta (2014); Relatório Anual de Sustentabilidade (2014); Dossiê (2016); Grupo Volkswagen – Código de Conduta do Grupo (2010); Annual Report 2015 (2015) e The Goodwill Package (2015). Os documentos da Samarco e da Volkswagen possuem o uso da primeira pessoa do plural pelos gestores, demonstrando, assim, pessoalidade. O da Petrobras, por outro lado, está da terceira pessoa, fazendo, assim, uso da impessoalidade.

Esses dados foram interpretados por meio do método de análise de discurso (RITCHIE; LEWIS, 2004). Analisar o discurso é ir além do simples locutor e receptor

(VERGARA, 2006). É atingir o contexto, a intenção de quem emite o discurso e para quem ele é dirigido, ou seja, se o discurso atinge o escopo pretendido pelo locutor. Além de reconhecer o sentido, o significado do que está implícito. O método escolhido leva em consideração a delicadeza do tema proposto para as organizações. O que dificultaria respostas sinceras em entrevistas e ainda a possibilidade de usar os dados das organizações. Ao utilizar dados públicos, e analisar por meio do método proposto, percebe-se maior viabilidade de alcançar o objetivo deste estudo.

A análise de discurso seguiu o check-list mostrado na Figura 5. E o mapa do Processo de Concretude Espiritual (Figura 4) foi a base para identificar e discutir os elementos espirituais.

A seguir, a análise dos dados é apresentada. Houve a separação por empresa e, ainda, por lapso temporal, antes e após os eventos. Em seguida, há discussão do resultado, e, por fim, são feitas as considerações finais, com as limitações e recomendações para pesquisas futuras.

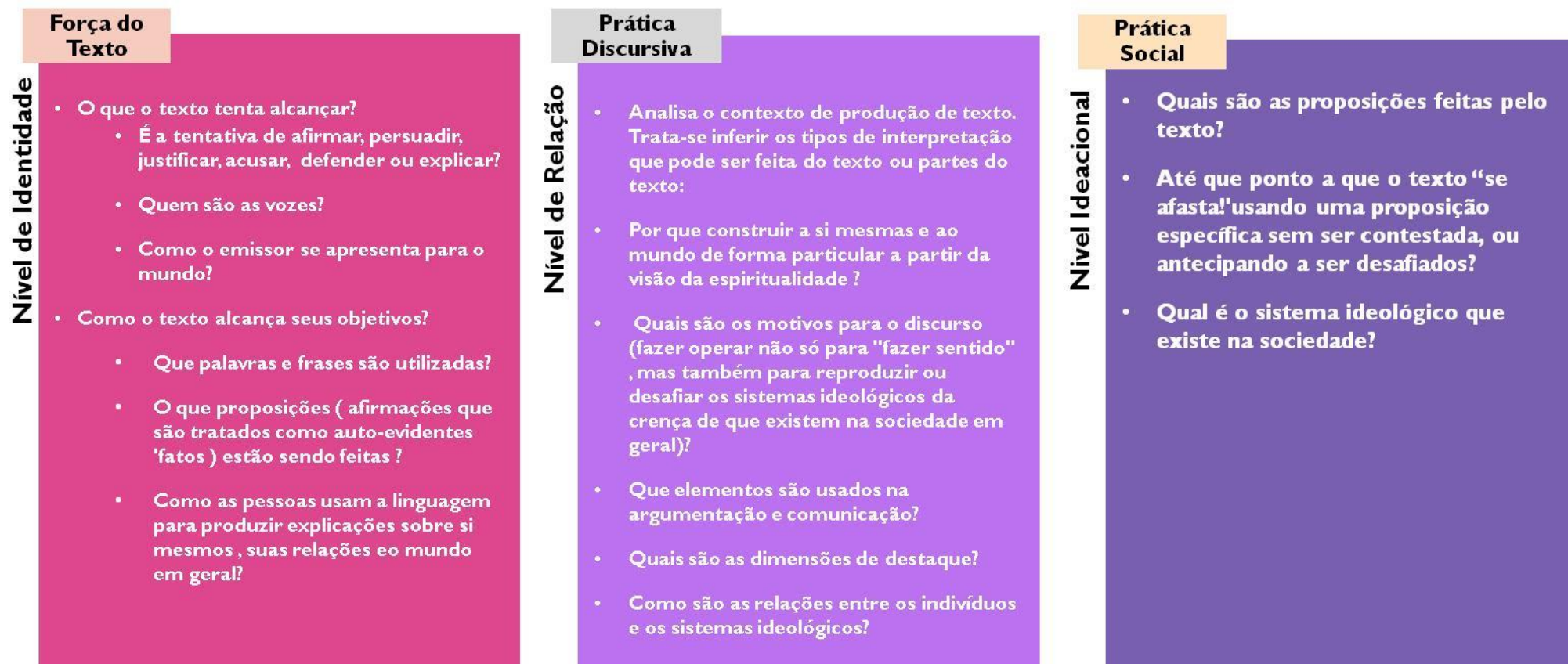


Figura 5: Checklist para análise dos fragmentos de discurso
 Fonte: Adaptado de Ritchie and Lewis (2004, p. 203-213); Vergara (2006)

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 SAMARCO

4.1.1 Entendimento da Samarco a respeito das suas responsabilidades éticas antes da tragédia

O fragmento do discurso “*Carta da Diretoria*” é parte do *Código de Conduta* da organização (sexta revisão lançada em dezembro de 2014), como uma intenção declarativa assertiva apresentada pela Diretoria na primeira pessoa do plural: “*O nosso Código de Conduta [...]*” (p. 4). Ou seja, o Código pertence a todos os colaboradores e interessados da Samarco, mostrados no Quadro 1. Contudo, a Diretoria se projeta como gestores outorgados pelos principais acionistas ao estabelecer as diretrizes norteadoras no tocante à postura ética a serem seguidas por todos os colaboradores, conforme o item 1.1: “*O Código de Conduta da Samarco se aplica a todos os seus Colaboradores*” (p. 13), inclusive aos diretores. Ou seja, são os verdadeiros destinatários (alocutores), enquanto que a administração pública, familiares e funcionários públicos, não fazem parte da categoria colaboradores; são os interessados que gravitam ao redor da Samarco, não tendo a obrigação, aparentemente, de seguir tais condutas.

A “*Carta da Diretoria*” é o meio encontrado pelos gestores para apresentar o novo Código de Conduta da organização, inclusive com as assinaturas da alta

gestão impressas. Essas assinaturas tiram a impessoalidade da mensagem e procuram mostrar uma aparente aproximação com os colaboradores. Ao final, inclusive, eles desejam uma *“Boa Leitura”* (p. 5) a todos os leitores. Ou seja, embora o *Código* seja formal e normativo, a *Carta* se apresenta de maneira informal e pessoal, buscando facilitar a assimilação e a apropriação da revisão das diretrizes norteadoras da conduta ética. Podendo ser interpretada como uma leitura de autoajuda para aprimorar as atitudes e, conseqüentemente, o comportamento dos colaboradores: *“A apropriação dos nossos atos e a adoção de uma postura ética em todos os nossos relacionamentos são responsabilidades de cada um de nós”* (p. 4). Interessante notar que, ao usar a primeira pessoa do plural, os gestores induzem a todos a sentirem orgulho *“não somente pela conduta íntegra, mas, também, pela coerência entre o discurso e a prática”* (p. 4), reiterando, em seguida, com um convite para que todos passem *“a refletir e praticar as orientações e os valores propostos pela Samarco”* (p. 4).

Nesse sentido, a alta gestão mostra que a Samarco almeja se apresentar ao mundo como um ator social *“essencialmente ético e transparente”* (SAMARCO, 2014, p.5), *“capaz de construir relações de confiança”* (SAMARCO, 2014, p.5), por meio de um modo de agir baseado em seus valores organizacionais e na prática cotidiana (SAMARCO, 2014, p.5) de uma postura ética e transparente no seu mundo social. Aliás, tal posicionamento é regido pelas normas previstas no Código de Conduta lançado primeira vez em 2002. Desde então, nada mais é do que uma reprodução de um sistema ideológico de crenças voltado, inicialmente, à *“preocupação com a conduta de seus Empregados”* (SAMARCO, 2014, p. 4), que tinha já sido deflagrado por outras organizações. Essa preocupação, por exemplo, abarcava as atitudes éticas dos líderes, que por sua vez, refletiam nos subordinados

(BROWN; TREVIÑO; HARRISON 2005) e também as normas internas da organização feitas para serem seguidas por seus funcionários (GEORGE; JONES; HARVEY, 2014).

Esse sistema ideológico de crenças tem sido revisitado em atendimento aos desafios que têm se tornado mais globais e menos regionais (CARROLL, 2000), impactando a tomada de decisão dos gestores. Por exemplo, anteriormente, o foco era lucrar ou não lucrar. Hoje, é necessário também observar a legislação, as normas éticas e a percepção dos stakeholders a respeito das consequências de uma decisão.

Desta forma, até o episódio do rompimento da barragem em Mariana (MG), esse sistema ideológico de crenças também refletia o que a sociedade esperava e acreditava não apenas em relação à responsabilidade ética, mas também no que se refere às demais responsabilidades sociais – econômica, legal e filantrópica (CARROLL, 1979; 1983; 1991; 2015) – da Samarco. Algumas dessas crenças (sintonia com as diretrizes, normas e leis, desenvolvimento das comunidades vizinhas, respeito à vida) estão formalizadas nos pilares de gestão (excelência, crescimento, conformidade) presentes no fragmento do discurso extraído da apresentação da missão, visão e valores da Samarco (2016)¹:

A Samarco acredita e pratica a mineração responsável, por meio de seus pilares de gestão: **Excelência**, para fazer sempre mais e melhor; **Crescimento**, visando gerar e compartilhar valor com solidez e competência; e **Conformidade**, para nos manter sempre em **sintonia com as diretrizes, normas e leis**. Temos em nosso DNA a participação no **desenvolvimento das comunidades vizinhas**, a construção de relação de confiança com nossos parceiros, e, acima de tudo, o **respeito à vida**. Esses conceitos sintetizam os objetivos traçados em nossa Missão, Visão e Valores organizacionais, garantindo que o desenvolvimento da Samarco se reflita também nas regiões onde atuamos e com os públicos com os quais nos relacionamos.

¹ A pesquisadora acessou o site em 2016, mas tal fragmento já estava divulgado no site antes do episódio do rompimento da barragem em Mariana (MG).

A responsabilidade ética, além do que já vem sendo discutido neste item, abarca também o valor organizacional “*integridade*”, que tem a ver com atos e atitudes irrepreensíveis, com a honestidade e com a retidão da Samarco: “Atuamos com seriedade no cumprimento às leis e respeito aos princípios morais, primando pela dignidade e ética nas relações. Adotamos uma postura honesta e transparente com todas as partes envolvidas em nosso negócio” (SAMARCO, 2016).

Essa atuação aparentemente responsável no discurso não exclui a responsabilidade econômica da Samarco, que tem como propósito em seu mundo social, a “*mobilização para resultados*” (SAMARCO, 2016, p.4). Aliás, trata-se de mais um dos seus valores, constituindo a sua responsabilidade econômica (CARROLL, 1979; 1983; 1991; 2015), que é primordial tanto para o surgimento quanto para a sustentabilidade dos negócios de uma empresa (SAMARCO, em 2016):

Gostamos de superar os objetivos e metas estabelecidos e temos perseverança em fazer melhor a cada dia, com criatividade, cooperação e simplicidade, buscando constantemente o conhecimento e a geração de ideias inovadoras, para o atingimento de resultados diferenciados e duradouros.

No tocante à responsabilidade legal, a Samarco tem o dever de obedecer e cumprir as leis, no âmbito nacional e internacional que, por sua vez, também ampara os cinco níveis de melhoria da sua ética: individual, organizacional, associativo com seus parceiros, societal e internacional (CARROLL, 1978). Essas responsabilidades estão formalizadas principalmente no pilar de Conformidade: “[...] para nos manter sempre em sintonia com as diretrizes, normas e leis”.

