

A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas

Um estudo empírico sobre a atitude dos gestores brasileiros

por Filipe Almeida e Filipe Sobral

RESUMO: Na origem do comportamento empresarial estão decisões individuais dos dirigentes, cuja compreensão plena só é possível por meio da análise das suas motivações e dos fatores que influenciam e condicionam o julgamento humano. O sistema de valores e de crenças do dirigente pode ser determinante na tomada de decisões sobre questões que envolvam a relação da empresa com a sociedade. Assim, este artigo pretende avaliar como a atitude dos dirigentes empresariais perante a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é influenciada pelos seus valores culturais. Numa pesquisa com 158 gestores brasileiros, foi identificada uma relação significativa entre a preocupação com a comunidade envolvente e os valores masculinos, contrastando com a maior resistência ao desenvolvimento destes laços com a comunidade por parte dos gestores mais conservadores. Foi testada uma escala para avaliação da atitude perante a RSE e exploradas as razões que podem justificar os resultados encontrados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Cultura, Valores

TITLE: The influence of cultural values on Corporate Social Responsibility: an empirical study of Brazilian managers' attitudes

ABSTRACT: Corporate behavior is largely based on top managers' individual decisions, which can only be fully understood through comprehensive analysis of the underlying factors that influence and shape human judgment. The managers' personal system of values and beliefs can play a decisive role in corporate issues that address the relation between business and society. This study intends to assess how the attitude of top managers towards Corporate Social Responsibility (CSR) is influenced by their cultural values. A field study with 158 Brazilian managers revealed a significant relationship between managerial concern for community and masculine personal values. Results also showed that more conservative managers tend to resist developing a sustained relationship with society, beyond the corporation core business. A scale for assessment of attitudes towards CSR was tested and main results were discussed.

Key words: Social Responsibility, Culture, Values

TITULO: La influencia de los valores culturales en la Responsabilidad Social de las Empresas – Un estudio empírico sobre la actitud de los gestores brasileños

RESUMEN: En el origen del comportamiento empresarial están las decisiones individuales de los dirigentes, cuya comprensión solo es posible por medio del análisis de sus motivaciones y los factores que influyen y condicionan el juzgar humano. El sistema de valores y creencias del dirigente puede ser fundamental en la toma de decisiones sobre cuestiones que condicionen la relación entre la empresa y la sociedad. Por ese motivo este artículo tiene como

objetivo avaliar como a atitude de los dirigentes empresariales en relación a la Responsabilidad Social en la Empresas (RSE) es influenciada por sus valores culturales. En un análisis que se hizo con 158 gestores brasileiros, fue identificada una importante relación entre la preocupación con la comunidad y los valores masculinos, contrastando la mayor resistencia al desarrollo de este lazos con la comunidad por parte de los gestores mas conservadores. Fue probada una escala para evaluación de la actitud sobre la RSE y exploradas las razones que pueden justificar los resultados encontrados.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Cultura, Valores

A presença de preocupações éticas na gestão de empresas pode ser encontrada em inúmeros textos e exemplos relatados ao longo da História. No entanto, durante as últimas décadas do Séc. XX, este tema tornou-se alvo de uma atenção sem precedentes por parte de acadêmicos, empresários, políticos e sociedade em geral. A consolidação das democracias, a abertura de fronteiras comerciais e o desenvolvimento tecnológico que permitiu o acesso e a circulação livre de informação foram fatores determinantes para o aumento da visibilidade das problemáticas éticas que a administração de empresas encerra. Em termos gerais, as práticas empresariais inscrevem-se no âmbito da ética empresarial quando os efeitos que produzem ou possam vir a produzir impactam no bem-estar ou na qualidade de vida de indivíduos e de coletividades.

Uma das abordagens ao comportamento ético empresaria-

rial é o estudo e análise do Desempenho Social das Empresas (DSE), que corresponde à manifestação prática do cumprimento de «responsabilidades sociais», traduzida pelos múltiplos impactos sociais e ambientais que decorrem das suas ações. O DSE está, portanto, associado ao conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), cuja premissa central consiste na crença de que as empresas e a sociedade são entidades interligadas e interdependentes, existindo um conjunto de expectativas legítimas da sociedade em relação à atuação das empresas e aos resultados por elas alcançados (Wood, 1991). Deste modo, a RSE é entendida, em termos clássicos, como a obrigação dos empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e valores da sociedade (Bowen, 1953), buscando com a sua ação benefícios sociais para além dos estritamente econômicos (Davis, 1973). Esta abordagem remete a RSE para a esfera do com-

Filipe Almeida

falmeida@fe.uc.pt

Doutor em Administração pela EBAPE/FGV (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Mestre em Ciências Empresariais pela FEUC (Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra). Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em Coimbra, Portugal.

