

**ALINHAMENTO ENTRE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E****SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOCIAL****Alignment Between Substantive Rationality And Organizational Social Sustainability**Flávio A. Cella-de-Oliveira<sup>1</sup>Adriana Roseli Wunsch Takahashi<sup>2</sup>**Resumo**

A sustentabilidade organizacional - SO é dividida em três sustentabilidades menores: a SO econômica, SO ambiental e SO social, sendo que o presente trabalho destaca a SO social – SOS. Também é abordado o debate da racionalidade de Guerreiro-Ramos, em que se destaca a racionalidade instrumental (pautada pela lógica do cálculo e a eficiência dos resultados como fim único) e a substantiva (valorada pela ética, pelo entendimento e pelas boas práticas sociais). Por suas características infere-se a proximidade entre a SOS e a racionalidade substantiva; assim o objetivo do trabalho é discutir o alinhamento de tais fenômenos. Conduziu-se uma pesquisa empírica quantitativa, que utilizou-se da metodologia estudo de caso, que foi conduzido em um jornal. A coleta de dados foi feita através de questionários, analisados por estatística descritiva. Na organização pesquisada identificou-se um bom desenvolvimento da SOS e a predominância da racionalidade substantiva. Embora o estudo não possa afirmar a correlação entre tais fenômenos, agrega evidências a outros trabalhos que obtiveram resultados semelhantes.

**Palavras-chave:** sustentabilidade organizacional social, racionalidade substantiva.

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil. Possui mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina, UEL, Brasil, e graduação em Administração Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Brasil. E-mail: [flaviocella@yahoo.com.br](mailto:flaviocella@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Possui doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil, com período sanduíche na Universidade de Lancaster, Reino Unido. Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná - PPGADM/UFPR, Brasil. Professora de Administração da mesma universidade. E-mail: [adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br)

### Abstract

Organizational sustainability - OS comprises three smaller sustainabilities: economic OS, environmental OS and social OS. The present study highlights the social OS - SOS. This research also discusses rationality in Guerreiro-Ramos' theory, which includes the instrumental rationality (guided by the logic of calculation and efficiency of the results as a single order) and substantive rationality (values ethics, understanding and good social practice). Due to its characteristics, closeness between SOS and substantive rationality is inferred. The objective was to discuss the alignment of such phenomena. We conducted a quantitative empirical research, which employed the case study methodology, conducted in a newspaper. Data collection occurred through questionnaires, analyzed by descriptive statistics. The company studied showed a good development of the SOS and prevalence of substantive rationality. Although the study cannot claim the correlation between SOS and substantive rationality, such evidence adds to other studies with similar results.

**Keywords:** social organizational sustainability, substantive rationality.

A sustentabilidade organizacional é um tema em voga nos últimos anos, fazendo com que as organizações sintam fortes pressões por parte dos mercados, da sociedade e da legislação para que se alinhem a esta tendência. O caminho por tal alinhamento origina o termo sustentabilidade organizacional – SO, que trata da gestão do fenômeno sustentabilidade nas organizações. Uma das abordagens mais referenciadas na literatura sobre sustentabilidade organizacional é o *Triple Bottom Line* – TBL (Elkington, 1999), o qual divide a sustentabilidade nos pilares econômico, ambiental e social.

Autores como Munck (2013) e Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) conjugam os três pilares da sustentabilidade como sustentabilidades menores a serem perseguidas no caminho rumo à sustentabilidade organizacional, sendo estas: SO Econômica, SO Ambiental e SO Social. Sem estabelecer julgamento, a presente pesquisa aborda a dimensão social.

A SO Social – SOS trata de assuntos divididos em duas categorias. a) aqueles relacionados aos indivíduos dentro das organizações, abordando desde assuntos como remuneração até a satisfação e qualidade de vida; e b) a sociedade externa à organização, os sistemas sociais e as comunidades que são impactados pelas atividades operacionais da organização, ou seja, envolve todos os *stakeholders*.

Guerreiro-Ramos (1981) inicia o debate em torno das racionalidades, em que se destaca: a) racionalidade instrumental, pautada na lógica do cálculo e na eficiência dos resultados como fim único, e b) racionalidade substantiva, que valoriza a ética, pelo entendimento e pelas boas práticas sociais.

A partir de então, pode-se inferir a proximidade entre a SOS e a racionalidade. Por um lado, os conceitos da SOS parecem estar mais alinhados à racionalidade substantiva, como sugerem as pesquisas de Pinheiro (2003) e Ramos (2006). No entanto, Dias (2009) aponta, em sua pesquisa com empresas ligadas a iniciativas sociais, que esta posição não se confirma.

Assim, o presente trabalho teve como objetivo discutir o alinhamento de tais fenômenos (SOS e racionalidade) e conduzir uma pesquisa empírica a fim de constatar alinhamentos entre SOS e racionalidade em um estudo de caso realizado em um jornal.

### **Sustentabilidade Organizacional – SO**

O conceito de sustentabilidade organizacional induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, além da dimensão econômica, as dimensões ambiental e social. Tal conceito parte da constatação de que as atividades produtivas geram externalidades positivas e negativas. Assim, esta agenda inicia-se em empresas que entendem que suas atividades impactam o ambiente em que estão inseridas - seja o meio ambiente, seja o meio social (Lins & Zylbersztajn, 2010).

No contexto da sustentabilidade organizacional, evidencia-se o *Triple Bottom Line* – TBL (Elkington, 1999), modelo que aponta a necessidade de mudanças do modelo de negócios tradicional, que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa, transcendendo-o para um novo modelo ao contemplar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira.

A partir de então, conforme apontamentos de Munck (2013), infere-se que a sustentabilidade organizacional visa manter o equilíbrio entre as perspectivas econômica, ambiental e social. Assim, preocupa-se tanto com os interesses financeiros da organização e dos *shareholders* quanto com a manutenção do ambiente natural e das relações sociais sob influência da organização (*stakeholders*). Para Lemme (2010), assim como para Savitz e Weber (2006), a ideia de empresa alinhada à sustentabilidade é a de que a atividade das empresas desenvolva-se em um contexto socioambiental que condicione a qualidade e a disponibilidade de capital natural e o humano.