Já a responsabilidade filantrópica, aquela que não é esperada pela sociedade, mas é realizada de forma voluntária pela organização, na Samarco

refere-se às ações de transformação social *“para promover mudanças positivas nos territórios em que atuamos, apostamos no desenvolvimento das pessoas e no diálogo permanente com a sociedade”* A Samarco acredita que pode ser *“um agente de desenvolvimento local”* ao atender às necessidades locais em conjunto com parcerias com atores sociais, conforme mostrado no fragmento de discurso do Relatório Anual de Sustentabilidade (SAMARCO, 2014, p. 42):

Cientes dos efeitos positivos que somos capazes de promover, apostamos na implantação de projetos que estimulem o desenvolvimento local e a conexão de atores sociais que alavanquem a qualidade de vida nos territórios de nossa atuação.

O voluntariado apresentado pela empresa é exemplo da prática de tais discursos. Partindo do pressuposto que os fragmentos de discurso acima discutidos são verdadeiros, porque a tragédia do rompimento da barragem em Mariana (MG) não foi evitada? Por que as consequências alçaram uma magnitude sem precedentes no Brasil? São perguntas ainda sem resposta.

No meio desta discussão, observa-se questionamentos da Samarco quanto ao seu papel na sociedade como: quem somos nós?; qual é o nosso propósito?; como podemos aprimorar nossa participação na sociedade como um todo? Também se observa algumas preocupações da Samarco com o ambiente e com as partes interessadas, que também estão presentes em outros fragmentos de discurso: *“respeito às pessoas”, “integridade”, “respeito a nossos valores”, “atuação responsável”, “comportamento esperado”, “participação no desenvolvimento das comunidades vizinhas”* (CÓDIGO DE CONDUTA, 2014, p. 4-5; RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2014, p. 42). Desta forma, essas preocupações podem ser interpretadas como um questionamento quanto ao que é sagrado para a Samarco, que leva à interconexão entre os indivíduos (MITROFF; DENTON, 1999;

MARQUES; DHIMAN; KING, 2007) e ao “sentimento de pertencimento a um todo maior” (DELBECQ, 1999, p. 345).

Nesses fragmentos de discurso, esses questionamentos por si só abrigam uma espiritualidade subjacente, que de certa forma é reificada por meio dos valores organizacionais (KARAKAS, 2010), da Samarco (respeito às pessoas, integridade, mobilização para resultados), que por sua vez, foram esposados por seus colaboradores, aparentemente. Também de forma subjacente, a espiritualidade estimula os valores que melhoram a vida em sociedade (TISCHLER, 1999), que se transformam em atos repetidos, que evoluem para bons hábitos morais, que elevam o caráter e que, por fim, geram benefícios ao ambiente de trabalho (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002). O comportamento moral é aquele regido pelas normas éticas, os gestores almejam o lucro, mas sem esquecer das normas legais e éticas (CARROLL, 1991). Aliás, a moral é uma forma tangível de ética, enquanto a ética é abstrata (CARROLL, 1987). Assim, o discurso mostra que, por meio de um modo de agir que deveria estar baseado nos valores organizacionais que, por sua vez, deveriam ser transformados em atos praticados: *“cotidianamente, isto é, o exercício de ser uma empresa essencialmente ética e transparente”* (CÓDIGO DE CONDUTA, 2014, p. 5). Assim, a Samarco, conscientemente, esperava se conectar com as pessoas e com o meio ambiente:

Prezamos pela vida acima de quaisquer resultados e bens materiais. Respeitamos o direito à individualidade, sem discriminação de qualquer natureza, e honramos, com nossa responsabilidade, o bem-estar das pessoas e da sociedade, assim como o cuidado com o meio ambiente, por meio da utilização correta dos recursos necessários às nossas atividades (SAMARCO, 2016).

Em resumo, aparentemente, antes da tragédia, o discurso mostrava que a Samarco possuía hábitos espirituais. Contudo, após a tragédia, percebe-se que

esses hábitos não eram completamente praticados no cotidiano organizacional. Apenas, foram elencados como parte do discurso da empresa. Isto é, antes da tragédia, a Samarco estava na segunda etapa do Processo de Reificação da Espiritualidade.

A espiritualidade quando genuína e verdadeira é um fim em si mesma, apresentando benefícios pelos bons hábitos morais. Pois, são consequências de atos inconscientes, isto é, de hábitos adquiridos naturalmente. Contudo, quando há tentativa de utilizar a espiritualidade como ferramenta de gestão, para manipular os empregados, para aumentar o desempenho, os benefícios não são alcançados. Haja vista que o egoísmo e o individualismo de todos os empregados podem aparecer quando a espiritualidade não for genuína, devido à natureza do ser humano (FRY; SLOCUM JR, 2008; KARAKAS, 2010; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; MITROFF; DENTON, 1999).

4.1.2 Entendimento da Samarco a respeito das suas responsabilidades éticas após a tragédia

Passados quatro meses da tragédia ocorrida em 5 de novembro de 2015, em Mariana (MG), a Samarco elaborou um documento, no caso um *Dossiê* (2016). Trata-se de uma série de documentos relevantes que tratam e revelam um balanço das ações que estão sendo deflagradas desde o acontecimento, abarcando: a apresentação do emissor, condições do acordo que foi obrigada a aceitar, dadas as pressões da sociedade como um todo, as ações que estão em curso, detalhes do acidente ocorrido, impactos, áreas atingidas etc.

Por meio desse *Dossiê* (2016), a Samarco se projeta prestando contas quanto

à dívida moral e financeira para com a sociedade: “[...] e este documento é uma prestação de contas do trabalho social e ambiental que temos realizado” (SAMARCO, 2016, p. 1). Também pode ser entendido como o cumprimento das compensações de forma reverencial, isto é, com respeito profundo por todos os atores sociais, principalmente por aqueles impactados diretamente pela tragédia: “Entendemos que somos responsáveis pela enorme tarefa de tentar fazer o que é correto [...]” (SAMARCO, 2016, p. 1). Finalmente, tem o intuito de se manter como uma instituição séria, honesta e cumpridora de suas responsabilidades sociais.

Logo, as vozes envolvidas nesse discurso são todos os empregados da Samarco, porque, novamente, é usado a primeira pessoa do plural: “*Lamentamos profundamente os trágicos eventos de 5 de novembro de 2015 [...]*”; “*Entendemos que somos responsáveis [...]*”; “[...] *nosso compromisso*”; “[...] *que temos realizado*”. Os alocutores são a população, as comunidades e o meio ambiente diretamente atingidos e os destinatários, a quem possa interessar, dada a magnitude e repercussão da tragédia: “[...] e seus impactos sobre a população, as comunidades e o meio ambiente”.

Ao contrário da Carta da Diretoria, discutida acima, o Dossiê não está assinado. Aliás, na capa só consta o nome da Samarco; não há indicação de alocutores ou destinatários e nem título, conforme está no site da empresa: “*Balanço das Ações - Baixe o dossiê completo com o detalhamento de todas as medidas tomadas pela Samarco*” (SAMARCO, 2016). A capa em azul remete à imagem de luto devido às consequências da tragédia. Na página seguinte, há uma manifestação de pêsames pela infelicidade ou mal de outrem; condolências, sentimentos de pesar, conforme mostrado na Figura 6:



Figura 6: Segunda página do Dossiê (2016).
Fonte: SAMARCO (2016, p. 2)

Por outro lado, nada mais é do que a execução de uma ação por imposição legal do Termo de Transação e Ajustamento de Conduta de 119 páginas, homologado no bojo do processo nº 69758-61.2015.4.01.3400, em trâmite na 12ª Vara Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais, restando à Samarco e suas

acionistas, Vale e BHP Billiton, somente o cumprimento desse acordo:

A Samarco e suas acionistas, Vale e BHP Billiton, assinaram, no dia 2 de março, em Brasília, acordo com os governos Federal, dos Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo para acelerar as medidas de recuperação social, ambiental e econômica das regiões impactadas pelo rompimento da barragem de Fundão (DOSSIÊ, 2016, p. 3).

Desta forma, o discurso da Samarco após a tragédia, explicitado por meio do Dossiê (2016), reitera as suas responsabilidades éticas, conforme discutido acima. Ou seja, ela procura se apresentar como boa cidadã corporativa, realizando ações morais esperadas, que equivalem a prática da ética (CARROLL, 1991).

Ao assinar o Termo de Transação e Ajustamento de Conduta, a Samarco quer ser reconhecida como uma organização adimplente com as suas obrigações e responsabilidades legais junto aos governos e órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal (CARROLL, 1991). Até porque estes são os alocutores (os reais destinatários) desse acordo. As demais vozes presentes são: os enunciadores, a Samarco e suas acionistas – Vale e BHP Billiton; e os destinatários, a quem possa interessar.

No tocante às responsabilidades filantrópica, considerando as obrigações abrangentes impostas pelo acordo de 02 de março de 2016, pouco sobra para ações voluntárias, conforme determinado na cláusula 08, por exemplo:

CLÁUSULA 08: Os eixos temáticos e respectivos PROGRAMAS SOCIOECONÔMICOS a serem elaborados, desenvolvidos e executados pela FUNDAÇÃO a ser instituída, detalhados em capítulo próprio, são os seguintes: organização social infraestrutura: educação, cultura e lazer saúde: inovação: economia gerenciamento do plano de ações (TTCA, 2016, p. 24-25).

Embora no Dossiê (2016), a Samarco informa ações de apoio à comunidade não previstas no TAC, estas fazem parte do Termo de Compromisso Socioambiental

preliminar assinado com os Ministérios Públicos Federal, Estadual e do Trabalho, em novembro de 2015 (PRESS RELEASE, 2015).

Além das obrigações do TAC, a Samarco elaborou um Plano de Atenção Social aos Pescadores e Ribeirinhos. Nele estão previstas ações de fortalecimento das associações e colônias de pescadores, que contarão com apoio em temas como a gestão da informação e qualificação gerencial (DOSSIÊ, 2016, p. 18).

Como consequências econômicas da tragédia, a Samarco foi obrigada a suspender suas operações nos estados em que atua: Minas Gerais e Espírito Santo. A empresa está sob o embargo a pedido do Ministério Público Federal que pediu a suspensão das licenças ambientais até a completa da estabilização dos impactos (G1, 09/11/2015 17h07 - Atualizado em 09/11/2015 21h31).

Por isso, assinou um Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) com o Ministério Público do Trabalho de Minas Gerais e do Espírito Santo, em 4 de dezembro de 2015. Por meio desse acordo, a *“empresa se compromete a não fazer dispensa em massa de seus empregados até o dia 1º de março de 2016. E nem a rescindir contratos de prestação de serviços permanentes”* (SAMARCO, 2015).

Por conseguinte, a Samarco tem negociado um *“compromisso de manutenção de empregos”* com os sindicatos, inicialmente, até 25 de abril de 2016 (SAMARCO, 2016):

Durante esse período, os empregados ficarão afastados de seus postos de trabalho e participarão de cursos de qualificação de mão-de-obra oferecidos pela Samarco. A empresa oferecerá uma ajuda compensatória mensal, que somada à bolsa de qualificação profissional prevista nessa modalidade de suspensão de contrato, garantirá o salário nominal dos empregados.

Devido *“à falta de definição sobre o reinício das operações em Minas Gerais e no Espírito Santo, o regime de suspensão temporária do contrato de trabalho, (lay-off) dos profissionais da Samarco, foi prorrogado até 25 de junho”* (PORTAL 27,

2016). Embora a Samarco esteja buscando alternativas, não há garantia de manutenção dos empregos, segundo os representantes da Samarco Mineração em uma coletiva de imprensa em 6 de abril de 2016 em Anchieta/ES (PORTAL 27, 2016):

Agora, é claro que se a paralisação da empresa se estender por tempo indefinido, a gente não vai suportar isso eternamente. Até julho temos o lay off e até lá estaremos estudando alternativas. Todo o esforço para preservar nossa mão de obra está sendo feito, mas nós não temos data e não temos um número para fornecer, de que não vai haver demissão.