PhD in Management by EBAPE/FGV (Brazilian School of Public and Business Administration of the Getúlio Vargas Foundation). Master in Business Science by FEUC (Faculty of Economics of the University of Coimbra). Teacher at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, in Coimbra, Portugal.

Master en Ciencias Empresariales por la FEUC. Doctor de la Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas de la Fundação Getúlio Vargas. Profesor de la Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), Coimbra, Portugal.

Filipe Sobral

filipe.sobral@fgv.br

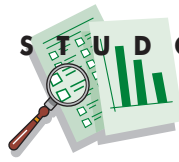
Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

PhD in Management at the Brazilian School of Public and Business Administration of the Getúlio Vargas Foundation. Master in Business Sciences at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. Professor at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, Portugal and at the Brazilian School of Public and Business Administration of the Getúlio Vargas Foundation, Brazil.

Master en Ciencias Empresariales pela FEUC. Doctor de la Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas de la Fundação Getúlio Vargas. Profesor de la Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), Coimbra, Portugal.

Recebido em Junho de 2007 e aceite em Setembro de 2007.

Received in June 2007 and accepted in September 2007.



portamento empresarial que depende fortemente das escolhas dos seus dirigentes quanto ao formato e aos limites da relação que pretendem estabelecer e desenvolver entre a empresa e a sociedade.

Tratando-se de uma dimensão da atividade empresarial que implica um julgamento ético, as decisões sobre questões relacionadas com a RSE, ao contrário das decisões de gestão eticamente neutras, dependem fortemente do sistema de valores e dos critérios morais do responsável por essa decisão, podendo mesmo estes fatores sobreporem-se aos critérios puramente econômicos ou estratégicos. De fato, os gestores com responsabilidades estratégicas estão frequentemente expostos a dilemas que obrigam à tomada de decisões com base nas suas preferências éticas individuais (Watson, 2003). Além disso, é comum que empresas com características técnicas e demográficas semelhantes, e que atuam no mesmo setor, revelem níveis de envolvimento em problemáticas sociais substancialmente distintos (Griffin, 2000). Nestes casos, essa diferença pode ser explicada pela divergência de percepções e de crenças pessoais dos gestores em relação às opções sociais da prática empresarial. Tal como descrito por Vergara, Silva e Gomes (2003), os valores dos dirigentes podem efetivamente constituir uma fonte de aprendizagem organizacional, promovendo a consolidação de uma atitude socialmente favorável entre os membros da organização e traduzindo-se, por sua vez, em práticas empresariais socialmente responsáveis. Desta forma, a compreensão da atitude do dirigente empresarial perante a RSE pode ser melhorada quando se analisa simultaneamente o seu referencial cultural, traduzido pelo sistema de valores que orientam a sua conduta gerencial.

O objetivo central deste trabalho consiste em estudar qual a relação existente entre o quadro de valores dos dirigentes empresariais e a sua atitude perante a RSE, pressupondo que essa atitude é um indicador razoável do comportamento individual do dirigente que se refletirá, por sua vez, nas práticas sociais da empresa. Assim, pretende-se analisar a influência dos valores culturais tal como desenvolvidos por Hofstede (1980, 1991), e na forma como o dirigente empresarial encara a RSE, tal como definida por Carroll (1979). Os estudos sobre as implicações empresariais da RSE têm sido realizados com incidência predominante na realidade norte-americana (Maignan e Ferrell, 2000), limitando as

O objetivo central deste trabalho consiste em estudar qual a relação existente entre o quadro de valores dos dirigentes empresariais e a sua atitude perante a RSE, pressupondo que essa atitude é um indicador razoável do comportamento individual do dirigente que se refletirá, por sua vez, nas práticas sociais da empresa.

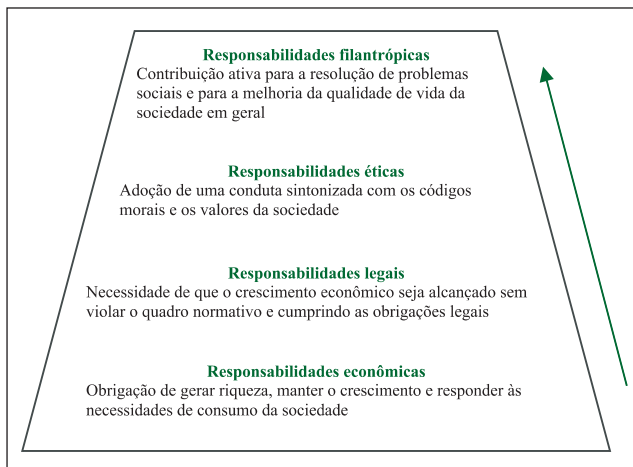
possibilidades de generalização dos resultados e da compreensão destas dinâmicas em ambientes culturais diversos. Contrariando esta tendência, as hipóteses desta pesquisa foram testadas no Brasil, junto de 158 gestores brasileiros.