A partir do *framework* de SO proposto por Munck (2013) e já utilizada por Bansi (2013) e Dias (2013), os três pilares são vistos como três sustentabilidades menores que, se desenvolvidas, são capazes de conduzir a organização a um satisfatório nível de SO. Assim, os três pilares passam a ser denominados como SO Econômica, SO Ambiental e SO Social. Este estudo destaca a SO Social - SOS, que é definida da seguinte forma:

A sustentabilidade organizacional social contempla o impacto que as organizações geram nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais (Souza, 2010). Para Callado (2010) a sustentabilidade social envolve, ainda, aspectos de equidade e qualidade de vida. Munck (2013) explica que a SOS busca agregar valor para as comunidades nas quais estão inseridas no sentido de desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do capital social dessas comunidades. As empresas devem administrar seu capital social de modo que seus *stakeholders* possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Ainda na SOS, o capital humano refere-se principalmente a aspectos como habilidades, motivação e fidelização de funcionários e parceiros de negócios. Exige que as organizações internalizem os custos sociais, mantendo e proporcionando crescimento do capital social, evitando explorar os indivíduos, incentivando estruturas de autorrenovação, fomentando a democracia, ampliando o leque de escolhas das pessoas e distribuindo recursos e direitos de propriedade de forma justa (Dyllick & Hockerts, 2002).

A SOS, de acordo com Azapagic (2003), envolve as seguintes características: remuneração justa, igualdade de oportunidades, boas condições de saúde e segurança, sistemas de recompensa, captação de ideias para melhorias no *Triple Bottom Line*, capacitação e desenvolvimento de competências, plano de carreira e comportamento organizacional ético. Desta forma, Bansi (2003) e Dyllick e Hockerts (2002) explicam que as organizações

socialmente sustentáveis agregam valor para as comunidades em que estão inseridas, aumentando o capital humano e social dos parceiros e comunidades. As empresas devem administrar seu capital social de modo que seus *stakeholders* possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor (Bansi, 2013).

Em síntese, a SOS incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional) (Munck, Munck, & Borim-De-Souza, 2011).

Para dar continuidade à proposta do presente trabalho, a próxima seção aborda as racionalidades, a fim de que, posteriormente, possam ser feitas inferências quanto ao alinhamento entre SOS e racionalidades.

### **Racionalidade Substantiva e Instrumental**

Guerreiro-Ramos (1966; 1981), há mais de 3 décadas, fazia críticas ao sistema produtivo e econômico vigente devido ao seu caráter degradante nas condições ambientais e sociais. Nesses modelos, recursos e produção são entendidos apenas como insumos e produtos de atividades de natureza econômica. Em outras palavras, é o mercado que, em última análise, determina o que deve ser considerado como recursos e como produção. Neste debate distinguem-se dois tipos de racionalidade presentes nas organizações: a instrumental e a substantiva, a saber:

- As organizações instrumentais são fundadas em cálculo e, como tal, constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos (Guerreiro-Ramos, 1981). Organizações pautadas nesta racionalidade têm ações

baseadas no cálculo, orientadas para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social através da maximização dos recursos disponíveis (Serva, 1996).

- A racionalidade substantiva é pautada pela ética e pelas questões sociais (Guerreiro-Ramos, 1981). É orientada para duas dimensões: a dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação, e a dimensão grupal, que refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação social. Predominam os processos administrativo-organizacionais que contêm o **ideal da emancipação do homem** entre suas finalidades e práticas concretas (Serva, 1996).

A partir desde debate inicial, o Quadro 1 apresenta um comparativo mais detalhado entre as características das duas racionalidades.

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA
a) <u>cálculo</u> : projeção utilitária das consequências dos atos humanos;	a) <u>autorrealização</u> : processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
b) <u>fins</u> : metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);	b) <u>entendimento</u> : ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
c) <u>maximização dos recursos</u> : busca da eficiência e da eficácia máxima, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo;	c) <u>julgamento ético</u> : deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
d) <u>êxito/resultados</u> : o alcance de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;	d) <u>autenticidade</u> : integridade, honestidade e franqueza
e) <u>desempenho</u> : performance individual elevada na realização de atividades, centradas na utilidade;	

f) <u>utilidade</u> : dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;	dos indivíduos nas interações;
g) <u>rentabilidade</u> : medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados;	e) <u>valores emancipatórios</u> : aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
h) <u>estratégia interpessoal</u> : aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.	f) <u>autonomia</u> : condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

**Quadro 1.** Caracterização das racionalidades instrumental e substantiva.

**Fonte:** Serva (1997a).

A partir do quadro apresentado ficam claras as diferenças entre os dois tipos de racionalidade. A instrumental, que traz marcadamente as características do capitalismo puro e selvagem, em contraste da substantiva, que preconiza ambientes mais éticos e justos, pautados pelo desenvolvimento humano.

Guerreiro-Ramos (1981) aborda e explica o paradigma paraeconômico, que é um modelo multicêntrico de alocação. A paraeconomia pode ser entendida como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos. Há muitas atividades que podem ser qualificadas como paraeconômicas, ou seja, está-se tentando implementar cenários que representam alternativas aos sistemas centrados no mercado. A paraeconômica vai em desencontro com o que postula Tofler (1975) a respeito da sociedade, uma vez que o mesmo afirma que a sociedade está pautada por uma visão utilitarista de aplicação de recursos em prol de resultados econômicos.

Neste mesmo sentido Tofler (1975) apresenta o conceito de indivíduo adocrata, o qual é focado no mercado, na vantagem competitiva e no retorno econômico. Em oposição, o indivíduo paraeconômico, apresentado por Guerreiro-Ramos (1981), trabalha apenas para



mudanças que demonstrem significado de ordem humana e social. Guerreiro-Ramos (1981) aponta que são poucas as pessoas pautadas pelo paradigma paraeconômico, mas ainda assim, crê no crescimento dele.

O paradigma paraeconômico leva em consideração não apenas fatores de produção, mas também seus aspectos externos sociais e ecológicos. Como tal, representa uma alternativa para os modelos alocativos clássicos, a qual oferece, também, o arcabouço abrangente para uma nova ciência das organizações. Nada menos que uma revolução organizacional de alcance mundial faz-se necessária para superar a deterioração física do planeta e das condições da vida humana (Guerreiro-Ramos, 1981).

Na seção seguinte, avançar-se-á na interação entre SOS e racionalidades, a fim de aproximar-se do objetivo deste trabalho, que é discutir o alinhamento entre esses fenômenos.

### **Sustentabilidade Organizacional Social e Racionalidades**

Seguindo rumo ao objetivo do presente trabalho, esta seção busca aproximar os temas sustentabilidade organizacional social e racionalidade, visando discutir um alinhamento entre tais elementos. Para tal, inicia-se resgatando Guerreiro-Ramos (1966), quando ele aponta que a industrialização tende a desenvolver a racionalidade instrumental, afastando-se aquela de caráter substantivo. O poder de decisão também fica concentrado, excluindo a maioria dos indivíduos, tendendo a deteriorar os poderes racionais do homem. Complacente a isto, Tofler (1975) também comenta sobre os processos de industrialização e como as relações de trabalho são degradadas devido ao objetivo de maximização do lucro.