Em outras palavras, a Samarco não está conseguindo cumprir suas responsabilidades econômicas – ser lucrativa e manter uma posição competitiva forte (CARROLL, 1991), sem contar que a empresa, aparentemente, *“não aguenta, indefinidamente, continuar parada pagando salários”* (PORTAL 27, 2016).

Posto isto, quem é a Samarco após a tragédia? Considerando os impactos ambientais no Rio Doce atingindo outras cidades banhadas por ele com relação fauna, flora e abastecimento de água, a Samarco se apresenta como uma empresa que *“trabalha de modo a reduzir o impacto das suas operações e a fazer o melhor aproveitamento dos recursos naturais, desde o início de suas operações, ainda na década de 1970”*. Acrescenta mostrando, sem comprovar e apresentar referenciais, algumas ações promovidas para *“controlar impactos na água e nas emissões de gases de efeito estufa e material particulado”* (SAMARCO, 2016, p. 5). Curiosamente, a Samarco não se apresenta como uma empresa que trabalha em prol da comunidade. Ou seja, a preocupação parece estar centrada no meio ambiente, deixando as comunidades em segundo plano.

Desta forma, qual tem sido o seu propósito desde então? De acordo com o Dossiê (SAMARCO, 2016), a Samarco se coloca como um ator social que é parte da discussão de apoiar a recuperação social, ambiental e econômica das regiões

impactadas: “FAZER O QUE DEVE SER FEITO. ESSE É O NOSSO COMPROMISSO” (SAMARCO, 2016, p. 1). Em momento algum, a Samarco se apresenta como responsável pelo rompimento da barragem de Fundão. Embora legalmente exista a responsabilidade objetiva da Samarco perante os atores sociais citados no Termo de Transação e Ajustamento de Conduta, não há reconhecimento explícito desta responsabilidade. Essa posição é corroborada pela fala do diretor-presidente em exercício, que novamente reitera no Dossiê o compromisso em cumprir as obrigações (SAMARCO, 2016, p. 3):

Compromisso e responsabilidade

Entendemos que **somos responsáveis pela enorme tarefa expressa no acordo** e não mediremos esforços para cumprir com **nossas obrigações**. A Samarco tem um grande compromisso com as pessoas e o meio ambiente impactados e **dará apoio integral** à Fundação e à implantação dos programas em todas as frentes de trabalho, **conforme previsto no documento assinado**.

O seu propósito é cumprir “a enorme tarefa expressa no acordo”, “*implantação dos programas em todas as frentes de trabalho, conforme previsto no documento assinado*” (SAMARCO, 2016, p. 2).

Apesar disso, ao analisar o balanço das ações que estão em andamento como: *acomodação das famílias, auxílio às famílias, reconstrução de pontes, trabalho e renda* etc., alguns elementos espirituais podem estar implícitos. Por exemplo, preocupação com o ambiente e a sociedade, embora tenham sido diretamente impactados. Mas, é tudo! Não é possível extrair mais elementos espirituais desses documentos.

Contudo, ao analisar o Comunicado oficial dos CEOs – Diretor-presidente, Vale e Chief Executive Officer, BHP Billiton, de 11 de novembro de 2015, é possível destacar alguns elementos espirituais: ao oferecer solidariedade – cooperação ou assistência moral a alguém em certas circunstâncias e preces, uma conexão com o

sagrado, algo superior (MARQUES et al., 2007).

Em nome de todos os empregados da Vale e da BHP Billiton oferecemos nossa **solidariedade** aos parentes e amigos dos que faleceram em decorrência desse acidente. Estamos profundamente **preocupados com o bem-estar dos empregados e dos membros da comunidade local que ainda estão desaparecidos**. Nossos pensamentos estão com vocês neste momento de tristeza.

Mais uma vez, como acionistas da Samarco, gostaríamos de oferecer nossa **solidariedade** e nossas preces para a população de Minas Gerais e Espírito Santo.

Esse conjunto de ações, embora deixe transparecer elementos como altruísmo, justiça, preocupação em não destruir os sonhos e esperanças dos envolvidos e impactados, não são de fato hábitos espirituais. Pois, são oriundos de uma responsabilidade legal junto aos governos e órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal (CARROLL, 1991). Assim sendo, não são voluntários, nem inconscientes e tampouco intrínsecos à Samarco. Portanto, após a tragédia, a Samarco, do ponto de vista espiritual, ainda não conseguiu autoexpressar a sua personalidade de forma autêntica e nem holística (KARAKAS, 2010).

Em resumo, a Samarco está na segunda etapa do processo espiritual, pois, seus questionamentos existem, e algumas respostas foram alcançadas, tanto que seus valores foram escritos, a transformação destes em hábitos ainda está por vir.

4.2 PETROBRAS

4.2.1 Entendimento da Petrobras a respeito da sua responsabilidade social antes da deflagração da Operação Lava Jato

O *Código de Ética* do Sistema Petrobras se trata de uma proposição declarativa para apresentar os “*Princípios Éticos do Sistema Petrobras e os*

Compromissos de Conduta do Sistema Petrobras” (p. 5). É também uma intenção assertiva de mostrar o modo de ser e agir desta organização: “*Código de Ética – Esse é o nosso jeito de ser*” (p. 2).

Curiosamente, o uso da primeira pessoa só aparece nesse momento. Como se trata de uma “*versão aprovada pela Diretoria Executiva da Petrobras em 9/11/2006, Ata DE 4.613, Pauta nº 1109; e pelo Conselho de Administração em 29/11/2006, Ata CA 1.281, Pauta nº 35*” (p. 39), pode ser entendido que esse grupo de gestores faz parte do jeito de ser da organização. Isto é, do modo de fazer as coisas no Sistema Petrobras. De fato, é nas “disposições complementares” (PETROBRAS, 2006, p. 38), penúltima página do Código, é que os alocutores, os verdadeiros destinatários, são apresentados, ou seja, a quem este Código é dirigido:

O presente Código de Ética abrange os **membros** dos Conselhos de Administração, dos Conselhos Fiscais, das Diretorias Executivas, os ocupantes de funções gerenciais, os **empregados**, os **estagiários** e os **prestadores de serviços** do Sistema Petrobras.

Os empregados são aqueles que, aparentemente, ingressaram por meio de “concurso público de provas ou de provas e títulos”, nos termos do inciso II do artigo 37 da Constituição Federal (1988). Isto é, trata-se de processo estritamente meritocrático! Os “*membros*” não são necessariamente empregados, podendo abarcar assessores e cargos comissionados. Suas nomeações, normalmente, são oriundas de indicações políticas e também estão previstas no inciso anteriormente citado:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

O restante do documento é apresentado na terceira pessoa: “[...] *do Sistema Petrobras*”. Normalmente, um discurso a partir dessa perspectiva mostra indícios de mascaramento do sujeito, obrigando-o a enunciá-lo a partir da perspectiva da impessoalidade para buscar maior objetividade e credibilidade – embasado em fatos e evidências e não em opinião pessoal. Por outro lado, a impessoalidade do documento é um princípio obrigatório, pois é norma constitucional (BRASIL, 1988, art. 37, *caput*) a ser seguida por sociedade de economia mista. Além disso, o Sistema Petrobras abrange muitos atores sociais, conforme discutido a seguir, demandando discursos objetivos e críveis.

Os destinatários do documento são, de maneira geral, todos os seres humanos (PETROBRAS, 2006, p. 7); as partes interessadas, internas e externas (PETROBRAS, 2006, p. 13); os diversos públicos de relacionamento do Sistema, todos os interessados (PETROBRAS, 2006, p. 14); público externo ao Sistema (PETROBRAS, 2006, p. 23). Ao longo do documento, esses destinatários são detalhados: fornecedores, clientes, consumidores, meio ambiente, gerações atuais e futuras, comunidades, sociedade, governo, Estado (PETROBRAS, 2006, p. 4-5); acionistas, inclusive os minoritários, investidores, imprensa, poder público, concorrentes (PETROBRAS, 2006, p. 13); auditorias internas e externas (PETROBRAS, 2006, p. 14); sindicatos (PETROBRAS, 2006, p. 17) ou entidades sindicais (PETROBRAS, 2006, p. 18); entidades locais (PETROBRAS, 2006, p. 33); órgãos públicos e privados, governamentais e não-governamentais (PETROBRAS, 2006, p. 35); comunidade acadêmica e científica, instituições de ensino (PETROBRAS, 2006, p. 36).

Os demais interessados, como a administração pública, familiares e funcionários públicos, não fazem parte da lista de alocutores, entendendo-se,

portanto, que não possuem a obrigação, aparentemente, de seguir as condutas elencadas nesse documento. Embora constitua “*compromisso individual e coletivo de todos e de cada um deles cumpri-lo e promover seu cumprimento, em todas as ações da cadeia produtiva do Sistema Petrobras e nas suas relações com todas as partes interessadas*” (PETROBRAS, 2006, p. 38).

Aliás, é também por meio das “disposições complementares” (PETROBRAS, 2006, p. 38) que o Sistema Petrobras se dirige a esses públicos. Além de apresentar a abrangência do Código de Conduta, mostra o *modus operandi* de como esse documento será gerido, em termos de divulgação, revisão, penalidades e recebimento de denúncias:

Os empregados do Sistema Petrobras tomarão conhecimento formal deste Código, que será amplamente divulgado, por meio impresso e eletrônico. **III.** O descumprimento dos princípios e compromissos expressos neste Código poderá implicar na adoção de medidas disciplinares, segundo as normas das empresas que compõem o Sistema Petrobras.

O Sistema Petrobras submeterá este Código de Ética a revisões periódicas, com transparência e participação das partes interessadas.

As Ouvidorias ou instâncias eventualmente responsáveis pelo processamento de denúncias de transgressões éticas preservarão o anonimato do denunciante, de modo a evitar retaliações contra o mesmo e lhe darão conhecimento das medidas adotadas.

A preocupação com a responsabilidade ética, que é cumprir o que é esperado pela sociedade, além do que é obrigatório (CARROLL, 2015), é externada por meio dos princípios elencados. Isto é, as regras a serem seguidas pelos alocutores “*em todas as ações da cadeia produtiva do Sistema Petrobras e nas suas relações com todas as partes interessadas*” (PETROBRAS, 2006, p, 38) e que deveriam guiar seus comportamentos. Os princípios éticos que o Sistema Petrobras se compromete a cumprir neste documento são (PETROBRAS, 2006, p. 7): “o respeito à vida e a todos os seres humanos”, “a integridade”, “a verdade”, “a honestidade”, “a justiça”, “a

equidade”, “a lealdade institucional”, “a responsabilidade”, “o zelo”, “o mérito”, “a transparência”, “a legalidade”, “a impessoalidade” e “a coerência entre o discurso e a prática”. Sua aplicação ocorrerá por meio do “respeito às diferenças e diversidades de condição” (PETROBRAS, 2006, p. 7), da “responsabilidade, zelo e disciplina no trabalho e no trato com todos os seres humanos, e com os bens materiais e imateriais do Sistema, no cumprimento da sua Missão, Visão e Valores [...]” (PETROBRAS, 2006, p. 8), e, por meio do “respeito ao interesse público e de todas as partes interessadas e se realiza de modo compatível com os direitos de privacidade pessoal e com a Política de Segurança da Informação” (PETROBRAS, 2006, p. 8).