As Responsabilidades Sociais das Empresas

Desde meados do Séc. XX, o tema da RSE adquiriu grande visibilidade nos meios académicos e empresariais. O debate sobre a RSE tem sido essencialmente centrado na discussão sobre qual a natureza e os limites das responsabilidades da empresa perante a sociedade. Em termos clássicos, destaca-se, por um lado, a posição liberal de Friedman (1962), que defende que a mobilização de recursos que maximizem os lucros deve constituir a única Responsabilidade Social de um negócio, desde que não viole as regras de mercado, nem as normas legais, nem implique o recurso a comportamentos fraudulentos. Em oposição, Davis (1960, 1973) argumenta que o poder e a influência de uma empresa sobre a sociedade responsabiliza-a perante a forma como utiliza esse poder, reconhecendo a existência de uma responsabilidade partilhada entre o Estado, as empresas e a sociedade no que respeita à intervenção ativa na resolução de problemas sociais. Desde então, inúmeros autores propuseram-se definir o conceito de RSE e determinar o seu espaço de influência nas práticas empresariais.

Uma das elaborações teóricas com maior adesão na literatura sobre RSE, registrando também aplicações no Brasil (Pinto *et al.*, 2004), é a proposta apresentada por Carroll em 1979, a qual resistiu, no essencial, até à atualidade, permanecendo amplamente aceite pela comunidade científica (Acar *et al.*, 2001). O autor estabelece que a RSE é constituída por quatro tipos de responsabilidades – económicas, legais, éticas e filantrópicas –, dispostas em formato piramidal, tal como descrito na Figura 1.

Figura 1
Responsabilidades sociais da Empresa
 (adaptado de Carroll, 1979, 1991)



A forma piramidal proposta por Carroll visa destacar a responsabilidade econômica como a base que sustenta as outras responsabilidades, que são, por sua vez, assumidas pelas empresas como a prioridade seqüencial sugerida pela ordenação apresentada na pirâmide¹. Baseados na formulação de Carroll, Wartick e Cochran (1985) propuseram um modelo integrativo de DSE, no qual é sugerido que consiste numa articulação entre **princípios, processos e políticas**. Em particular, os princípios dizem respeito aos valores que orientam as políticas de Responsabilidade Social (distinguindo as quatro dimensões/princípios da RSE, tal como proposto por Carroll); os processos estão relacionados com a forma como a empresa responde às pressões e exigências da sociedade – que pode ser reativa, defensiva, acomodativa ou proativa –; e as políticas correspondem à ação concreta, traduzida pelos mecanismos utilizados para atuar socialmente (Wartick e Cochran, 1985). Mais tarde, Wood (1991) acrescentaria a esta proposta uma outra componente de resultados e de impactos sociais da atuação organizacional, traduzida pelos resultados observáveis associados à relação da empresa com a sociedade (Wood, 1991).

Em geral, tanto o modelo de Wartick e Cochran (1985) como os desenvolvimentos posteriores de Wood (1991), amplificam e esclarecem a proposta original de Carroll, mas não contrariam as suas premissas nem o seu desenho conceptual (Carroll, 1999). Assim, pode afirmar-se que a inter-

pretação do DSE com base em três dimensões – princípios, processos e políticas/resultados – permanece atual e tem resistido com êxito ao tempo e às diversas releituras dos principais autores. Da mesma forma, a RSE pode ser identificada com os princípios que orientam os processos e influenciam a ação, concretizados em quatro compromissos fundamentais que vinculam a empresa à sociedade: econômico, legal, ético e filantrópico.

Os valores culturais

Os esforços científicos para compreender as motivações profundas e os determinantes psicológicos do comportamento humano têm freqüentemente encontrado explicação no sistema de valores individuais (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) e culturais (Hofstede, 1980; Hall e Hall, 1990). O conceito de cultura tem sofrido múltiplas interpretações no campo das ciências sociais; no entanto, os principais autores identificam quase sempre uma relação próxima e significativa entre cultura e valores humanos. No seu modelo cultural, Hofstede (1980, 1991) definiu cultura como uma programação mental coletiva que permite distinguir grupos de pessoas entre si, identificando os valores como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados seqüencialmente por manifestações mais superficiais, tais como os *rituais*, os *heróis* e os *símbolos*.

Na sua pesquisa empírica multicultural, Hofstede identificou quatro valores que, de forma consistente, permitiam distinguir os indivíduos de diferentes países, constituindo, assim, as dimensões culturais do seu modelo. As dimensões de Hofstede constituem atualmente um dos modelos mais utilizados para estudar as diferenças culturais entre países, especialmente em ambiente organizacional. Às quatro dimensões originais – *distância hierárquica*, *individualismo*, *masculinidade* e *controlo da incerteza* – o autor acrescentou uma quinta – *orientação de longo-prazo* – em resultado das pesquisas efetuadas na China (Hofstede e Bond, 1988).