Diante disto, Leff (2000, 2001) complementa que a racionalidade social define-se como o sistema de regras de pensamento e comportamento dos atores sociais que se estabelece dentro de estruturas econômicas, políticas e ideológicas determinadas, legitimando um conjunto de

ações e conferindo um sentido à organização da sociedade em seu conjunto. Essas regras e estruturas orientam um conjunto de práticas e processos sociais para certos fins por meios socialmente construídos, refletindo-se em suas normas morais, suas crenças, seus arranjos institucionais e em seus padrões de produção.

A partir da caracterização das diferentes racionalidades, na seção anterior, com destaque ao sintetizado no Quadro 1, com base nos autores citados (Guerreiro-Ramos, 1966; 1981; Leff, 2000; 2001), pode-se inferir que a SOS está mais intimamente associada ao ambiente substantivo, uma vez que o desenvolvimento humano é o maior objetivo de ambas as abordagens. Tal observação ganha forças a partir de Serva (1993), quando ele aponta que nas organizações substantivas não são constatados preceitos fundamentais encontrados nas burocracias, como, por exemplo, a excessiva supremacia da organização sobre o indivíduo, o processo relacional, interatividade.

Mais uma evidência de que o modelo tradicional de sociedade industrial afasta as organizações da SOS é constatado em Guerreiro-Ramos (1966) quando ele apresenta o conceito de organizações complexas. Tais organizações visualizam aspectos do comportamento humano, da questão do equilíbrio entre os indivíduos e a organização. Nesta perspectiva é valorizada a atitude diante do trabalho, a autonomia do indivíduo, integração e liberdade. Preconizam o ajustamento positivo do indivíduo ao trabalho, de modo a combinar sua produtividade com o trabalhador, com sua independência como ser humano, a racionalidade funcional com a racionalidade substantiva de seu comportamento, a ética de responsabilidade com a ética do valor absoluto ou da convicção.

De acordo com a revisão já realizada, os elementos principais da SOS são a equidade, qualidade de vida, desenvolvimento humano e geração de valor aos *stakeholders*, ética e justiça (Callado, 2010; Munck, Munck, & Borim-De-Souza, 2011; Bansi, 2013). Resgatando

o Quadro 1, de Serva (1997a) onde ele caracteriza as racionalidades instrumental e substantiva, pode-se visualizar a proximidade que a SOS tem com a racionalidade substantiva, como mostra o Quadro 2.

Características da Sustentabilidade Organizacional Social	Características da Racionalidade substantiva
(Callado, 2010; Munck, Munck, & Borim-De-Souza, 2011; Bansi, 2013)	(Serva, 1997a) Quadro 1 deste trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Equidade (salários e benefícios justos, oportunidades iguais e ausência de discriminação no ambiente de trabalho)</li> <li>· Qualidade de vida</li> <li>· Impacto que as organizações geram nos sistemas sociais</li> <li>· Desenvolvimento humano (educação, treinamento, Saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências)</li> <li>· Considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional)</li> <li>· Agregar valor para as comunidades e <i>stakeholders</i></li> <li>· Pacotes justos de remuneração</li> <li>· Oportunidades organizacionais iguais e não discriminação</li> <li>· Condições seguras de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Auto realização</li> <li>· Entendimento</li> <li>· Julgamento ético</li> <li>· Autenticidade</li> <li>· Valores emancipatórios</li> <li>· Autonomia</li> </ul>

**Quadro 2.** Comparativo entre SO Social e racionalidade substantiva.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos autores citados.

A partir da comparação entre a SOS e a racionalidade substantiva é possível inferir que o desenvolvimento da SOS e a racionalidade substantiva são fenômenos alinhados. Leff (2001) advoga em defesa desta sugestão ao discorrer que a qualidade de vida depende da qualidade do ambiente para chegar a um desenvolvimento equilibrado e sustentável (a conservação do potencial produtivo dos ecossistemas, a valorização e preservação da base de recursos naturais, a sustentabilidade ecológica do habitat); mas a qualidade de vida também está associada com formas de cooperação, de solidariedade, de participação e de realização, que

entrelaçam a satisfação de necessidades e aspirações derivadas do consumo com diferentes formas de realização, através de processos de trabalho, de funções criativas e de atividades recreativas (Leff, 2001).

A fim de fortalecer tais aproximações, resgatam-se os trabalhos de Pinheiro (2003) e Ramos (2006), que apontam evidências de que a sustentabilidade e fenômenos correlatos são alavancados em ambientes substantivos. No entanto, é preciso abrir os olhos para outros trabalhos, como o de Dias (2009), que fez constatações diferentes. Este autor pontua que, em sua pesquisa com empresas ligadas a iniciativas sociais, esta posição não necessariamente se confirma, pois as empresas estão utilizando as ferramentas de desenvolvimento social como instrumento que permite ganhos múltiplos, portanto aproximando-se da instrumentalidade.

A partir de tais evidências, o presente trabalho caminhou no intuito de mensurar os fenômenos SOS e identificar a racionalidade predominante na empresa pesquisada a fim de fazer inferências quanto ao alinhamento dos fenômenos. Desta forma, a seguir, serão construídos os instrumentos de mensuração.

### **Mensuração das Racionalidades e Sustentabilidade Organizacional Social**

Após discutir a SOS e as racionalidades, o objetivo deste artigo segue com a análise empírica do alinhamento entre esses fenômenos; assim, esta seção constrói os instrumentos a serem utilizados.

Antes, no entanto, de adentrar na apresentação dos instrumentos, faz-se importante uma apresentação sobre indicadores. Indicadores devem ser entendidos, de acordo com a OECD (1993), como um parâmetro ou valor derivado de parâmetros, que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno com uma extensão significativa. Desta forma, Hanai (2009) explica que os indicadores são capazes de apontar as características relevantes de um sistema e clarificam as complexas relações entre as diferentes variáveis envolvidas

num fenômeno específico, tornando-o visível ou perceptível para comunicar as suas informações contidas, constituindo-se em instrumentos úteis de análise objetiva sobre o fenômeno considerado.