Desta forma, o Sistema Petrobras se apresenta como um ator social que *“atua [...] com responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável [...]”* e que *“reconhece e respeita as particularidades legais, sociais e culturais [...] adotando sempre o critério de máxima realização dos direitos, cumprimento da lei, das normas e dos procedimentos internos (PETROBRAS, 2006, p. 9-10).* Nesse sentido, reitera seu compromisso em *“conduzir seus negócios e atividades com responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável” (PETROBRAS, 2006, p. 29).* Logo, nada mais é do que uma reprodução de um sistema ideológico de crenças voltado, a princípio, para apresentar o *“jeito de ser”* do Sistema Petrobras (PETROBRAS, 2006, p. 2). Isto é, o que está descrito neste Código de Conduta, nada mais é do que o esperado pelas partes interessadas.

Contudo, colocar a expressão *“esse é o nosso jeito de ser”* (PETROBRAS, 2006, p. 2) em um documento formal, normativo da conduta ética, soa estranho uma vez que se assemelha à expressão do senso comum *“Brazilian jeitinho”*, a *“Brazilian*

way” of doing things and involves a problem-solving strategy widely used in Brazilian society”. In addition, it can be defined as “[...] a Brazilian indigenous construct associated with problem-solving strategies in strong hierarchies, [...] can be described by a three-dimensional structure: corruption, creativity, and social norm breaking” (FERREIRA et al., 2012, p. 331).

Em resumo, as responsabilidades corporativas (CARROLL, 1979, 1991, 2015) do Sistema Petrobras estão presentes nos documentos analisados. A responsabilidade ética é a mais tratada no Código de Ética. Os princípios são elencados, suas manifestações, bem como a necessidade do cumprimento de tais normas, tanto que está explícito o papel do Sistema Petrobras em *“estimular todas as partes interessadas, internas e externas, a disseminarem os princípios éticos e os compromissos de conduta expressos neste Código de Ética;”* (p. 13) e em também *“requerer das empresas prestadoras de serviços que seus empregados respeitem os princípios éticos e os compromissos de conduta definidos neste Código, enquanto perdurarem os contratos com as empresas do Sistema;”* (p. 25).

A responsabilidade econômica do Sistema Petrobras, a basilar nas organizações, pois é a sua razão de existir, seu escopo principal (CARROLL, 1979, 1991, 2015), está presente no Código de Ética, item 1.2, (PETROBRAS, 2006, p. 13):

Conduzir seus negócios com transparência e integridade, cultivando a credibilidade junto a seus acionistas, investidores, empregados, fornecedores, clientes, consumidores, poder público, imprensa, comunidades onde atua e sociedade em geral, buscando alcançar crescimento e rentabilidade com responsabilidade social e ambiental;

Tal responsabilidade também não poderia deixar de estar presente no Plano Estratégico 2030:

Nossas ações e negócios se orientam por valores que incentivam o desenvolvimento sustentável, a atuação integrada e a responsabilidade por resultados, cultivando a prontidão para mudanças e o espírito de empreender, inovar e superar desafios.

Resultados: Buscamos incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos. Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho.

A responsabilidade legal, por sua vez também é extraída da documentação analisada, pois, como já discutido, a organização tem o dever de obedecer às leis nacionais e estrangeiras (CARROLL, 1979, 1991, 2015), pois atua fora do Brasil, e, ainda, pelo fato de ser sociedade de economia mista:

A legalidade e a impessoalidade são princípios constitucionais que preservam a ordem jurídica e determinam a distinção entre interesses pessoais e profissionais na conduta dos membros dos Conselhos de Administração, dos Conselhos Fiscais e das Diretorias Executivas e dos empregados do **Sistema Petrobras** (CÓDIGO DE ÉTICA, 2006, p. 9).

O Sistema Petrobras reconhece e respeita as particularidades legais, sociais e culturais dos diversos ambientes, regiões e países em que atua, adotando sempre o critério de máxima realização dos direitos, cumprimento da lei, das normas e dos procedimentos internos (CÓDIGO DE ÉTICA, 2006, p. 10).

No tocante a responsabilidade filantrópica, isto é, a responsabilidade que a empresa assume de fazer além do esperado, desejado, pela sociedade (CARROLL, 1979, 1991, 2015), o Sistema se compromete a *“promover iniciativas de voluntariado de seus empregados, com o objetivo de mobilizar e potencializar seus recursos e competências de forma integrada e sistêmica, em benefício das comunidades em que atua”* (PETROBRAS, 2006, p. 33).

No plano estratégico 2030 do Sistema Petrobras, a Responsabilidade Social aparece como um dos desafios, *“assegurar o alinhamento e a integração da responsabilidade social nos processos decisórios e na gestão do negócio”*. Como tratado acima, a responsabilidade social se divide em econômica, legal, ética e

filantrópica, e seu cumprimento é esforço diário para a organização, lucrar, seguir as leis, fazer o esperado pela sociedade e o que não é esperado demanda esforço e tomadas de atitudes cada vez mais consciências e globais (CARROLL, 2015).

Na última década, o Código de Ética continua o mesmo, pois aprovado em 2006, e nem mesmo o escândalo da Lava Jato foi capaz de trazer uma revisão. Logo, as alterações necessárias estão na conduta e não nas diretrizes? O que é necessário para que haja tal coerência?

Sua missão (PETROBRAS, 2013) também está inalterada desde antes do escândalo. Por meio da documentação analisada, não é possível extrair qual o significado da manutenção de algumas documentações mesmo após o escândalo, o que fica perceptível cada vez mais é que os documentos estão corretos. O que falta são atitudes compatíveis:

Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Com relação à corrupção e fraude, o sistema apresenta diversos compromissos, tais como: *“promover negociações honestas e justas, sem auferir vantagens indevidas por meio de manipulação, uso de informação privilegiada e outros artifícios dessa natureza;”* (PETROBRAS, 2006, p. 14); *“recusar apoio e contribuições para partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos;”* (p. 36); apresenta também o compromisso assumido por seus empregados com o Sistema Petrobras em *“não obter vantagens indevidas decorrentes de função ou cargo que ocupam nas empresas do Sistema Petrobras;”* (PETROBRAS, 2006, p. 22); *“não exigir, nem insinuar, nem aceitar, nem oferecer qualquer tipo de favor, vantagem, benefício, doação, gratificação, para si ou para qualquer outra pessoa,*

como contrapartida a suas atividades profissionais, [...]” (PETROBRAS, 2006, p. 23); com relação aos fornecedores e prestadores de serviço, o Sistema Petrobras se compromete em contratá-los (PETROBRAS, 2006, p. 25):

[...] baseando-se em critérios estritamente legais e técnicos de qualidade, custo e pontualidade, e exigir um perfil ético em suas práticas de gestão e de responsabilidade social e ambiental, recusando práticas de concorrência desleal, trabalho infantil, trabalho forçado ou compulsório, e outras práticas contrárias aos princípios deste Código, inclusive na cadeia produtiva de tais fornecedores;

Em meio a esta discussão, ao analisar o Processo de Reificação da Espiritualidade, qual o propósito do Sistema Petrobras? Quem é o Sistema Petrobras? Como o Sistema Petrobras pode aprimorar sua participação na sociedade como um todo? Os princípios e valores acima apresentados são reflexos desses questionamentos. Demonstram a preocupação do Sistema em fazer parte do todo (DELBECQ, 1999, p. 345), em se conectar com a comunidade e com o meio ambiente e com as pessoas (MITROFF; DENTON, 1999; MARQUES; DHIMAN; KING, 2007), apresentado aos destinatários o que é sagrado para o Sistema Petrobras.

Nas disposições complementares, ao final, no item III, (PETROBRAS, 2006, p. 38): *“O descumprimento dos princípios e compromissos expressos neste Código poderá implicar na adoção de medidas disciplinares, segundo as normas das empresas que compõem o Sistema Petrobras”* (grifo do autor). A benevolência carregada pela palavra “*poderá*” apresenta certa displicência com as penalizações, atitude que pode apoiar de forma subjacente a propagação de infrações, pois quando não há penalização, os comportamentos infratores são estimulados pela própria organização (CARROLL, 1984).

O “*mérito*” se apresenta como critério decisivo para “reconhecimento,

recompensa, avaliação e investimento em pessoas” (PETROBRAS, 2006, p. 8) e constitui parte da espiritualidade, pois o conceito de meritocracia remete à mutualidade, à justiça, que são elementos básicos da espiritualidade. Esta temática, por sua vez, vem sendo estudada nas organizações em função dos benefícios, para o seu desempenho, os seus funcionários diretamente, e a todos os interessados indiretamente. Pois, uma organização que entrega aos consumidores o que se propõe, não polui o ambiente, tem menor rotatividade, tem ambiente de trabalho saudável e agradável àqueles que lá passam horas diariamente, está apresentando os benefícios advindos dos hábitos espirituais (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; KARAKAS, 2010).

4.2.2 Entendimento do Sistema Petrobras a respeito das suas responsabilidades éticas após a deflagração da Operação Lava Jato

O Guia de Conduta da Petrobras (19 de novembro de 2014) foi apresentado oito meses após 17 de março de 2014, quando a Operação Lava Jato veio a público: “Operação da PF contra lavagem de dinheiro lacra hotéis e apreende joias e drogas” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014a, b). A exemplo do Código de Conduta, discutido acima, trata-se também de uma “versão aprovada pela Diretoria Executiva da Petrobras em 19/11/2014, Ata DE 5182, Pauta nº 1537” (PETROBRAS, 2014, p. 47). E também é apresentado de forma impessoal, sem qualquer assinatura da diretoria. Porém, se trata do Guia de Conduta da Petrobras e não mais do Sistema Petrobras, como o Código de Ética, embora a expressão “Sistema Petrobras” seja usada diversas vezes ao longo desse Guia.

Por meio do Guia de Conduta (PETROBRAS, 2014, p. 5), a Petrobras se

apresenta como um ator social que “visa a prevenção de desvios de conduta, promovendo a disseminação de orientações e atividades educativas, sem prejuízo da aplicação de medidas disciplinares cabíveis quando, porventura, tais desvios forem constatados”. Isto é, se projeta como um ator social preocupado em inibir possíveis atitudes e comportamentos ilícitos (que não são legal ou moralmente aceitáveis) de “todas as pessoas sujeitas a este guia” (PETROBRAS, 2014, p. 6).

Primeiramente, é explicado que o Guia de Conduta (PETROBRAS, 2014) “é constituído de desdobramentos práticos do Código de Ética do Sistema Petrobras e de outros normativos” (PETROBRAS, 2014, p. 5) assim como quem são os alocutores: “abrange todas as pessoas sujeitas ao Código de Ética e apresenta as condutas a serem adotadas, orientadas pelos princípios de respeito, de honestidade e de responsabilidade, dentre outros” (PETROBRAS, 2014, p. 5). Ao final, ressalta que “o comprometimento de todos com o presente guia é fundamental para que a Petrobras alcance suas metas e objetivos de forma ética e transparente” (PETROBRAS, 2014, p. 5).

Apresenta também a finalidade deste documento, que é uma proposição afirmativa para descrever as condutas que “deverão ser observadas como orientações de comportamento em situações da vida profissional ou em decorrência dela” (PETROBRAS, 2014, p. 5). Portanto, “estas condutas compõem as regras básicas para o agir ético” (PETROBRAS, 2014, p. 5) da Petrobras. Demonstrada, por este trecho, a responsabilidade ética da Petrobras, ou seja, o é esperado pela sociedade, além das obrigações legais.

Ao longo do Guia, o verbo que rege a relação entre enunciador (Petrobras) e alocutor é “requer”, isto é, exige, é necessário ou essencial, em oposição ao verbo

utilizado pelo Código de Ética “*comprometer-se*”, que também pode ser entendido como “expor (-se) a risco, embaraço ou prejuízo, tomar parte ou envolver-se em, causar dano a algo ou alguém” (HOUAISS, 2009). Demonstrando que não é uma opção para o alocutor, mas um dever seguir as “orientações” do Guia, bem como do Código de Ética.