Assim, de acordo com Hofstede (1991), as cinco dimensões podem ser resumidas nos termos apresentados na Figura 2 (ver p. 56).

Os valores culturais de Hofstede parecem oferecer robustez conceptual, tendo já sido testados e validados por inúmeras pesquisas realizadas em diversos países ao longo

Figura 2
Valores culturais
(adaptado de Hofstede, 1991)

Distância hierárquica

Caracteriza a medida na qual aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país esperam e aceitam uma repartição desigual do poder.

Individualismo versus Coletivismo

O individualismo corresponde a uma predominância de laços pouco firmes entre os indivíduos, devendo cada um ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima; o coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que lhe oferecem proteção em troca de lealdade inquestionável.

Masculinidade versus Feminilidade

Esta dimensão resultou da identificação de diferenças significativas nas opções de homens e de mulheres em relação a determinados valores, sendo masculina a sociedade onde os papéis emocionais do homem e da mulher são claramente diferenciados (valorizando-se a remuneração e a promoção) e feminina a sociedade onde os papéis de ambos os gêneros se sobrepõem (valorizando as relações interpessoais).

Controle da incerteza

Caracteriza a medida na qual os membros de uma instituição ou organização de um país se sentem ameaçados e inquietados perante situações desconhecidas, circunstâncias incertas ou ambíguas, traduzido numa necessidade extrema de previsibilidade.

Orientação de Longo-Prazo versus Curto-Prazo

A orientação de longo-prazo caracteriza as sociedades que valorizam virtudes orientadas para recompensas futuras, tais como a perseverança e a austeridade; a orientação de curto-prazo caracteriza sociedades que valorizam virtudes relacionadas com o passado e com o presente, tais como o respeito pela tradição ou o cumprimento de normas sociais.

das últimas décadas (Robertson *et al.*, 2002; Sondergaard, 1994). Alguns autores encontraram relações significativas entre as dimensões culturais de Hofstede e as percepções de administradores sobre questões de natureza ética (Vitell *et al.*, 1993), o que torna o modelo de Hofstede especialmente relevante para o estudo das problemáticas relacionadas com a Responsabilidade Social das empresas e as suas implicações culturais.

Estudo com gestores brasileiros

Nesta pesquisa, pretendeu-se avaliar a atitude do gestor perante as problemáticas de RSE, no pressuposto de que a sua predisposição psicológica é um indicador válido

do seu comportamento enquanto dirigente empresarial, o qual se refletirá por sua vez no desempenho social da empresa². Para este efeito, como referencial teórico, foi adotada a proposta de Carroll (1979) que decompõe a RSE em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica.

Mas a avaliação isolada da atitude do dirigente perante os princípios de RSE não permite, por si só, compreender as razões que a justificam. Para aprofundar a compreensão da atitude perante a RSE, é necessário procurar os fundamentos da visão de cada dirigente empresarial. Um dos fatores determinantes na construção dessa atitude será o sistema de valores e de crenças do dirigente, uma vez que nem todas as ações dos gestores são determinadas por procedimentos

organizacionais, por descrições formais de funções ou por disponibilidade de recursos, subsistindo um amplo leque de escolhas sobre como responder à exigência das múltiplas responsabilidades sociais (Wood, 1991; Thomas e Simerly,

As fronteiras geográficas nem sempre correspondem a fronteiras culturais, podendo coexistir diversos padrões culturais dentro de um mesmo país. Tem sido dada pouca atenção a essas diferenças culturais internas, por dificuldade metodológica e por resistência teórica.

1994). Assim, esta pesquisa pretendeu também identificar qual a relação existente entre os valores culturais dos dirigentes empresariais e a sua atitude geral perante a RSE, adotando como referência a abordagem cultural proposta por Hofstede (1980, 1991).

As fronteiras geográficas nem sempre correspondem a fronteiras culturais, podendo coexistir diversos padrões culturais dentro de um mesmo país (Spector *et al.*, 2002). Tem sido dada pouca atenção a essas diferenças culturais internas (Dolan *et al.*, 2004), por dificuldade metodológica e por resistência teórica.

Assumindo que possam coexistir subgrupos culturalmente heterogêneos dentro da cultura nacional, para testar a validade das hipóteses enunciadas, foi conduzida uma pesquisa no Brasil, na qual participaram 158 administradores brasileiros, a quem foi pedido que respondessem a um questionário de resposta fechada. A amostra final é constituída por 97 homens e 61 mulheres, a média etária é de 36 anos, com uma média de 13 anos de experiência profissional, o que reforça a pertinência das respostas, dada a recomendável maturidade que devem ter os gestores para efeitos deste estudo.