Para mensurar a SOS existe uma série de mecanismos propostos na literatura, mas uma metodologia consolidada no Brasil é o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, editado pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA, 2013). Tal índice é editado anualmente desde 2006 a fim de listar as 50 empresas com melhor desempenho entre aquelas que possuem ações comercializadas na bolsa de valores. O instrumento é dividido em 72 indicadores, distribuídos nas dimensões: Geral, Produto, Governança corporativa, Econômico e financeira, Ambiental unificado, Ambiental Grupo IF e Social. Assim, a dimensão social do instrumento foi utilizada neste trabalho a fim de mensurar o desenvolvimento dessa perspectiva na organização pesquisada.

Os indicadores por si só são úteis para elaboração de relatórios, como é o objetivo do ISE, mas em sua forma original não permitem mensurações quantitativas e julgamentos de comparação. Desta forma, os indicadores foram adaptados com base na literatura citada para permitir a mensuração quantitativa dos mesmos. No Quadro 3, abaixo, são apresentados os indicadores elaborados a partir da dimensão social do instrumento do ISE de 2013 (BM&FBOVESPA, 2013), e na metodologia será abordada sua forma de operacionalização.

**Indicador S1: Compromisso com direitos do trabalho**

A organização não se utiliza de trabalho infantil e trabalho forçado; combate à discriminação no trabalho, valoriza a diversidade; previne o assédio moral e sexual; respeita a livre associação sindical e direito à negociação coletiva.

**Indicador S2: Compromisso com direitos do trabalho nos parceiros**

Idem Indicador 1 estendido aos parceiros.

**Indicador S3: Participação em políticas públicas**

A empresa participa de políticas públicas (entidades públicas, política etc.) por meio de propostas ou posicionamentos formais e transparentes.

**Indicador S4: Políticas corporativas**

A empresa possui política corporativa para regular o uso de instrumentos de marketing de forma ética, respeitando o consumidor, o cidadão. Não utiliza informações não autorizadas preservando a privacidade.

**Indicador S5: Ocupação de espaços públicos**

A empresa utiliza, direta ou indiretamente, os espaços públicos (como o mobiliário urbano, edificações, ruas, parques, paisagens etc.) com respeito e valorização.

**Indicador S6: Informação ou comunicação publicitária enganosa ou abusiva**

A empresa condena a veiculação de informação ou comunicação publicitária enganosa ou abusiva e que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite de crianças e outros vulneráveis, desrespeite valores ambientais.

**Indicador S7: Desenvolvimento pessoal**

A empresa promove o acesso de todos os funcionários a atividades de educação e desenvolvimento, visando ampliar sua competência, empregabilidade e evolução pessoal ou profissional;

A empresa pratica o diálogo, acolhendo e respondendo todas as críticas e sugestões;

A empresa garante a equidade e remuneração justa entre funcionários;

**Indicador S8: Qualidade de vida**

A empresa promove o bem-estar do funcionário não apenas em relação ao trabalho, mas também com a sua qualidade de vida, incluindo, por exemplo, a preocupação com a saúde e nível de estresse.

**Indicador S9: Relação com a comunidade**

A empresa constrói um relacionamento com a comunidade visando o desenvolvimento local, **participando e apoiando** associações, escolas, atividades culturais, esportivas etc.

**Indicador S10: Investimento social privado**

A empresa investe em iniciativas sociais de diversas áreas, como educação, cultura, saúde, geração de renda, acesso à informação, infraestrutura etc.

\* Os investimentos não devem ser em necessidades da empresa.

**Indicador S11: Relação com fornecedores**

A empresa preocupa-se com aplicação de critérios sociais na gestão de todos os fornecedores. Avaliar e monitorar o

desempenho de indicadores sociais nas cadeias de suprimentos.
<p><b>Indicador S12: Relação com clientes</b></p> <p>A empresa mantém diálogo direto com os clientes criando bons relacionamentos; pesquisando a satisfação, suas necessidades e orientando o desenvolvimento de produtos e/ou serviços que conciliem o bom atendimento dessas necessidades considerando a sustentabilidade social.</p>
<p><b>Indicador S13: Qualidade do serviço para o cliente</b></p> <p>A empresa monitora os produtos e serviços na busca de problemas; disponibiliza canal direto de comunicação com os clientes dando atenção às reclamações e resolvendo eventuais problemas.</p>
<p><b>Indicador S14: Acessibilidade dos clientes</b></p> <p>A empresa disponibiliza informações de seus produtos e/ou serviços de forma acessível. Por exemplo: informações técnicas na linguagem Braille, informações em áudio, serviços que contam com softwares adaptados.</p>
<p><b>Indicador S15: Contratação de trabalhadores terceirizados</b></p> <p>A empresa possui práticas que visam garantir aos trabalhadores terceirizados tratamento equivalente ao oferecido aos funcionários diretos.</p>
<p><b>Indicador S16: Cumprimento legal</b></p> <p>A empresa cumpre a legislação trabalhista e demais legislações pertinentes aos colaboradores diretos e terceirizados.</p>
<p><b>Indicador S17: Cumprimento legal indireto</b></p> <p>A empresa exige de seus parceiros o cumprimento das legislações trabalhistas e pertinentes.</p>
<p><b>Indicador S18: Ações judiciais</b></p> <p>A empresa possui sistema de monitoramento de ações judiciais decorrentes de seu relacionamento com clientes e busca solucionar rapidamente as ações judiciais.</p>
<p><b>Indicador S19: Prevenção a ações judiciais</b></p> <p>As políticas e ações da empresa minimizar o risco de ações judiciais.</p>

**Quadro 3.** Indicadores de sustentabilidade organizacional social.

**Fonte:** Adaptado de BM&FBOVESPA (2013).

Em um segundo momento será identificada a racionalidade predominante. Para tanto resgata-se o instrumento de mensuração da racionalidade proposto por Serva (1997), o qual será adaptado para o contexto desta pesquisa.

Serva (1997a) propôs a análise de 10 fenômenos organizacionais, que são aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico da organização da qual participam. Assim, os membros do grupo delineiam seus padrões de interrelação e também as fronteiras e limites da ação grupal perante a sociedade. Assim, os processos analisados estão expressos no Quadro 4.