O respeito à legislação, que apresenta a responsabilidade legal, se mantém no Guia: “*Respeitar a legislação vigente, políticas, normas, diretrizes e padrões da Petrobras e o Código de Ética do Sistema Petrobras*” (PETROBRAS, 2014, p. 13); bem como “*não obter, armazenar, utilizar ou repassar material que viole leis de direitos autorais ou de propriedade intelectual, que cause danos morais ou seja ofensivo a pessoas, ou que contrarie os interesses da Petrobras*” (PETROBRAS, 2014, p. 15).

Reiteradas vezes, a corrupção, o suborno e a fraude são repudiados no Guia: “*Não insinuar, solicitar, exigir, aceitar, nem oferecer, prometer, dar qualquer tipo de favor, vantagem, benefício, doação, gratificação ou propina, para si ou para outra pessoa, como contrapartida de atividades suas ou de terceiros*” (PETROBRAS, 2014, p.12); “*Rejeitar e denunciar situações de fraude e corrupção, sob qualquer forma, direta ou indireta, ativa ou passiva, que envolva ou não valores monetários*” (PETROBRAS, 2014, p. 22); “*Não insinuar, solicitar, aceitar ou receber suborno, propina ou qualquer vantagem indevida*” (PETROBRAS, 2014, p. 22); “*Não insinuar, prometer, oferecer ou pagar suborno, propina ou qualquer vantagem indevida*” (PETROBRAS, 2014, p. 22). A corrupção e a fraude são, inclusive, conceituadas no Guia de Conduta do Sistema Petrobras (PETROBRAS, 2014, p. 21-22):

Fraude, para fins de aplicação deste guia, é qualquer ação ou omissão intencional, com o objetivo de lesar ou ludibriar outra pessoa, capaz de

resultar em perda para a vítima e/ ou vantagem indevida, patrimonial ou não, para o autor ou terceiros. Caracteriza-se também pela declaração falsa ou omissão de circunstâncias materiais com o intuito de levar ou induzir terceiros a erro.

Corrupção, para fins de aplicação deste guia, é qualquer ação, direta ou indireta, consistente em autorização, oferecimento, promessa, solicitação, aceitação, entrega ou recebimento de vantagem indevida, de natureza econômica ou não, envolvendo pessoas físicas ou jurídicas, agentes públicos ou não, com o objetivo de que se pratique ou deixe de se praticar determinado ato.

Como apresentado no Referencial Teórico, a religião dentro das organizações não é bem vista (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; GARCIA-ZAMOR, 2003; GOTSIS; KORTEZI, 2008; FRY; SLOCUM JR., 2008), haja vista a existência de dogmas, ritos e crenças que podem interferir na performance dos empregados. No Sistema Petrobras não é diferente, pois é explicitamente proibida a prática de *“atividades de caráter político-partidário, religioso, de ganho financeiro, “correntes” e autoajuda”* (PETROBRAS, 2014, p. 17), assim como *“promover ou participar de atividades religiosas durante o horário de trabalho ou fazer uso dos recursos da companhia com esta finalidade, ou mesmo a associação de suas marcas, a não ser nos casos autorizados pela companhia”* (PETROBRAS, 2014, p. 40); e *“realizar qualquer tipo de propaganda político-partidária ou religiosa nas dependências da companhia”* (PETROBRAS, 2014, p. 40).

Nas disposições complementares foi alterada a questão da possibilidade de penalização (PETROBRAS, 2014, p. 45): *“O descumprimento das orientações previstas neste guia estará sujeito às medidas e sanções administrativas pertinentes, conforme estipulado nas normas disciplinares”* (grifo da autora). Demonstrando, portanto, mudança de atitude com relação àqueles que infringem as normas de condutas do Sistema Petrobras. Ressalta-se a importância da punição dos infratores, para que as condutas ilícitas sejam interrompidas (CARROLL, 1991).

O novo “eu” do Sistema Petrobras após o escândalo de corrupção, pelos trechos analisados, se mostra, pelo menos nas palavras, mais comprometido com a ética e a aplicação dos seus valores. É necessário sempre ressaltar que a prática da organização deve corresponder aos seus códigos e normas, para que sejam efetivos os cumprimentos de suas responsabilidades sociais corporativas (CARROLL, 1979, 1991, 2015).

Sobre a Operação Lava Jato, a Petrobras criou a *hashtag* #DaquiPraFrente, que apresenta as decisões tomadas, e afirmam que “*para continuar seguindo em frente, estamos empenhados em esclarecer os fatos e superar nossos obstáculos com trabalho e resultados*” (PETROBRAS, 2014,). Apresentam as mudanças após o escândalo como desafios: “*Estamos enfrentando esses desafios com o mesmo empenho com o qual conquistamos importantes marcos em nosso desempenho operacional*”.

Ao explicar para o público em que consiste o escândalo, utiliza palavras como “*esquema de pagamentos indevidos*”, “*irregularidades envolvendo fornecedores e empreiteiras responsáveis pelo fornecimento de bens e serviços à Petrobras [...]*”, que “*utilizaram recursos recebidos em contratos [...] para fazer pagamentos indevidos a partidos políticos, agentes políticos, ex-administradores da Petrobras e outros envolvidos no esquema, corrompendo-os [...]*”. Nota-se a sutileza das palavras, pois expressões populares como: corrupção, propina, desvio de dinheiro, fraude, suborno; e expressões jurídicas, como crimes de peculato, corrupção ativa, corrupção passiva, fraude em licitação, lavagem de dinheiro, organização criminosa, uso de documento falso, e atos de improbidade administrativa, não aparecem.

As providências apresentadas para sanar tal esquema de corrupção e desvio

de dinheiro e tentar reaver os bilhões desviados são: *“mais rigor nas contratações”, “medidas jurídicas para ressarcimento”, “coautores do Ministério Público”, “escritórios de investigação interna independentes”, “comissões internas de apuração”, “medidas disciplinares”, “novo canal de denúncia”, “comitê especial independente”, “colaboração com as investigações”, “bloqueio cautelar de empresas”, “treinamento”, “plano de negócios e gestão”, “desinvestimentos”, “financiamento”, “divulgação das demonstrações contábeis auditadas”, “nova estrutura organizacional”, “criação da diretoria de governança, risco e conformidade”, “novos presidentes e diretores”, “ouvidora-geral”, “Portal transparência e Serviços de Informação ao Cidadão”.*

Alguns desses fragmentos representam a responsabilidade econômica da companhia, pois, sua função primordial é gerar lucro, uma vez que houve prejuízos, é necessário realinhar a estratégia e a documentação contábil. Tais como: o *“ajustamento das demonstrações contábeis”, o “bloqueio cautelar de empresas”, “desinvestimentos”, “financiamento” e “medidas judiciais para ressarcimento”* são decorrentes do superfaturamento das obras envolvidas no esquema de corrupção investigado pela Operação Lava Jato.

O último documento a ser analisado é o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC). Inicialmente, publicado em dezembro de 2014, é considerado um Manual e foi apresentado, mas não assinado pela presidente da Petrobras à época, da deflagração do escândalo, que utiliza a primeira pessoa do plural na mensagem da Petrobras: *“[...] criamos o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC) [...]”, “[...] apresentamos o Manual do PPPC, que reúne os principais conceitos e medidas adotados pelo Programa e reafirma o nosso compromisso com a ética, a transparência e a tolerância zero à fraude e à corrupção*

em nossas atividades e negócios” (PETROBRAS, 2014, p. 5). Ou seja, a impessoalidade presente nos documentos anteriores, desaparece. Diante disso, primeiro, percebe-se o não cumprimento do princípio obrigatório, previsto em norma constitucional (BRASIL, 1988, art. 37, *caput*) a ser seguida por sociedade de economia mista.

Já a versão publicada em dezembro de 2015, foi apresentado e assinado pelo novo presidente. Este documento está, simultaneamente, na primeira e terceira pessoas. Também não se trata mais do Sistema Petrobras e, sim da Petrobras, da companhia.

A Petrobras tem um compromisso permanente com a ética e com o combate à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro. Tal compromisso deve nortear a atuação cotidiana **de todos** que fazem parte dessa companhia. Nesse sentido, **temos** um robusto programa de integridade corporativa, o **nosso** Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção, alinhado às melhores práticas de mercado e que estabelece mecanismos de prevenção, detecção e correção de atos não condizentes com as condutas estabelecidas e requeridas **pela companhia**.

É dever de **todos nós**, incluindo os membros da alta administração, manter um ambiente de negócios baseado no alto desempenho e que, ao mesmo tempo, seja ético, íntegro e transparente. Para tal, **devemos** trabalhar arduamente para garantir que estas diretrizes sejam seguidas integralmente, agindo sempre em conformidade com as leis, **ossos** valores corporativos, normas e procedimentos, comunicando ao Canal de Denúncia qualquer possível desvio de conduta (PPPC, 2015, p.3).

Na introdução do PPPC, são apresentados os alocutores, *“destina-se aos nossos diversos públicos de interesse, como: clientes; fornecedores; investidores; parceiros; poder público; empregados próprios e de empresas prestadoras de serviços”*. Nota-se que são incluídos novos alocutores no que se refere ao Guia de Conduta e ao Código de Ética, o poder público, que, por exemplo, não fazia parte. Explica, ainda, que o manual deve ser lido em conjunto com o Guia de Conduta (2014) e com o Código de Ética (2006) já analisados.

A continuidade e manutenção periódica das ações é apresentada de forma coesa, pois os valores morais inculcados nos alocutores conduzem aos hábitos inconscientes, comportamento reiterado. Uma única leitura dos documentos apresentados não transforma as ações dos alocutores, mais é necessário, isto é, o hábito (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; KARAKAS, 2010).

A análise dos documentos pós deflagração da Operação Lava Jato apresenta a ausência de quaisquer dados que levem a espiritualidade, seja por meio dos questionamentos, elementos, hábitos ou consequências espirituais.

4.3 GRUPO VOLKSWAGEN

4.3.1 Entendimento do Grupo Volkswagen a respeito da sua responsabilidade social antes do escândalo de falsificação de resultados de emissões de poluentes

O primeiro discurso analisado é o Código de Conduta do Grupo Volkswagen (em vigor desde 01 de março de 2012), que abrange todas as empresas do Grupo, do qual foram extraídos fragmentos relevantes para a análise das responsabilidades sociais corporativas, em especial as responsabilidades éticas.

Na capa do Código, há uma figura, com três palavras em inglês (*Know, Follow, Rules*), formadas por peças, cada uma representando uma letra, palavras que representam o Código em si, pois é formado por regras que devem ser conhecidas e seguidas pelos alocutores.

O preâmbulo, assim como a “Carta da Diretoria” da Samarco, é assinado ao final e está na primeira pessoa do plural: “[...] *nós, o Grupo Volkswagen, demos um novo passo resolutivo no sentido do exercício da nossa responsabilidade global e*

local” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 4). Na segunda frase, três palavras ressaltam durante a leitura: “os *nossos produtos ajudam a assegurar que a mobilidade seja ecológica, eficiente e segura*” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 4). Neste fragmento, denota-se o papel que o Grupo deseja ter na sociedade, qual é o seu propósito, como pode aprimorar a sua participação na sociedade. Questionamentos, estes que fazem parte da primeira etapa do processo de reificação da espiritualidade. Elementos da espiritualidade que aparecem no discurso do Grupo, que se fossem realmente aplicados estariam refletidos nos atos da corporação. Quando a espiritualidade é genuína, na organização não mais haveria produtos perigosos, abuso moral contra os funcionários ou degradação inconsequente do meio ambiente e, tampouco, a negativa das responsabilidades corporativas perante à sociedade e os stakeholders (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002).