Avaliação da atitude perante a RSE

Para avaliar a atitude dos gestores perante as quatro componentes da RSE – econômica, legal, ética e filantrópica –, adotou-se como referência o questionário de 18 itens desenvolvido por Maignan e Ferrell (2000) para medir os níveis de cidadania empresarial em França e nos EUA, considerando três grupos de *stakeholders* em particular: clientes, empre-

gados e comunidade. Apesar de não ser inédita a utilização desta escala no Brasil (Pinto *et al.*, 2004), a validade dos seus conteúdos ainda permanece pouco testada em culturas latinas como a brasileira. Dado que nesta pesquisa se pretende avaliar a atitude e não o desempenho, as questões foram adaptadas para avaliar a opinião do respondente sobre como as empresas devem atuar e não a sua visão de como a empresa que dirige efetivamente atua.

Avaliação dos valores culturais

Apesar de Hofstede alertar para o fato de a sua metodologia não se destinar a comparar indivíduos, mas sim tendências centrais nas respostas de cada país (Hofstede, 1991), os seus argumentos não excluem a possibilidade de existência de subculturas no interior de cada país que podem ser avaliadas e comparadas por meio do mesmo instrumento de pesquisa (Wagner, 1995; Triandis *et al.*, 1988). Vários autores têm estudado esta hipótese, tendo encontrado evidências empíricas que sugerem a existência de culturas distintas em amostras homogêneas de indivíduos provenientes do mesmo país (Dolan *et al.*, 2004). Assim, propõe-se utilizar nesta pesquisa o questionário de Hofstede (VSM94) para avaliar o sistema de valores dos gestores e executivos inquiridos no Brasil.

Atitude perante a RSE

A análise das respostas ao questionário traduzido de Maignan e Ferrell (2000), de acordo com os critérios estabelecidos pelos autores para a interpretação de cada item, revelou resultados insatisfatórios. Com base em Análises Fatoriais Confirmatórias e Exploratórias dos dados, eliminaram-se 6 dos 18 itens, reduzindo a escala utilizada para 12 itens, dos quais emergiu uma nova estrutura de atitude perante a RSE, que parece mais motivada pela relação com os **stakeholders**, do que resultante da avaliação de princípios progressivos de RSE.

Uma análise cuidada dos quatro fatores que agrupam os 12 itens permite concluir que cada um deles está relacionado com um tipo específico de *stakeholder*, nomeadamente, a **comunidade**, os **acionistas** (preocupação com controlo interno da atividade), o **Estado** (preocupação com o cumprimento da legislação) e os **empregados**. A teoria sobre

stakeholders dá suporte a esta estrutura, tratando-se, neste caso, do grupo central de stakeholders primários, tal como descritos por Clarkson (1995). Para efeitos de análise dos efeitos culturais na atitude perante a RSE, foi adotada esta nova estrutural fatorial, definindo as componentes de RSE de acordo com os grupos de stakeholders aos quais se dirigem as preocupações dos gestores.

Antes de avaliar os efeitos dos valores culturais na atitude dos gestores perante a RSE, procedeu-se ao teste ANOVA para cada uma das dimensões da atitude – orientações a stakeholders –, a fim de verificar se algumas características pessoais dos gestores eram pertinentes para explicar a sua atitude perante a RSE, nomeadamente, o gênero, a idade, os anos de experiência profissional e a função que desempenham atualmente.

Tabela 1
Atitude perante a RSE segundo o perfil pessoal
(resultados ANOVA)

Características pessoais	Gênero	Idade	Experiência	Função
Dimensões da atitude				
Comunidade	0,022*	0,719	0,829	0,777
Acionistas	0,219	0,288	0,077	0,975
Estado	0,031*	0,033*	0,008*	0,761
Empregados	0,044*	0,830	0,719	0,660

* diferença estatisticamente significativa (sig. <0,05)

Uma análise preliminar dos dados permitiu verificar que existem diferenças estatisticamente significativas na orientação de homens e mulheres em relação à **comunidade**, aos **empregados** e ao **Estado**. Nos três casos, as mulheres atribuem maior importância do que os homens à presença de preocupações com esses grupos de stakeholders na prática empresarial. Este resultado sugere que as mulheres, enquanto gestoras, tendem a privilegiar mais do que os homens a relação da empresa com os stakeholders não proprietários que são afetados pela sua atividade, buscando laços mais solidários com o meio envolvente.