PROCESSO	ORIENTAÇÃO	
	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA
<b>Indicador R1:</b> Hierarquia e normas	Fins, Desempenho, Estratégia interpessoal	Entendimento, Julgamento ético
<b>Indicador R2:</b> Valores e objetivos	Utilidade, Fins, Rentabilidade	Autorrealização, Valores emancipatórios, Julgamento ético
<b>Indicador R3:</b> Tomada de decisão	Cálculo, Utilidade, Maximização de recursos	Entendimento, Julgamento ético
<b>Indicador R4:</b> Controle	Maximização de recursos, Desempenho, Estratégia interpessoal	Entendimento
<b>Indicador R5:</b> Divisão do trabalho	Maximização de recursos, Desempenho, Cálculo	Autorrealização, Entendimento, Autonomia
<b>Indicador R6:</b> Comunicação e relações interpessoais	Desempenho, Êxito/resultados, Estratégia interpessoal	Autenticidade, Valores emancipatórios, Autonomia
<b>Indicador R7:</b> Ação social e relações ambientais	Fins, Êxito / resultados	Valores emancipatórios
<b>Indicador R8:</b> Reflexão sobre a organização	Desempenho, Fins, Rentabilidade	Julgamento ético, Valores emancipatórios
<b>Indicador R9:</b> Conflitos	Cálculo, Fins, Estratégia interpessoal	Julgamento ético, Autenticidade, Autonomia



<b>Indicador R10:</b>	Fins, Êxito, Desempenho	Autorrealização, Autonomia
<b>Satisfação individual</b>		

**Quadro 4.** Processos organizacionais.

**Fonte:** Construído a partir de Serva (1997a).

O autor compreende cada elemento constitutivo de ação racional (processos) como um indicador. Tais indicadores foram utilizados no intuito de constatar se a racionalidade dominante nas organizações é instrumental ou substantiva. No entanto, Serva (1997a) destaca a importância de compreender que não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações, estando presentes ambas as lógicas, gerando contradições; no entanto, é intuito identificar a visão predominante. A partir do exposto, a aplicação dos instrumentos apresentados é discutida na seção seguinte.

### **Procedimentos da Pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e quantitativa. A metodologia adotada foi o estudo de caso; assim, a amostragem foi intencional, sendo a organização selecionada devido à dinâmica da sua atividade, que conta fortemente com a necessidade de relações interpessoais e trabalho em equipe, tal como a sua inserção na sociedade.

A organização selecionada para a pesquisa é um jornal da região de Curitiba-PR, que conta com 12 colaboradores, dos quais um é o proprietário, que atua como gerente. Destes, 9 colaboradores participaram da pesquisa. O instrumento sobre racionalidade, no entanto, só contou com 8 respondentes, pois um formulário foi rasurado e descartado. Os demais 3 colaboradores não participaram por não estarem na empresa no momento da pesquisa. O jornal é um instrumento de comunicação da sociedade e formador de opinião, por isso a racionalidade predominante deveria ser a substantiva, a fim de levar a público a real

informação, motivada pela sua responsabilidade para com a sociedade. Por isso, a empresa torna-se relevante para a pesquisa.

A presente pesquisa tem caráter exploratório; por isso, emprega instrumentos quantitativos que fornecem os primeiros indícios sobre a racionalidade e a SOS na organização pesquisada. Assim, não há objetivo em obter respostas conclusivas, uma vez que isto deverá ser feito em pesquisas subsequentes, utilizando-se de abordagem qualitativa e instrumentos que permitam maior imersão no contexto pesquisado.

O primeiro questionário visou identificar o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional social. Para tanto, o instrumento apresentava os indicadores do Quadro 3, onde os pesquisados deveriam marcar como consideravam cada indicador. O modelo do questionário é apresentado na Ilustração 1 (na figura é apresentado apenas um indicador para ilustração do instrumento, mas naquele aplicado na pesquisa havia todos os indicadores).

<b>Indicador 1: Compromisso com direitos do trabalho</b>			
A organização <u>não se utiliza de trabalho infantil e trabalho forçado</u> ; combate à discriminação no trabalho, valoriza a diversidade; previne o assédio moral e sexual; respeita a livre associação sindical e direito à negociação coletiva.			
A empresa <b>não</b> está alinhada a este indicador	A empresa está <b>parcialmente alinhada</b> a este indicador	A empresa está <b>alinhada</b> a este indicador	A empresa está alinhada a este indicador em <b>nível de superação</b>

**Ilustração 1.** Modelo do questionário para SOS.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O segundo questionário, que visou identificar qual a racionalidade predominante na organização, foi elaborado a partir do instrumento de Serva (1997). Como o autor realizou uma pesquisa fenomenológica, tendo como instrumento de coleta de dados a observação, o instrumento foi adaptado aos métodos da presente pesquisa. Os indicadores expressos no Quadro 4 foram apresentados aos pesquisados para responderem como os mesmos julgam o desenvolvimento da racionalidade na organização. O modelo do questionário é apresentado na Ilustração 2 (na figura é apresentado apenas um indicador para fins de ilustração do

instrumento, mas naquele aplicado na pesquisa havia todos os indicadores).

HIERARQUIA E NORMAS						
- Fins	Totalmente	Tende a ser	Neutra	Tende a ser	Totalmente	- Entendimento
- Desempenho	Instrumental	Instrumental		substantiva	Substantiva	- Julgamento ético

**Ilustração 2.** Modelo do questionário para racionalidade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os dados foram analisados através da escala criada, a qual é, a seguir, descrita.

### Escala de Mensuração

Para análise das informações obtidas foi utilizada a metodologia de criação de escalas adaptada de Cella-de-Oliveira (2012), como descrito a seguir.

#### Escala de mensuração da sustentabilidade organizacional social.

De posse do instrumento construído, o primeiro passo para construção da escala para mensuração da SOS foi à atribuição de pesos para as possíveis respostas. Assim, as respostas marcadas na coluna 'A empresa **não está alinhada** a este indicador' receberam peso 0; as respostas da coluna 'A empresa está **parcialmente alinhada** a este indicador' receberam peso 1; as respostas da coluna 'A empresa **está alinhada** a este indicador' receberam peso 2; e, por fim, as respostas da coluna 'A empresa está alinhada a este indicador em **nível de superação**' receberam peso 3. Ao final, todas as respostas de cada coluna foram somadas e multiplicadas por seus pesos, conforme demonstra a Tabela 1, a seguir.

	A empresa <b>não está alinhada</b> a este indicador	A empresa está <b>parcialmente alinhada</b> a este indicador	A empresa <b>está alinhada</b> a este indicador	A empresa está alinhada a este indicador em <b>nível de superação</b>
Peso	0	1	2	3
Número de respostas	W	X	Y	Z

marcadas para cada  
coluna, considerando  
todos os indicadores

$$\text{Cálculo da Pontuação total} = (W * 0) + (X * 1) + (Y * 2) + (Z * 3)$$

**Tabela 1.** Demonstração da tabulação dos dados.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na sequência criou-se uma escala para análise do grau de desenvolvimento da SOS. Martins (2006) explica que as escalas sociais e de atitudes consistem basicamente em uma série graduada de itens ou enunciados a respeito de uma situação. Como o objetivo das escalas sociais é possibilitar o estudo de opiniões e atitudes de forma precisa, se faz necessário transformar fatos habitualmente entendidos como qualitativos em quantitativos.