O grupo se projeta apresentando aos alocutores seu modo de agir (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 4): “*agimos de modo responsável para o benefício dos nossos clientes, acionistas e funcionários*”; “*consideramos que a conformidade com as convenções internacionais, leis e regras internas é a base para a sustentabilidade e êxito das atividades económicas*”; “*agimos de acordo com as nossas declarações*”; “*e aceitamos a responsabilidade pelas nossas ações*”. O discurso reproduz de forma assertiva, portanto, o sistema ideológico de crenças que o Grupo assume perante aos destinatários. Desta forma, até o episódio da deflagração da manipulação dos softwares pelo Grupo, esse sistema ideológico de crenças também refletia o que a sociedade esperava e acreditava até então no que se refere às responsabilidades sociais corporativas – econômica, legal e filantrópica (CARROLL, 1979; 1983; 1991; 2015)

Em seguida, os valores do Grupo Volkswagen são expostos. Nesse fragmento, a projeção por si só apresenta uma espiritualidade subjacente, que de certa forma é reificada por meio dos valores organizacionais (KARAKAS, 2010), elementos estes que fazem parte da segunda etapa do processo de reificação da espiritualidade: *“proximidade ao cliente, desempenho superior, criação de valor, capacidade de renovação, respeito, responsabilidade e sustentabilidade”* (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 4). Nestes valores retira-se, também, a “criação de valor” apresenta nitidamente a responsabilidade econômica: *“Agimos de modo responsável para o benefício dos nossos clientes, acionistas e funcionários”*; “o respeito e a responsabilidade”, por sua vez estão ligados a responsabilidade ética; sendo que a proximidade ao cliente pode ser atribuída a responsabilidade filantrópica do grupo.

O Código *“se aplica a todos os nossos colaboradores e membros dos corpos executivos e cada indivíduo é igualmente responsável pela conformidade com o mesmo”* (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 5). Apesar dos destinatários serem os que possuem interesse na leitura, os alocutores são constituídos apenas pelos colaboradores e pelos executivos. Os sócios, os fornecedores, os clientes e os funcionários públicos ficaram excluídos do dever de seguir as diretrizes do Código de Conduta da Volkswagen.

O Código de Conduta esclarece que cada empresa do Grupo pode ter o seu código individual, desde que não contrarie os princípios daquele. Ainda, que o Código do Grupo deve ser seguido por todas as empresas do Grupo Volkswagen, inclusive há o apoio e encorajamento para que *“todas as outras empresas afiliadas, bem como os nossos parceiros comerciais e fornecedores considerem o Código de Conduta nas suas próprias políticas empresariais”* (VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 21). Ressalta-se que o escândalo envolve todo o Grupo, em diversos países da Europa e Estados Unidos, por exemplo (THE ECONOMIST, 2015), neste estudo, portanto, os Códigos individuais não foram analisados.

Em diversas passagens ao longo do texto, nota-se a preocupação do grupo com sua reputação. Inclusive, esta deve ser preservada por meio do cumprimento do Código de Conduta, de forma a não haver dano à organização ou prejudicar a reputação, sendo que “o cumprimento dos seus deveres deverá sempre ser dirigido neste sentido em todos os respeitos” (sic) (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 7). Tal preocupação com a reputação do Grupo é apresentada antes mesmo dos “*Direitos e Princípios Sociais Básicos*” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 7) e do “*respeito mútuo*” no Código de Conduta.

Assim como o Código do Sistema Petrobras, o Código do Grupo Volkswagen também apresenta explicitamente a meritocracia “*por princípio, os nossos colaboradores são selecionados, contratados e apoiados com base nas suas qualificações e capacidades*” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 8); “*eles (os superiores) vêem os êxitos dos seus colaboradores e dão-lhes o seu reconhecimento, honrando particularmente grandes êxitos*” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 9). A meritocracia compõe os elementos espirituais, pois está abarcada por elementos, como a justiça, a honestidade e a ética.

A responsabilidade dos superiores por seus colaboradores é expressa pelo Código do Grupo, bem como a necessidade de se liderar por exemplo e de haver o fornecimento de informações e instruções claras e regulares sobre as

responsabilidades e o “comportamento em conformidade com o Código” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 9). Apresenta, assim, a legitimidade que o superior hierárquico necessita para ter o respeito e reflexo de suas atitudes éticas nos seus liderados (BROWN; TREVIÑO; HARRISON 2005).

A responsabilidade econômica do grupo fica clara no Código ao afirmar que tem “como finalidade o sucesso e a sustentabilidade da empresa” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 11). No que tange a responsabilidade legal, pode-se destacar os seguintes trechos: “Todos os nossos colaboradores utilizam apenas meios honestos e lícitos de comunicar e concretizar estes interesses” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 15) e “a Volkswagen AG esforça-se por alcançar a conformidade com o Código de Conduta em todas as empresas do Grupo, considerando as leis aplicáveis e distinções culturais nos diferentes países e locais” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 21). A responsabilidade ética, por sua vez, aquela que não é obrigada pela lei, mas que a sociedade espera das organizações (CARROLL; 1979, 1991, 2015), se apresenta no mesmo parágrafo, no fragmento seguinte no qual apresenta apoio aos “esforços nacionais e internacionais para não influenciar ou distorcer a concorrência através de subornos e rejeitamos qualquer conduta corrupta e danosa” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 11) e “cada um dos nossos colaboradores [...] age em conformidade com os valores do Grupo e o Código de Conduta”. (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 22). No que concerne a responsabilidade filantrópica, o Código explicita que (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 14):

Apenas fazemos donativos, ou seja, contribuições voluntárias, sem expectativas de retorno e concedemos verbas de patrocínio apenas no contexto do respectivo enquadramento legal e em conformidade com as regras internas aplicáveis.

Fazemos donativos monetários e materiais para a ciência e educação, cultura e desporto e preocupações sociais. Apenas concedemos donativos a organizações reconhecidas como não lucrativas ou autorizadas por provisões especiais a aceitar donativos.

No que diz respeito à convergência das normas com a realidade, são diversos os fragmentos que confirmam o compromisso com a verdade, “Todos os nossos relatórios, registos e demonstrações são rigorosos, atempados, compreensíveis, exaustivos e verdadeiros” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 17); “Estamos todos obrigados à verdade no que diz respeito às instituições políticas, aos meios de comunicação social e à opinião pública” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 15).

Como dito nos capítulos anteriores, a punição é necessária para que não haja estímulo a atitudes infratoras por omissão (CARROLL, 1994). A existência de penalidades aos infratores também é apresentada pelo Código de Conduta do Grupo Volkswagen:

Qualquer um dos nossos colaboradores que não se comporte de acordo com o Código estará sujeito às devidas consequências no âmbito dos regulamentos internos, estatutários e regras empresariais, que poderão ir até à cessação da relação laboral e indemnizações por danos. (p. 22)

Neste sentido, o Grupo Volkswagen, se apresenta como quem dá “um novo passo resolutivo no sentido do exercício da nossa responsabilidade global e local” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p. 4); como quem se responsabiliza “[...] pela melhoria contínua da compatibilidade ambiental dos nossos produtos e pela redução da procura de recursos naturais, tendo simultaneamente em conta considerações económicas” (VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p.19); e, ainda, como “parceiros sociais e políticos no que diz respeito à configuração de desenvolvimento positivo social e ecologicamente sustentável”

(VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, 2012, p.19).

A autodenominação de *parceiro político* leva a alguns questionamentos, qual o significado da palavra político? Seria parceria com os membros do Congresso Nacional, Parlamento, do Governo ou, ainda, da União Européia? Seria a relação de poder com a sociedade? Ou a relação de poder dentro do próprio Grupo Econômico? Ou, ainda, capacidade para influenciar os outros de forma a alcançar os objetivos em consonância com o Código de Conduta do Grupo, servindo, assim, aos objetivos organizacionais (PFEFFER, 1992)? Nenhum destes questionamentos é respondido pelo Código de Conduta do Grupo.

Por meio do discurso analisado, aparentemente, o Grupo Volkswagen encontra-se na terceira etapa do processo de reificação da espiritualidade, isto é, praticando os hábitos já encontrados por meio dos questionamentos iniciais. Alguns questionamentos permanecem, ainda que a prática do Grupo corresponderesse ao discurso repleto de elementos espirituais, acima analisado, seria possível que a fraude ocorresse? Qual foi o erro original? Por que pessoas que não correspondiam aos valores do Grupo foram contratadas? Como esses empregados tiveram liberdade suficiente para manipular o software por anos? Esse caso foi isolado ou outros estão por serem deflagrados? São questões que ficam sem resposta por enquanto.

4.3.2 Entendimento do Grupo Volkswagen a respeito da sua responsabilidade social após a deflagração do escândalo de falsificação de resultados de emissões de poluentes

Após a publicidade dos atos praticados pelo Grupo Volkswagen, inclusive com reconhecimento do próprio CEO do grupo, diversos documentos foram

lançados contendo o tema, “The Goodwill Package”; “letters” aos consumidores com os acontecimentos relevantes; e o “Annual Report 2015” do Grupo Volkswagen apresenta um capítulo sobre “*The Emissions Issue*” (p. 50-54). Neste capítulo, a situação é elucidada, ou seja, a Volkswagen narra toda a situação, bem como são apresentadas as medidas que foram e que serão tomadas pelo grupo sobre o ocorrido e com os responsáveis. A honestidade aparente nestes fragmentos, aparentemente, representa os elementos espirituais, estes que fazem parte da segunda etapa do processo de reificação da espiritualidade, como dito anteriormente.

Foram afetados aproximadamente onze milhões de veículos em todo o mundo, mais de oito milhões na Europa, mais de seiscentos mil nos Estados Unidos e mais de um milhão e milhão e meio do resto do mundo (VOLKSWAGEN, 2016, p. 50). As soluções iniciais são: atualização do software e modificação do hardware, sem custo para os consumidores (VOLKSWAGEN, 2016, p. 50); foram abertas duas frentes de investigação, com 450 especialistas, internos e externos. Há uma investigação especial para descobrir quem são os empregados e gestores envolvidos (VOLKSWAGEN, 2016, p. 50); os testes futuros das emissões será, em geral, feito por terceiros (VOLKSWAGEN, 2016, p. 51); funcionários dos departamentos afetados foram demitidos (VOLKSWAGEN, 2016, p. 51); as metas de lucros do Grupo foram ajustadas, e o planejamento de investimentos foi revisado, bem como foi intensificado o programa de eficiência em curso (VOLKSWAGEN, 2016, p. 53); o presidente foi afastado em 25 de setembro de 2015 (VOLKSWAGEN, 2016, p. 53).

Em outubro de 2015 o Grupo anunciou um plano de cinco pontos para realinhar-se (VOLKSWAGEN, 2016, p. 54): “a primeira e mais importante prioridade

é providenciar soluções técnicas para nossos consumidores e, portanto, trabalhar próximas autoridades”, consertar a manipulação é relevante para retomada da confiança dos consumidores. “A segunda prioridade é perseguir e completar a investigação independente e sistematicamente”, pois descobrir quem foram os responsáveis diretos pela manipulação, como ocorreu e como prevenir eventos similares no futuro poderá aprimorar a aplicação dos elementos espirituais observados ao longo dos discursos do Grupo, segunda etapa do processo de reificação da espiritualidade. “A terceira prioridade é implementar a nova estrutura do Grupo”; a reestruturação do Grupo, para que haja maior descentralização poderá trazer maior eficiência ao Grupo. “O quarto ponto envolve o realinhamento da cultura e práticas gerenciais da Volkswagen”, saber lidar e aprender com os erros é fundamental, podendo, inclusive, alterar o modo como o Grupo é visto por seus stakeholders. Apesar de ao final do capítulo apresentar a necessidade de novos objetivos, a base do Grupo permanece inalterada: “clientes satisfeitos, funcionários motivados, produtos e serviços de excelente qualidade, sustentabilidade rentável e responsabilidade ecológica”.

No site do Grupo Volkswagen, na página de Sustentabilidade e Responsabilidade, está logo no início o seguinte comunicado (VOLKSWAGEN, 2016):

O Conselho Fiscal Volkswagen foi consultado intensivamente sobre a actual situação na sua reunião na sexta-feira 25 de setembro. Não há absolutamente nenhuma desculpa para as manipulações que têm profundamente chocado a Volkswagen. A empresa não vai deixar pedra sobre pedra para chegar ao fundo da questão, vai chamar os responsáveis a prestar contas, e tomar as medidas necessárias.