Outro resultado assinalável é a importância que a idade e os anos de experiência profissional têm na preocupação dos gestores com o cumprimento das obrigações legais. Neste caso, o cumprimento da lei e a relação com o **Estado** assumem maior importância para os gestores mais velhos e mais experientes. Parece existir uma tendência para valorizar mais

As mulheres, enquanto gestoras, tendem a privilegiar mais do que os homens a relação da empresa com os «stakeholders» não proprietários que são afetados pela sua atividade, buscando laços mais solidários com o meio envolvente.

a integridade da relação com o Estado, respeitando a legislação, à medida que os gestores amadurecem pessoal e profissionalmente. Por fim, conclui-se que a estrutura da atitude não é condicionada pela função que os gestores desempenham nas empresas que dirigem, sugerindo a transversalidade funcional destas problemáticas no campo da administração empresarial.

A influência dos valores culturais

O eixo central desta pesquisa consiste no estudo empírico da hipótese que prevê que os valores culturais influenciam a atitude dos gestores perante a RSE. Depois de identificadas as dimensões da atitude perante a RSE, agrupadas segundo a orientação dos gestores para os stakeholders primários, é necessário verificar em que medida os valores culturais de Hofstede permitem distinguir a estrutura dessa atitude.

O primeiro objetivo era tentar identificar subconjuntos culturalmente homogêneos de gestores, com base nos cinco valores estudados: *distância hierárquica*, *individualismo*, *masculinidade*, *controle da incerteza* e *orientação de longo prazo*. Para o efeito, procedeu-se à análise de clusters e, com base nos resultados, foi possível identificar três clusters de indivíduos agrupados segundo os seus valores culturais. Uma síntese das suas características pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2
«Clusters» culturais e resultados ANOVA

		Médias dos valores culturais*				
		Distância hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Controlo da incerteza	Orientação longo prazo
Clusters	Grupo 1 (82 indivíduos)	-25	28	216	48	45
	Grupo 2 (39 indivíduos)	-21	17	90	104	58
	Grupo 3 (34 indivíduos)	-47	31	27	2	46
	Sig.	0,016**	0,404	0,000**	0,000**	0,364

* arredondadas à unidade

** diferenças estatisticamente significativas (sig.<0,05)

A Tabela 2 mostra que os três grupos de gestores revelam diferenças significativas quanto à distância hierárquica, à masculinidade e ao controlo da incerteza³. Embora a distância hierárquica não permita distinguir os Grupos 1 e 2 entre si, distingue ambos do Grupo 3, podendo concluir-se que o Grupo 3 inclui gestores com uma visão menos hierárquica e mais descentralizada das relações organizacionais do que aqueles que pertencem aos outros grupos. A análise dos resultados permite classificar o Grupo 3 como mais **liberal**, o Grupo 2 como mais **conservador** e o Grupo 1 como mais **masculino**.

Após identificar os três grupos culturalmente homogêneos, procedeu-se à análise estatística ANOVA a fim de avaliar em que medida existiam diferenças significativas na estrutura das atitudes dos gestores pertencentes a grupos culturais distintos.

Tabela 3
Atitude perante a RSE segundo os valores culturais
(resultados ANOVA)

		Dimensões da atitude / orientação para os <i>stakeholders</i>			
		Comunidade	Acionistas	Estado	Empregados
Grupos	Masculino	3,58	3,68	4,53	3,79
	Conservador	3,20	3,51	4,47	3,56
	Liberal	3,55	3,85	4,46	3,72
	Sig.	0,015*	0,079	0,804	0,196

* diferenças estatisticamente significativas (sig. <0,05)

De acordo com os resultados revelados na Tabela 3, surpreendentemente a generalidade das orientações para os *stakeholders* não é afetada pelos valores culturais. Contrariando o que seria previsível, não existe mesmo qualquer distinção significativa de atitude perante a RSE que permita destacar o Grupo Liberal do Grupo Conservador. O único resultado estatisticamente significativo indica que os gestores do Grupo Masculino tendem a valorizar mais do que os gestores conservadores a relação das empresas com a comunidade envolvente. Aparentemente, a aversão ao risco dos gestores do Grupo Conservador reflete-se na sua hesitação em estabelecer laços com a comunidade que obriguem à cedência de recursos e a gastos no controlo dos desperdícios ambientais. Ao contrário do que era esperado,

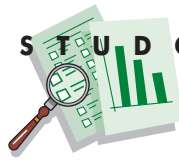
os resultados sugerem a inexistência de correlação entre os valores culturais – definidos nos termos de Hofstede – e a orientação para os *stakeholders* dos gestores brasileiros estudados.

Discussão e conclusões

Ainda são raros os estudos que abordem as questões relacionadas com a RSE de uma perspectiva cultural, especialmente no âmbito das subculturas nacionais. Por isso, o objetivo central desta pesquisa consistia em procurar suporte empírico para a hipótese teórica de que a atitude dos gestores perante as Responsabilidades Sociais das empresas é condicionada pelo seu sistema de valores culturais.