A partir de então foi calculado o máximo de pontos que cada opção de resposta ('**não está alinhada**', '**parcialmente alinhada**', '**está alinhada**' e '**nível de superação**') poderia obter. Cada coluna possui 19 indicadores e 9 respondentes. Supondo que todos os respondentes marcassem todos os indicadores (Indicador S1 ao Indicador S19) na coluna 'não está alinhada', e considerando o peso da mesma é zero, a pontuação total seria zero (número de indicadores \* número de respondentes \* peso da coluna); se todos os respondentes marcassem todos os indicadores na coluna 'parcialmente alinhada', como o peso da mesma é 1, a pontuação total seria 19; e, assim sucessivamente, conforme mostra a Tabela 2.

	Número de respondentes	Número de indicadores	Peso da coluna	<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA DA COLUNA</b>
Coluna ' <b>não está alinhada</b> '	9	19	0	<b>0</b>
Coluna ' <b>parcialmente alinhada</b> '	9	19	1	<b>171</b>
Coluna ' <b>está alinhada</b> '	9	19	2	<b>234</b>

Coluna 'nível de superação'	9	19	3	513
-----------------------------	---	----	---	-----

**Tabela 2.** Demonstrativo da máxima pontuação possível nas respostas do instrumento de SOS.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir da máxima pontuação de cada coluna é possível construir uma escala gráfica para localização dos resultados, que é feita a partir dos intervalos entre as pontuações máximas de cada opção de resposta, conforme mostra a Ilustração 3.

NÃO ALINHADA	PARCIALMENTE ALINHADA	ALINHADA	SUPERAÇÃO
0	1 « 171	172 « 234	235 « 513

**Ilustração 3.** Escala gráfica de sustentabilidade organizacional social.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### Escala de mensuração da racionalidade.

De posse do instrumento construído para coleta de dados referentes à racionalidade, o primeiro passo foi à atribuição de pesos para as diferentes respostas, sendo que as respostas marcadas na coluna 'Totalmente instrumental' receberam peso -2; na coluna 'Tende a ser instrumental' peso -1; na coluna 'Neutra', peso 0; na coluna 'Tende a ser substantiva' peso 1; na coluna 'Totalmente substantiva' peso 2, conforme demonstra a Tabela 3.

	Totalmente Instrumental	Tende a ser Instrumental	Neutra	Tende a ser substantiva	Totalmente Substantiva
Peso	-2	-1	0	1	2
Número de respostas marcadas para cada coluna, considerando todos os indicadores	V	W	X	Y	Z

$$\text{Cálculo da Pontuação total} = (V * -2) + (W * -1) + (X * 0) + (Y * 1) + (Z * 2)$$

**Tabela 3.** Demonstração da tabulação dos dados.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir de então foi calculado o máximo de pontos que cada opção de resposta ('Totalmente instrumental', 'Tende a ser instrumental', 'Neutra', 'Tende a ser substantiva', 'Totalmente substantiva') poderia obter. Cada coluna possui 10 indicadores de racionalidade e 8 respondentes. Supondo que todos os respondentes marcassem todos os indicadores na coluna 'totalmente instrumental', como o peso da mesma é -2, a pontuação total seria -160 (número de indicadores \* número de respondentes \* peso da coluna); se todos os respondentes marcassem todos os indicadores na coluna 'tende a ser instrumental', que tem peso -1, a pontuação total seria -80; e, assim sucessivamente, conforme mostra a Tabela 4.

	Número de respondentes	Número de indicadores	Peso da coluna	<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA DA COLUNA</b>
Coluna ' <b>Totalmente instrumental</b> '	8	10	-2	<b>-160</b>
Coluna ' <b>Tende a ser instrumental</b> '	8	10	-1	<b>-80</b>
Coluna ' <b>Neutra</b> '	8	10	0	<b>0</b>
Coluna ' <b>Tende a se substantiva</b> '	8	10	1	<b>80</b>
Coluna ' <b>Totalmente substantiva</b> '	8	10	2	<b>160</b>

**Tabela 4.** Demonstrativo da máxima pontuação de cada possível resposta do instrumento de Racionalidade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir da máxima pontuação de cada coluna é possível construir uma escala gráfica para localização dos resultados, que é feita a partir dos intervalos entre as pontuações máximas de cada opção de resposta, conforme mostra a Ilustração 4.

<b>TOTALMENTE INSTRUMENTAL</b>	<b>TENDE A SER INSTRUMENTAL</b>	<b>NEUTRA</b>	<b>TENDE A SER SUBSTANTIVA</b>	<b>TOTALMENTE SUBSTANTIVA</b>
-160 a -81	-80 a -1	0	1 a 160	161 a 180

**Ilustração 4.** Escala gráfica de Racionalidade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como inferido desde a revisão bibliográfica, a racionalidade é um fenômeno complexo, que avalia questões profundas do ser e da organização; assim, é algo difícil de ser visualizado e, por sua vez, difícil de ser analisado. Mediante este cenário, o presente instrumento apresenta-se como um primeiro olhar, fornecendo apontamentos quanto à racionalidade predominante; no entanto, não se faz suficiente para afirmar qual é a racionalidade presente na organização. Para tal, deve-se buscar métodos mais aprofundados.

De posse dos métodos para análise dos dados a próxima seção apresenta e discute os mesmos com base na revisão bibliográfica realizada.

### **Apresentação e Análise Dos Dados**

Após tabulados, os dados resultaram em dois momentos de análise: o primeiro sobre SOS e o segundo em relação à racionalidade predominante.

#### **Análise dos Dados sobre Sustentabilidade Organizacional Social**

Após aplicação dos formulários aos colaboradores da empresa, os dados foram tabulados através da frequência de respostas, estando os dados expressos na Tabela 5.