Tal fragmento é incisivo no que tange a resolver a situação e descobrir os responsáveis diretos sobre a manipulação. A descoberta é necessária para que

haja punição. As penalidades apresentadas no capítulo supramencionado, são coerentes com a necessidade de desestimular a ocorrência de casos similares no futuro (CARROLL, 1984). Vez que quando não há punição dos infratores, estes acabam recebendo um aval tácito para reiterar tais condutas.

Ao final do capítulo, há um tópico denominado “aos nossos stakeholders” (VOLKSWAGEN, 2016, p. 54):

A Volkswagen não tolera quaisquer violações das regras ou leis. As irregularidades que ocorreram contradizem tudo que a Volkswagen defende. A confiança de nossos clientes e do público é, e continuará a ser, o nosso ativo mais importante. Lamentamos sinceramente ter decepcionado os nossos stakeholders. Faremos tudo ao nosso alcance para evitar que incidentes deste tipo voltem a acontecer e nos comprometemos plenamente para ganhar de volta toda a confiança.

Por meio deste fragmento, observa-se que os alocutores do capítulo são os stakeholders do grupo. Extrai-se também o uso da primeira pessoa do plural no final deste fragmento, em contraposição ao uso da terceira pessoa no restante do capítulo e no início do parágrafo: “*Volkswagen não tolera qualquer infração de regras ou leis*”; “Fornecer soluções técnicas eficazes. Chegar à raiz do que aconteceu e aprender com ela . Aproveitando a oportunidade para um realinhamento fundamental”; o uso de tal sujeito leva a impessoalidade do texto. Apresentando, portanto, pessoalidade ao trecho no qual a primeira pessoa do plural é utilizada: “Nós estamos sinceramente arrependidos por termos desapontado nossos stakeholders” (VOLKSWAGEN, 2016, p. 54).

O grupo se apresenta após a deflagração da manipulação dos softwares como arrependido, lastimando ter perdido a confiança e ter desapontado seus stakeholders. Explica que o ocorrido não reflete nada do que o Grupo defende, que o ocorrido foi um ponto fora da curva, pois o Grupo efetivamente cumpre as normas

e valores presentes em seus Códigos. A confiança é elemento espiritual, necessária, assim como a justiça, a ética e a honestidade, para a conclusão do processo de reificação da espiritualidade. Para que ocorra a transição dos elementos para os hábitos morais (KRISHNAKUMAR; NECK, 2002). O autoaprimoramento, aprender com os erros, a melhoria continua, também são elementos espirituais (ASHMOS; DUCHON, 2000) que são aparentemente observados no discurso do Grupo após a exposição da manipulação dos softwares.

A coerência entre o discurso e a prática, é, sem dúvida, o objetivo mais necessário para que o discurso não se perca antes de efetivar os hábitos espirituais, “As irregularidades que ocorreram contradizem tudo que a Volkswagen defende” (VOLKSWAGEN, 2016, p. 54). Sendo que a responsabilidade pelas ações também é parte de tais hábitos, que configuriariam a terceira etapa do processo de reificação da espiritualidade. Por exemplo, quando em 2015 o CEO do Grupo Volkswagen confessou a adulteração dos softwares de controle de emissão de gases poluentes (VOLKSWAGEN, 2015): “Em nome da nossa empresa eu gostaria de oferecer nossas sinceras desculpas àqueles afetados pelas nossas violações”; “A Volkswagen manipulou e violou”; “Ele (Martin) disse que ele é pessoalmente e profundamente arrependido por isso”; “Nossa empresa foi desonesta”; “Nós estragamos tudo”.

Quanto aos atos ligados diretamente aos consumidores, foi lançado um pacote de benefícios a estes: U\$500,00 (quinhentos dólares) em um cartão fidelidade pré-pago + U\$500,00 (quinhentos dólares) em um cartão para ser usado com qualquer parceiro da Volkswagen + serviço de guincho 24 horas por três anos para o carro afetado (VOLKSWAGEN, 2015).

Para receber o pacote, deve o consumidor afetado pesquisar se o seu veículo

foi afetado, registrar o veículo no site, se confirmar que o veículo foi afetado o consumidor receberá em aproximadamente quatro semanas o pacote; após o recebimento, o consumidor deverá se dirigir a um parceiro, com o pacote, o veículo, a licença de motorista, o registro do veículo e será ativado o pacote. O registro poderia ser feito até 30 de abril de 2016 com validade de doze meses após o registro. Ao final dos contratos de adesão que fornece o pacote, há a cláusula de arbitragem, na qual o consumidor abre mão de qualquer ação judicial sobre o contrato, devendo as demandas serem propostas perante a Associação Americana de Arbitragem, pelas leis do estado de Dakota do Sul (VOLKSWAGEN, 2015).

A cláusula arbitral gera dúvidas, esta se refere apenas aos cartões? Qual o tipo de questão envolvendo os cartões seria passível de processo judicial/arbitral? E a origem, a manipulação do software, está abarcada por tal cláusula ou não? Pois os cartões são originados pela fraude cometida pela empresa. Surgem dúvidas também quanto a legislação aplicada ser a Dakota do Sul, por que? Na Dakota do Sul a legislação é mais favorável para as montadoras? A fábrica da Volkswagen nos Estados Unidos está na Dakota do Sul? Tais questões envolvem diretamente o direito dos consumidores afetados.

Esse conjunto de ações propostas pelo Grupo, embora transpareça aparentemente elementos espirituais como altruísmo, justiça, preocupação em não destruir os sonhos e esperanças dos envolvidos e impactados, não são de fato elementos ou hábitos espirituais. Pois, são oriundos de uma responsabilidade legal junto aos governos e aos órgãos de controle (CARROLL, 1991). Assim sendo, não são voluntários, nem inconscientes e tampouco intrínsecos ao Grupo Volkswagen. Portanto, após o escândalo, o Grupo Volkswagen, do ponto de vista espiritual, ainda não houve expressão espiritual legítima, genuína, capaz de expressar sua

personalidade de forma autêntica e nem holística (KARAKAS, 2010).

Em resumo, o Grupo Volkswagen está na segunda etapa do processo espiritual, isto é, os questionamentos espirituais existem: quem sou eu? Qual o meu propósito? Algumas respostas foram alcançadas, tanto que seus valores foram escritos, junto com aquilo que é sagrado para o Grupo, o tom de desapontamento nos documentos e na fala do CEO é nítido, bem como as atitudes tomadas após a descoberta da fraude, contudo ainda não está claro se tais valores estão sólidos na organização, se o ocorrido foi fato isolado ou não.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Os discursos das organizações, após os escândalos, reiteram as suas responsabilidades éticas, conforme discutido. As organizações procuram se apresentar como boas cidadãs corporativas, realizando ações morais esperadas, que equivalem à prática da ética (CARROLL, 1991). É necessário sempre ressaltar que a prática da organização deve corresponder aos seus códigos e normas, para que sejam efetivos os cumprimentos de suas responsabilidades sociais corporativas (CARROLL, 1979, 1991, 2015). Todas querem continuar a ser reconhecidas como organizações adimplentes com as suas obrigações e responsabilidades legais junto aos governos e órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal (CARROLL, 1991). No tocante às responsabilidades filantrópicas, no que se refere a Samarco e a Petrobras, considerando as obrigações abrangentes impostas pelo acordo de 02 de março de 2016 e pela legislação brasileira quanto às empresas públicas, respectivamente, pouco sobra para ações voluntárias.

Esse conjunto de ações propostas pelas três organizações, embora haja elementos espirituais – preocupação com o bem-estar das famílias e com as comunidades, altruísmo, justiça, preocupação em não destruir os sonhos e esperanças dos envolvidos e impactados –, não são de fato hábitos espirituais. Pois, são oriundos de uma responsabilidade legal junto aos governos e aos órgãos de controle (CARROLL, 1991). Assim sendo, não são voluntários, nem inconscientes e tampouco intrínsecos às organizações. Portanto, após os escândalos, do ponto de vista espiritual, ainda não houve expressão espiritual legítima, genuína, capaz de expressar as personalidades de forma autêntica e nem holística dessas

organizações (KARAKAS, 2010). Assim, após a deflagração dos escândalos, Samarco, Grupo Volkswagen e Sistema Petrobras ainda estão segunda etapa do Processo de Concretude da Espiritualidade, isto é, de identificação dos valores sagrados para as organizações. Somente após a identificação e assimilação legítimas, esses elementos tendem a se tornar sólidos por meio dos hábitos inconscientes. Por conseguinte, tende a trazer benefícios genuínos para as organizações.

A espiritualidade quando genuína e verdadeira é um fim em si mesma, apresentando benefícios pelos bons hábitos morais. Pois, são consequências de atos inconscientes, isto é, de hábitos adquiridos naturalmente. Alguns dos benefícios da espiritualidade genuína é a melhoria do desempenho das organizações e redução do estresse e rotatividade dos empregados (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; KARAKAS, 2010).

Contudo, quando há tentativa de utilizar a espiritualidade como ferramenta de gestão, para manipular os empregados, por exemplo, os benefícios não são alcançados. Haja vista que o egoísmo e o individualismo de todos os empregados podem aparecer quando a espiritualidade não for genuína, devido à natureza do ser humano (FRY; SLOCUM JR, 2008; KARAKAS, 2010; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; MITROFF; DENTON, 1999). Neste estudo, como consequências econômicas dos escândalos, a Samarco foi obrigada a suspender suas operações nos estados em que atua: Minas Gerais e Espírito Santo. A empresa está sob o embargo a pedido do Ministério Público Federal que pediu a suspensão das licenças ambientais até a completa da estabilização dos impactos (PORTAL G1, 2015). O Sistema Petrobras tem enfrentado queda das ações, despesas com provisões para enfrentamento dos processos judiciais e prejuízos. A Volkswagen teve queda das

ações e está tendo despesas com: a alteração do software e do hardware de falsificação de emissões de poluentes, o pacote de benefícios para os consumidores e as provisões para enfrentamento dos processos judiciais. Ou seja, as organizações não estão tendo dificuldades para cumprir suas responsabilidades econômicas (CARROLL, 1991).

Desta forma, embora não considerada por Carroll (1979; 1983; 1991; 2015), em sua pirâmide de responsabilidade social corporativa, faz parte desse conjunto de responsabilidades sociais, a responsabilidade espiritual da organização, conforme mostrado na Figura 7. Até porque algumas corporações já consideram a espiritualidade no âmbito da sua responsabilidade social (KARAKAS, 2010; Kolodinsky et al., 2010; LIPS-WIERSMA; NILAKANT, 2007). Neste caso, como as demais responsabilidades propostas por Carroll (1979; 1983; 1991; 2015), os elementos da responsabilidade espiritual podem ser entendidos como (KARAKAS, 2010; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002):

- É importante desempenhar de forma consistente com as expectativas espirituais dos empregados e da sociedade como um todo;
- “É importante reconhecer e conhecer as necessidades emocionais, intelectuais e espirituais de uma pessoa, bem como seus valores, prioridades e preferências” (KARAKAS, 2010, p. 101);
- Cuidar do bem-estar dos funcionários;
- Propiciar um ambiente organizacional que favoreça o senso de interconexão, de pertencimento e de propósito dos empregados;

- Propiciar um ambiente organizacional que favoreça a prática de hábitos Espirituais – um comportamento reiterado inconsciente e genuíno dos elementos espirituais.