Os resultados iniciais revelaram a inadequação do questionário de Maignan e Ferrall (2000) para avaliar as quatro dimensões da atitude perante a RSE, tal como originalmente proposto pelos autores para a França e os EUA. A análise dos dados permitiu encontrar uma estrutura fatorial subjacente que revelou quatro orientações para quatro tipos de *stakeholders* distintos: *comunidade*, *acionistas*, *Estado* e *empregados*. Este resultado contraria os pressupostos da escala original, sugerindo que os itens que a compõem são inapropriados para medir as dimensões da RSE no contexto empresarial brasileiro. A análise dos valores de Hofstede, por seu lado, permitiu identificar três grupos culturalmente homogêneos de gestores, distinguindo um grupo mais *liberal*, um mais *conservador* e outro mais *masculino*.

Quando as orientações para os *stakeholders* foram analisadas à luz dos subgrupos culturais, os resultados contrariaram a hipótese teórica inicialmente formulada. De fato, a cultura parece não permitir distinguir significativamente a estrutura da atitude dos gestores brasileiros. Foi apenas identificada uma clara diferença de atitude perante a comunidade envolvente entre os gestores mais conservadores e os gestores do grupo masculino. Neste caso, os gestores com maior grau de masculinidade na sua estrutura de valores evidenciam uma preocupação superior com o estabelecimento de laços com o meio envolvente e a contribuição para o seu bem-estar. Embora este resultado pareça contraditório, pode dever-se à forma particular como os administradores brasileiros encaram a relação das empresas com a comunidade envolvente, existindo evidência de uma certa vocação



Foi identificada uma clara diferença de atitude perante a comunidade envolvente entre os gestores mais conservadores e os gestores do grupo masculino. Neste caso, os gestores com maior grau de masculinidade na sua estrutura de valores evidenciam uma preocupação superior com o estabelecimento de laços com o meio envolvente e a contribuição para o seu bem-estar.

assistencialista das empresas brasileiras (IPEA, 2003). É possível que, neste caso, os valores masculinos, mais sintonizados com as exigências da prática de gestão empresarial, tenham já incorporado este papel de assistência à comunidade. Vale ainda salientar que os gestores mais conservadores revelam maior resistência ao desenvolvimento de laços com o meio envolvente, provavelmente alimentada pelos elevados índices de aversão ao risco e à incerteza que os caracteriza.

Muitos fatores podem estar na origem destes resultados surpreendentes. Desde logo, a aparente inexistência de uma relação ampla entre a orientação para os *stakeholders* e os valores culturais dos gestores pode ser explicada pela homogeneidade da amostra que, embora tenha permitido distinguir três subgrupos culturais, não oferece garantias reais de diferenciação cultural significativa. Por outro lado, a substituição da atitude perante diferentes níveis de RSE pela orientação para os *stakeholders* primários, tal como sugerida pelos dados, comprometeu os pressupostos teóricos originais do estudo.

É admissível que a relação com diferentes grupos de *stakeholders* seja menos condicionada pelo sistema de valores do que o posicionamento pessoal perante diferentes tipos de Responsabilidade Social. Para além dos resultados inesperados – que, constituem em si mesmos, uma pista interessante para pesquisas futuras –, uma das principais contribuições deste trabalho reside na avaliação da adequação da escala de Maignan e Ferrell (2000) – já validada nos EUA e em França – para a realidade brasileira.

Estudos futuros deverão aprofundar o esforço de aperfeiçoamento cultural desta escala, sendo recomendável a replicação desta pesquisa em ambientes culturais efetivamente distintos, como por exemplo em diferentes países. A surpresa destes resultados empíricos, ainda assim, não

enfraquece a pertinência teórica da hipótese central que estabelece uma relação entre os valores individuais e a predisposição psicológica perante os princípios de Responsabilidade Social das empresas. ■

Notas

1. Esta hierarquia foi confirmada com os trabalhos de Aupperle, Carroll e Hatfield (1985).

2. A relação de causalidade entre a atitude e comportamento é teoricamente sustentada pela Teoria da Ação Racional (Fishbein e Ajzen, 1975) e pela Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1991), segundo as quais uma parte significativa do comportamento humano tem um fundamento racional que o torna previsível por meio da análise da intenção de agir. Assim, muitos comportamentos são antecipados por uma intenção de agir que resulta de uma avaliação racional da realidade. Esta intenção de agir é influenciada pela atitude perante o objeto em relação ao qual um indivíduo pode agir.

3. As médias de cada valor não devem ser interpretadas em termos absolutos, mas sim em termos relativos entre si, dado que neste caso são utilizadas as médias das respostas individuais e não as médias das respostas de um grupo, tal como Hofstede utiliza (Hofstede, 1991).