	<b>NÃO ALINHADA</b>	<b>PARCIALMENTE ALINHADA</b>	<b>ALINHADA</b>	<b>SUPERAÇÃO</b>
Indicador 1			7 respostas	2 respostas
Indicador 2		1 resposta	6 respostas	2 respostas
Indicador 3	2 respostas	1 resposta	4 respostas	2 respostas
Indicador 4		1 resposta	5 respostas	3 respostas
Indicador 5			8 respostas	1 resposta
Indicador 6			6 respostas	3 respostas
Indicador 7	1 resposta	2 respostas	6 respostas	
Indicador 8		1 resposta	4 respostas	4 respostas

Indicador 9		1 resposta	5 respostas	3 respostas
Indicador 10	1 resposta	2 respostas	2 respostas	4 respostas
Indicador 11		1 resposta	6 respostas	2 respostas
Indicador 12		2 respostas	5 respostas	2 respostas
Indicador 13		2 respostas	5 respostas	2 respostas
Indicador 14	1 resposta		4 respostas	4 respostas
Indicador 15			5 respostas	4 respostas
Indicador 16	1 resposta	1 resposta	6 respostas	1 resposta
Indicador 17			5 respostas	1 resposta
Indicador 18		2 respostas	5 respostas	2 respostas
Indicador 19	2		6	1
<b>SOMATÓRIA DAS RESPOSTAS</b>	<b>8 (5%)</b>	<b>17 (10%)</b>	<b>100 (60%)</b>	<b>43 (26%)</b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>				<b>168</b>

**Tabela 5.** Resultados da pesquisa de Sustentabilidade Organizacional Social.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 5 mostra o padrão das respostas dos participantes da pesquisa em relação à SOS. Na última linha da tabela há a somatória das respostas, demonstrando que os entrevistados marcaram 8, 17, 100 e 43 vezes em cada coluna, respectivamente. Na Tabela 6, os pesos de cada coluna são atribuídos a estas respostas.

	<b>NÃO ALINHADA</b>	<b>PARCIALMENTE ALINHADA</b>	<b>ALINHADA</b>	<b>SUPERAÇÃO</b>
	<b>(0 pontos)</b>	<b>(1 ponto)</b>	<b>(2 pontos)</b>	<b>(3 pontos)</b>
Somatória de respostas	8	17	100	43
Somatória com pesos (pontos)	$(8 * 0) = 0$	$(17 * 1) = 17$	$(100 * 2) = 200$	$(43 * 3) = 129$
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b><math>(0 + 17 + 200 + 129) = 346</math></b>			

**Tabela 6.** Pontuação total do instrumento de Sustentabilidade Organizacional Social.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir dos dados da Tabela 6 é possível identificar a pontuação total da empresa para a SOS, que foi de 201 pontos, o que corresponde ao nível de superação, conforme a escala



criada na metodologia e mostrada na Ilustração 5.

NÃO ALINHADA	PARCIALMENTE ALINHADA	ALINHADA	SUPERAÇÃO
0	1 « 171	172 « 342	342 « 513
Pontuação obtida pela empresa ®			<b>346</b>

**Ilustração 5.** Escala gráfica de sustentabilidade organizacional social com a pontuação da empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Tal pontuação denota um ótimo resultado para a organização pesquisada. Isto demonstra que o desenvolvimento dos indicadores é mais do que satisfatório, e o impacto da organização nos sistemas sociais é baixo, tratando seus colaboradores, e também a sociedade, de forma equitativa, proporcionando qualidade de vida, conforme descrevem Bansil (2013) e Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011).

Apenas 8 respostas apontaram o não alinhamento da organização para algum indicador, o que representa apenas 5% das respostas. É interessante destacar que a maioria das respostas concentra-se nos itens 'alinhada' e 'superação', inferindo que o desenvolvimento social, dos colaboradores e da sociedade seja uma preocupação constante da organização.

Outra observação importante a ser enfatizada é que tal pesquisa foi respondida pelos próprios colaboradores e de forma anônima, o que não deve justificar motivos para respostas distorcidas, levando a crer na fidedignidade do resultado.

Por se tratar de um jornal, um instrumento de formação de opinião, é muito importante verificar que o mesmo está impregnado com tais valores, a fim de contribuir com o desenvolvimento da sociedade. Os Indicadores 4 e 6, mais especificamente, foram muito representativos para a atividade da empresa. Por tratarem do uso ético das informações, assim como a não veiculação de informações comprometidas com o desenvolvimento da sociedade,

mostram importantes características de uma empresa que tem impacto direto na comunidade.

Não obstante, os demais indicadores, que tratam de assuntos internos da organização, como o desenvolvimento, a qualidade de vida e as condições de trabalho de uma forma geral, também foram bem avaliados pelos colaboradores. Pode-se inferir, portanto, que o ambiente interno, onde há satisfação no trabalho, exerce influência no serviço prestado aos clientes, ou seja, as relações e valores cultivados dentro da organização refletem no seu produto, o jornal.

No intuito de proceder com a análise do alinhamento entre a SOS e a racionalidade, a seguir avançar-se-á na apresentação dos dados do segundo instrumento de pesquisa.

### **Análise dos Dados sobre Racionalidade**

Os dados para esta análise foram coletados a partir do segundo instrumento, tendo gerado os dados apresentados na Tabela 7.

	<b>TOTALMENTE INSTRUMENTAL</b>	<b>TENDE A SER INSTRUMENTAL</b>	<b>NEUTRA</b>	<b>TENDE A SER SUBSTANTIVA</b>	<b>TOTALMENTE SUBSTANTIVA</b>
Indicador R1			2 respostas	4 respostas	2 respostas
Indicador R2		1 resposta	2 respostas	4 respostas	1 resposta
Indicador R3		1 resposta	3 respostas	3 respostas	1 resposta
Indicador R4		1 resposta	1 resposta	3 respostas	3 respostas
Indicador R5			1 resposta	2 respostas	5 respostas
Indicador R6			1 resposta	3 respostas	4 respostas
Indicador R7			2 respostas	2 respostas	4 respostas
Indicador R8		1 resposta	1 resposta	2 respostas	4 respostas
Indicador R9		1 resposta	1 resposta	3 respostas	3 respostas
Indicador R10				3 respostas	5 respostas
<b>Somatória de respostas</b>	<b>0</b>	<b>5 (6%)</b>	<b>14 (18%)</b>	<b>29 (36%)</b>	<b>32 (40%)</b>

**Tabela 7:** Resultados da pesquisa de Racionalidade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 7 mostra o padrão das respostas dos participantes da pesquisa em relação ao

instrumento de identificação da racionalidade predominante. Na última linha da tabela, há a somatória das respostas dos entrevistados, que marcaram 0, 5, 14, 29 e 32 vezes em cada coluna, respectivamente. Na Tabela 8, os pesos das colunas são atribuídos a estas respostas.