Figura 7: Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

Talvez se a espiritualidade, por meio dos elementos discutidos acima, tivesse sido genuinamente aplicada às práticas organizacionais e às interações sociais entre os diversos atores sociais das organizações, os escândalos poderiam ter sido evitados. Pelo menos, as consequências poderiam ser menos gravosas.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o Processo de Concretude Espiritual for Samarco, Sistema Petrobras e Grupo Volkswagen algumas reflexões emergem dessa discussão. Em termos de força, os discursos tanto antes como depois dos escândalos são uma tentativa de proposição assertiva e uma intenção declarativa do grupo gestor em estabelecer diretrizes norteadoras do comportamento ético a ser seguido por seus alocutores. Por isso, em termos de prática social, se posicionam em seus mundos sociais como atores sociais que reafirmam um sistema ideológico de crenças de que são e agem de forma ética e transparente. Apesar de os escândalos mostrarem que há uma lacuna entre o discurso e a práticas nessas organizações. Desta forma, em termos de prática discursiva, principalmente após a deflagração dos escândalos, o que se vê são tentativas de fazer o que é correto ou o que os demais atores sociais esperam das organizações. Ou seja, a partir da perspectiva da espiritualidade, não há um modo de agir baseado em hábitos e na prática cotidiana espirituais. E esses hábitos e prática cotidiana espirituais não são espontâneos nem genuínos. Pelo contrário, são resultados do cumprimento da responsabilidade legal – obedecer à lei (CARROLL, 1991).

Embora, aparentemente, os elementos espirituais, conforme discutido nos capítulos anteriores, possam estar subjacentes no discurso organizacional, não significa que eles sejam praticados nas interações diárias das organizações com os seus diversos atores sociais. Como resultado, a identidade dessas organizações

parece problemática: se agem de forma ética e transparente porque os escândalos eclodiram? Isso pode ser entendido ao não reconhecimento das “necessidades emocionais, intelectuais e espirituais, valores, prioridades e preferências dos empregados” (KARAKAS, 2010, p. 101). As organizações também não propiciaram um ambiente organizacional que favoreça a prática de hábitos espirituais – um comportamento reiterado inconsciente e genuíno dos elementos espirituais e que favoreça o senso de interconexão, de pertencimento e de propósito dos empregados.

Quanto à generalização das reflexões dessa pesquisa, há algumas restrições, no tocante à validade interna e externa. Inicialmente, a triangulação de dados ficou comprometida, já que foi utilizada somente uma fonte de coleta de dados – análise de documentos públicos. Entretanto, para Geertz (1993) e Merriam (1998), caso o fenômeno social seja descrito com detalhes, dados e informações suficientes, caberá ao leitor tomar a decisão quanto à validade externa (*transferability*) para outros contextos organizacionais. Para outros autores, o importante é a conexão entre os contextos emissor e receptor, sendo necessário haver uma aceitação entre as circunstâncias que contornam o fenômeno social analisado (LINCOLN; CUBA; 1985).

As limitações, subjetividade da autora, análise apenas de documentos públicos, devem ser consideradas, pois ainda não há resultado definitivo. Para estudos futuros, recomenda a replicação de estudos qualitativos em outros contextos, regiões e culturas, bem como o desenvolvimento de modelos quantitativos e utilização de outras fontes além dos documentos públicos apresentados pelas empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- ALLHOFF, F. Business Bluffing Reconsidered. **Journal of Business Ethics**. v 45: p. 283-289, 2003.
- ASHMOS, D. P; D. DUCHON. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure, **Journal of Management Inquiry**. V. 9(2), p. 134–145, 2000.
- AUPPERLE, K E, CARROLL A B, HATFIELD. An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal**. v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.
- AYOUN, B; ROWE, L; YASSINE, F. Is workplace spirituality associated with business ethics?, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27 Iss 5 p. 938 – 957, 2015.
- BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.
- BROPHY, M, Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business. **Journal Business Ethics**. v. 132, p. 779–794, 2015.
- BROWN, M E, TREVIÑO, L K, HARRISON, D A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 97, p. 117–134, 2005.
- BUTTS, D; Spirituality at work: an overview, **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, 1999, p. 328-332.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility, Business and society. **Business and Society**, 1999, p. 268-295.
- _____, A B e GATEWOOD, R D. Assessment of Ethical Performance of Organizational Members: A conceptual Framework. **Academy Management Review**. 1991, v. 16, n 4, p. 667-690.
- _____, A B. Managing Public Affairs. When Business Closes Down: Social Responsibilities and Management Actions. **California Management Review**, VolXXVI, n 2, 1984, p. 125-140.
- _____, A B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**. July-August, 1991. p 39-48.
- _____, A. A three-dimensional model of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, 1979, v. 4(2), p. 497-505.
- _____, A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, 2015. v. 44, p. 87—96.

_____, A. B. Managerial ethics a post-Watergate view. **Business Horizons**, 1975, v. 18(2), p. 75-80.

_____, A. B.. Linking business ethics to behavior in organizations. **SAM Advanced Management Journal**, 1978, v. 43(3), p. 4-11.

_____, A. B; SMITH, H. R. Organizational ethics: a stacked deck. **Business Ethics in Canada**, 1994, p. 130-135.

_____, A. Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs. **Journal of Management Inquiry**. v. 9, n. 2, 2000; p. 117-128.

_____. A B. Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. **Business Ethics Quarterly**, 2000. v. 10, p. 33-42.

_____. A B. Managerial Implications of a Social Responsibility Ethic. **Academy of Management Proceedings**. v. 1973, n. 1, p. 613-618.

_____. A B. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. **Academy of Management Executive**. v. 18, n 2, 2004, p. 114-120.

_____. A B; BEILER, G W. Landmarks in the Evolution of de Social Audit. **Academy of Management Journal**. Septembe, 1975. v. 18, n. 3, p. 589-599.

CARTWRIGHT, K E; HOUSTON, D J. Spirituality and Public Service. **Public Administration Review**, 2007 January | February, p. 88-102.

CAVANAGH, G., & BANDSUCH, M. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, 2002, v. 38, p. 109–117.

CORNER, P D. Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition. **Journal of Business Ethics**, 2009 v. 85, p. 377–389.

DELBECQ, A. Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership, **Journal of Organizational Change Management**, 1999, v. 12(4), p. 345–349.

ENDERLE, G. What is international? A typolocpy of international spheres and its relevance for business ethics. **Paper presented at the International Association for Business and Society**, Vienna, Austria, 1995.

Ferreira MC, Fischer R, Porto JB, Pilati R, & Milfont TL (2012). Unraveling the mystery of Brazilian jeitinho: A cultural exploration of social norms. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38 (3), 331-44.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, N.Y. TIMES, Sept. 30, 1970, n. 1-6.

FRY; SLOCUM JR., Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. **Organizational Dynamics**, 2008. v. 37, n. 1, p. 86–96.

GARCIA-ZAMOR, J. 'Workplace Spirituality and Organizational Performance', **Public Administration Review**, 2003 v. 63(3), p. 355–363.

GEORGE, G., JONES, A., & HARVEY, J. Analysis of the language used within codes of ethical conduct. **Journal of Academic and Business Ethics**, v. 8, n. 1, 2014.

GOTSIS, G; KORTEZI, Z. Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach. **Journal of Business Ethics**. v. 78, 2008, p. 575–600.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo, IBCG, 2010.

PFEFFER J. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Harvard Business Press; 1992.

KARAKAS, Fahri. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review **Journal of Business Ethics**, 2010, v. 94, p. 89–106.

KOLODINSKY, R W et al. Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors. **Journal of Business Ethics**. v. 91, p. 167–181, 2010.

LUO. Y; ZHENG, Q; WANG, S L. Moral Degradation, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility in a Transitional Economy. **Journal Business Ethics**, 2014, v. 120, p. 405–421.

MARQUES, J., S. DHIMAN and R. KING. Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You (Personhood Press, Fawnskin, CA). 2007

MERRIAM SB. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. Jossey-Bass Inc Pub; 2002.

MITROFF, I. I.; E. A. DENTON. A Study of Spirituality in the Workplace, **Sloan Management Review**, 1999, v. 40, p. 83–92.

PAWAR, B S. Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality. **Journal Business Ethics**. v. 122, 2014, p. 439–452.

PAYNE, D M e RAIBORN, C A. Sustainable Development: The ethics Support the Economics. **Journal of Business**. 2001.

PETROBRAS. **Código de Ética do Sistema Petrobras**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/transparencia-e-etica/> (2006). Acesso em 02 maio 2016.

_____. **Guia de Conduta da Petrobras**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/transparencia-e-etica/> (2014). Acesso em 02 maio 2016.

_____. **Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção.** Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/transparencia-e-etica/> (2015). Acesso em 02 maio 2016.

THOMAZELLI, J. Samarco busca alternativas, mas não garante manutenção de empregos. **Portal 27**, Guarapari, abr. 2016. Disponível em: <<http://www.portal27.com.br/samarco-busca-alternativas-mas-nao-garante-manutencao-de-empregos/>>. Acesso em: 02 maio. 2016.

RITCHIE, J.; LEWIS, J. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage, 2004.

ROOF, R A. The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. **Journal Business Ethics**. v. 130, 2015, p. 585–599.

SAMARCO. **Actions Report**. Disponível em: <http://www.samarco.com/balanco/> (2016). Acesso em 02 maio 2016.

_____. **Código de Conduta**. Disponível em: <http://samarco.com/wp-content/uploads/2015/12/Codigo-de-Conduta3.pdf> (2014). Acesso em 02 maio 2016.

_____. **Sobre a Samarco**. Disponível em: <http://www.samarco.com/institucional/a-empresa/> (2016). Acesso em 02 maio 2016.

SAROGLOU, V; MUÑOZ-GARCÍA, A. Individual Differences in Religion and Spirituality: An Issue of Personality Traits and/or Values. **Journal for the Scientific Study of Religion**. v. 47(1) , 2008, p. 83–101.

Secretaria embarga atividades da Samarco em Mariana após acidente. **Portal G1**, Rio de Janeiro, nov 2015. Disponível em: < <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2015/11/secretaria-embargou-atividades-da-samarco-em-mariana-apos.html>>. Acesso em: 02 maio. 2016.

SCHWARTZ, S. H. **Valores Humanos Básicos**: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo; J. B. Porto (Org.), *Valores e Comportamento nas Organizações*, p. 21-55. Petrópolis: Vozes, 2005.

SHUM; YAM, Ethics and Law: Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities. **Journal of Business Ethics** v. 98, 2011, p. 549–571.

THE ECONOMIST. **Dirty Secrets. Volkswagen's falsification of pollution tests opens the door to a very diferente car industry**. Disponível em: <http://www.economist.com/news/leaders/21666226-volkswagens-falsification-pollution-tests-opens-door-very-different-car> . Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. **The growing environmental costs of a Brazilian disaster. The embattled government is not helping as much as it should**. Disponível em: <http://www.economist.com/news/americas/21679299-embattled-government-not-helping-much-it-should-growing-environmental-costs> . Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. **Weird Justice. The courts treat suspects too harshly, and convicts too leniently.** Disponível em: <http://www.economist.com/news/americas/21679861-courts-treat-suspects-too-harshly-and-convicts-too-leniently-weird-justice> . Acesso em: 02 mar. 2016.

TISCHLER, L. The growing interest in spirituality in business, **Journal of Organizational Change Management**. v. 12, n. 4, 1999, p. 273 – 280.

TURNER, Janice. Spirituality in the Workplace. **CA Magazine**, 1999. v. 132(10): p. 41-42.

VERBOS, A K; et al. The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. **Journal of Business Ethics**, 2007, v. 76, n. 1, p. 17-33.

Vergara, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2006.

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT. **Code of Conduct**. Disponível em: http://en.volkswagen.com/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/corporate_governance/Code_of_Conduct/_jcr_content/renditions/rendition.file/the-volkswagen-group-code-of-conduct.pdf (2010), Acesso em 02 maio 2016.

_____. **Sustainability and Responsibility**. Disponível em: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/sustainability_and_responsibility.html (2015), Acesso em 02 maio 2016.

VOLKSWAGEN. **Annual Reports**. Disponível em: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/publications.acq.html/archive-on/icr-financial_publications!annual_reports/index.html (2016), Acesso em 02 maio 2016.

_____. **Volkswagen TDI Goodwill Package**. Disponível em: <http://www.vwgoodwillpackage.com/index.html> (2015), Acesso em 02 maio 2016.