Referências bibliográficas

ACAR, W.; AUPPERLE, K. e LOWY, R. (2001), «An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types». *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9(1), pp. 26-57.

AJZEN, I. (1991), «The theory of planned behavior». *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 50(2), pp. 179-211.

AUPPERLE, K.; CARROLL, A. e HATFIELD, J. (1985), «An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability». *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 446-463.

BOWEN, H. (1953), **Social Responsibilities of the Businessman**. Harper & Row, Nova Iorque.

CARROLL, A. (1979), «Three-dimensional conceptual model of corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.

CARROLL, A. (1991), «The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders». *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.

CARROLL, A. (1999), «Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct». *Business & Society*, vol. 38(3), pp. 268-295.

CLARKSON, M. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.

DAVIS, K. (1960), «Can business afford to ignore social responsibilities?». *California Management Review*, vol. 2, pp. 70-76.

DAVIS, K. (1973), «The case for and against business assumption of social responsibilities». *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 312-322.

DIAMANTOPOULOS, A. e SIGUAW, J. (2000), **Introducing LIS-**

REL. Sage, Londres.

DOLAN, S. *et al.* (2004), «Exploratory study of within-country differences in work and life values. The case of Spanish business students». *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 4(2), pp. 157-180.

FISHBEIN, M. e AJZEN, I. (1975), **Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research**. Addison-Wesley, Reading, MA.

FRIEDMAN, M. (1962), **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press, Chicago.

GRIFFIN, J. (2000), «Corporate social performance: research directions for the 21st Century». *Business & Society*, vol. 39(4), pp. 479-491.

HALL, E. e HALL, M. (1990), **Understanding Cultural Differences**. Intercultural Press, Yarmouth, ME.

HOFSTEDE, G. (1980), **Culture's Consequences**. SAGE Publications, Londres.

HOFSTEDE, G. (1991), **Cultures and Organizations. Software of the Mind**. McGraw-Hill UK, Londres.

HOFSTEDE, G. e BOND, M. (1988), «The Confucius connection: from cultural roots to economic growth». *Organizational Dynamics*, vol. 16(4), pp. 4-21.

IPEA (2003), **A Iniciativa Privada e o Espírito Público. Um Retrato da Ação Social no Brasil**. Anna Maria Peliano (coord.), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Brasília.

MAIGNAN, I. e FERRELL (2000), «Measuring corporate citizenship in two countries: the case of United States and France». *Journal of Business Ethics*, vol. 23(3), pp. 283-297.

PINTO, M.; PEREIRA, D. e LARA, J. (2004), «Caracterização de perfis de empresas quanto à adoção de práticas de Responsabilidade Social». In XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba. Anais... ANPAD. CD-ROM, Rio de Janeiro.

ROBERTSON, C.; CRITTENDEN, W.; BRADY, M. e HOFFMAN, J. (2002), «Situational ethics across borders: a multicultural examination». *Journal of Business Ethics*, vol. 38(4), pp. 327-338.

ROKEACH, M. (1973), **The Nature of Human Values**. The Free Press, Nova Iorque.

SCHWARTZ, S. (1992), «Universals in the structure and content of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries». In M. Zanna (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 25, Academic Press, Orlando, pp. 1-65.

SONDERGAARD, M. (1994), «Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications». *Organization Studies*, vol. 15(3), pp. 447-456.

SPECTOR, P. *et al.* (2002), «The pitfalls of poor psychometric properties: a rejoinder to Hofstede's reply to us». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, pp. 174-178.

THOMAS, A. e SIMERLY, R. (1994), «The chief executive officer and corporate social performance: an interdisciplinary examination». *Journal of Business Ethics*, vol. 13(12), pp. 959-968.

TRIANDIS, H.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M.; ASAI, M. e LUCCA, N. (1988), «Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54(2), pp. 323-338.

VERGARA, S.; SILVA, D. e GOMES, A. (2003), «Olga: a sementeira de grãos e de Responsabilidade Social na história do grupo Nova América». *Organização & Sociedade*. No prelo.

VITELL, S.; NWACHUKWU, S. e BARNES, J. (1993), «The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology». *Journal of Business Ethics*, vol. 12(10), pp. 753-760.

WAGNER, J. (1995), «Studies of Individualism-Collectivism: effects on cooperation in groups». *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 152-172.

WARTICK, S. e COCHRAN, P. (1985), «The evolution of the corporate social performance model». *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.

WATSON, T. (2003), «Ethical choice in managerial work: the scope for moral choices in an ethically irrational World». *Human Relations*, vol. 56(2), pp. 167-185.

WOOD, D. (1991), «Corporate social performance revisited». *Academy of Management Review*, vol. 16(4), pp. 691-718.