	TOTALMENTE INSTRUMENTAL (-2 pontos)	TENDE A SER INSTRUMENTAL (-1 ponto)	NEUTRA (0 pontos)	TENDE A SER SUBSTANTIVA (1 ponto)	TOTALMENTE SUBSTANTIVA (2 pontos)
Somatória de respostas	0	5	14	29	32
Somatória com pesos (pontos)	$(0 * -2) = 0$	$(5 * -1) = -5$	$(14 * 0) = 0$	$(29 * 1) = 29$	$(32 * 2) = 64$
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b><math>(0 - 5 + 0 + 29 + 64) = 88</math></b>				

**Tabela 8.** Pontuação total do instrumento de Racionalidade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir dos dados da Tabela 8 é possível identificar a pontuação total da empresa para o instrumento de racionalidade, que foi de 88 pontos. Tal resultado indica que a empresa tende a ser substantiva, conforme a escala criada na metodologia e expressa na Ilustração 6.

TOTALMENTE INSTRUMENTAL	TENDE A SER INSTRUMENTAL	NEUTRA	TENDE A SER SUBSTANTIVA	TOTALMENTE SUBSTANTIVA
-160 < -81	-80 < -1	0	1 < 160	161 < 180
Pontuação obtida pela empresa ®			88	

**Ilustração 6.** Escala gráfica de Racionalidade com a pontuação da empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir dos dados apresentados, pode-se perceber que a racionalidade predominante na empresa é a substantiva. Ainda que a mesma não seja totalmente substantiva, tende a ser. Reforçando esta posição, infere-se que nenhuma resposta foi marcada na coluna 'totalmente instrumental' e apenas 5% em 'tende a ser instrumental'.

Tal característica vai ao encontro dos resultados do instrumento de SOS, que apontou que a empresa tem bom desenvolvimento deste aspecto. São complacentes os resultados obtidos a partir dos dois instrumentos, uma vez que ambos os fenômenos caminham para um lado mais

humano nas relações, pautadas sempre pelo caráter ético, pela valorização e desenvolvimento dos indivíduos, como apontado na revisão de literatura (Guerreiro-Ramos, 1981; Serva, 1997; Munck, Munck, & Borim-De-Souza, 2011; Bansi, 2013). O lado mais humano, que é incutido pela racionalidade substantiva, resulta em duas dimensões medidas pela SOS: tanto as relações de trabalho internas da organização quanto às relações com a sociedade. Na empresa pesquisada, ambas foram bem avaliadas e pode-se inferir que a dimensão interna resulta no bom atendimento da externa.

Após tal análise, vale ressaltar que os dados obtidos não devem ser encarados como conclusivos, uma vez que a simplicidade do método utilizado impregna-o de limitações e, portanto, novas pesquisas devem ser feitas para conferir maior segurança a essas afirmações.

Tendo explorado os dados coletados e podendo inferir que a racionalidade substantiva e a SOS estão alinhadas, o presente trabalho parte para suas considerações finais.

### **Considerações Finais**

A presente pesquisa teve por objetivo analisar o alinhamento entre sustentabilidade organizacional social e as racionalidades (substantiva e instrumental). Primeiramente, os resultados obtidos na pesquisa empírica mostraram o bom desenvolvimento dos indicadores de sustentabilidade organizacional social na organização pesquisada e sua tendência para a racionalidade substantiva.

Ao abordar a sustentabilidade organizacional social, o fato de a empresa ser um jornal teve um caráter enriquecedor, pois apresenta uma relação bastante visível com a sociedade. Tais indicadores sugerem que há um compromisso da empresa com seus clientes e leitores, ou seja, com a sociedade.

A partir disto pode-se reforçar as inferências feitas com base na literatura de que o

desenvolvimento da sustentabilidade organizacional está alinhado a ambientes predominantemente substantivos. Ao compreender os objetivos de cada uma das teorizações, percebe-se a intensa relação entre seus objetivos, reforçando a possibilidade de pareamento. A presente pesquisa certamente é insuficiente para poder fazer afirmações conclusivas quanto ao alinhamento entre SOS e racionalidades; no entanto, agrega evidências disso aos estudos de Pinheiro (2003) e Ramos (2006).

Para futuras pesquisas sugere-se expandir o instrumento para outras organizações a fim de verificar se a tendência é semelhante; também sugere-se o uso de uma abordagem qualitativa a fim de identificar como se dão esses processos e angariar mais evidências sobre a relação entre os fenômenos estudados.

## **Referências**

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: *a general management framework*. *Trans IChemE*, 81(5), 303-316.

Bansi, A. C. (2013). *Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.

Bolsa de Mercadorias e Futuros de São Paulo – BM&FBOVESPA. (2013). *ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial – Questionário-base 2013*. BM&FBOVESPA: São Paulo.

Callado, A. L. C. (2010). *Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Cella-De-Oliveira, F. A. (2012). *Ecoeficiência: competência para a sustentabilidade*

*organizacional: um estudo de caso na indústria de acumuladores de energia.*

Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.

Dias, B. G. (2013). *A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.

Dias, O. C. (2009). *Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Guerreiro-Ramos, A. (1981). *A nova ciência da administração*. São Paulo: FGV.

Guerreiro-Ramos, A. (1966). *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração*. São Paulo, FGV.

Hanai, F. Y. (2009). *Sistema de indicadores de sustentabilidade: uma aplicação ao contexto de desenvolvimento do turismo na região de Bueno Brandão, estado de Minas Gerais, Brasil*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.

Leff, E. (2000). Complexidade, interdisciplinariedade e SABER ambiental. In Philippi Jr., A.; Tucci, C. E. M., Hogan, D. J., & Navegantes, R. (Orgs.). *Interdisciplinaridade em ciências ambientais* (pp. 19-51). São Paulo: Signus.

Leff, E. (2001). *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. Petrópolis: Vozes.

Lemme, C. F. (2010). O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In L. Lins, D.

Zylbersztajn (Eds.). *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI* (pp. 37-63). Rio de Janeiro: Elsevier.

Lins, L., & Zylbersztajn, D. (2010). *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.

Munck, L., Munck, M. M. G., & Souza, R. B. (2011). Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(2).

Organization For Economic Co-Operation And Development – OECD.

(1993). *Core set of indicators for environmental performance reviews: a synthesis report by the Group on the State of the Environment*. Environment monographs, 83.

Pinheiro, D. M. (2003). *Sustentabilidade de ONG's: um estudo de caso na organização AFECE – Associação Franciscana De Educação Ao Cidadão Especial*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Ramos, M. F. (2006). *Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 37(2).

Serva, M (1997a). Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade

proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública - RAP*, 31(2).

Serva, M (1993). O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 33(2).

Serva, M (1996). *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP Brasil.

Souza, R. B. (2010). *O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, Londrina, Maringá, PR, Brasil.

Tofler, A. (1975). *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Arte nova.