

4 Análise de caso

4.1. A empresa

A Empresa é, conforme descrito anteriormente, uma das poucas companhias de capital de risco dedicada, única e exclusivamente, à promoção e gestão de negócios com destacado potencial de contribuição para o desenvolvimento sustentável, seja por intermédio do investimento em novas tecnologias de produção que visam minimizar o impacto de suas atividades produtivas nos meios natural, social e humano, seja pela construção e disseminação de valores substantivos, que permitam a pavimentação de um caminho alternativo de atuação corporativa.

O foco de investimento da Empresa são pequenos negócios sustentáveis, inovadores e de capital nacional. Destaca-se ainda, como traço marcante de sua atuação, a postura *hands-on*, justificada, em grande parte, pela necessidade de se construir, de forma integrada, muito mais do que uma sistemática de planejamento estratégico de curto prazo, mas um relacionamento de cunho moral e gerencial com as Investidas e seus *stakeholders*.

A fundação da Empresa, no final de 1999, como sucessora de uma pequena instituição financeira, cujo propósito original residia, igualmente, na promoção de negócios sustentáveis, pode ser considerada como uma decisão estratégica que representou a viabilização de investimentos diretos, com maior flexibilidade e autonomia, haja vista que a Empresa, do ponto de vista societário, não mais era tida como instituição financeira, mas sim como empresa de participações. Mantiveram-se, portanto, os valores e motivação originais do fundador.

O final do ano de 1999 e o primeiro trimestre do ano seguinte foram dedicados à discussão de elementos inerentes à cultura da Empresa, contemplando, entre outras coisas: o seu propósito, os valores, e os objetivos a serem perseguidos, principalmente no que diz respeito aos critérios de investimento e à forma de atuação junto às futuras Investidas. Um dos marcos na

construção da identidade da Empresa está estampado na visão construída à época: “ser uma alavanca para um mundo cada vez mais sustentável¹”.

No ano de 2001, foram concluídos os dois primeiros investimentos, um na região Centro-Oeste, voltado à produção de baixo impacto de pescados do Pantanal, e outro na região Sul, voltado à produção de hortifrutigranjeiros orgânicos, sobretudo saladas processadas, por intermédio de parcerias com uma rede de pequenos produtores rurais.

Ainda no ano de 2001, concretizou-se uma terceira oportunidade de investimento, também no setor de pescados. Diversamente das duas oportunidades anteriores, os sócios, nesta nova empreitada, eram capitalistas, ao invés de empreendedores, e a desejada implantação de um modelo de gestão sustentável, embora externada desde o início, foi bastante prejudicada, seja por questões operacionais, seja pela disparidade entre os valores da Empresa e os de seus sócios.

No ano de 2002 foi concluído o quarto negócio da Empresa, voltado ao desenvolvimento de tecnologia de produção de cultivares de soja, em especial aqueles de hilo branco, com bom potencial comercial nos mercados japonês, europeu, americano e nacional. Os dois focos principais desta investida eram a pesquisa e a comercialização de grãos, associados ao desenvolvimento de produtores parceiros e de áreas de produção própria.

Um dos grandes aprendizados dos primeiros anos foi o reconhecimento da crença, por parte de boa parte dos sócios empreendedores, na possibilidade de se dissociar a natureza sustentável de um negócio da gestão sustentável em si. Era muito menos a sustentabilidade, mas sim a inovação e o ganho potencial decorrente da mesma que servia de mola mestra na gestão dos negócios no período pré-aquisição, visão esta ainda presente nas atitudes dos empreendedores no período pós-aquisição.

Passado o período de aprendizagem inicial, optou-se pela profissionalização dos negócios, tendo o último deles já se concretizado sob esta orientação. A partir do ano de 2003, já se percebia uma maior preocupação com o estabelecimento de práticas de governança corporativa, conforme mencionado acima, buscando-se associar níveis mais altos de planejamento e de prestação de contas com

¹ Retirada do site da companhia.

princípios de gestão sustentável. Sentia-se ainda, no entanto, a necessidade de um processo de alinhamento que privilegiasse o diálogo acerca dos valores da Empresa, os quais pareciam ser vivenciados, em medidas diferentes, pelos executivos desta e das Investidas.

Uma vez efetuados os primeiros investimentos, foi sentida a necessidade de se realizarem ajustes à estratégia inicial, a qual não contemplava o controle acionário das Investidas, tampouco a implantação de uma gestão profissional, mantendo-se ainda o sócio empreendedor, inicialmente, como o principal executivo nas Investidas. Embora não havendo uma regra expressa referente à obrigatoriedade do controle acionário das Investidas, é fato que a estrutura societária inicial, nos três principais investimentos efetuados da Empresa, excetuando-se aqui o segundo realizado no setor de pescados, caminhou rumo ao controle do capital pela Empresa, sobretudo, pela necessidade de se implantar estruturas de boa governança corporativa.

Buscou-se na gestão da Investidora e das Investidas, a adoção de princípios sustentáveis, optando-se por aqueles estabelecidos pela Organização Não Governamental *The Natural Step* que preconizam, no âmbito ambiental, a não sujeição da natureza: **1)** às concentrações crescentes de substâncias extraídas da crosta terrestre, **2)** às concentrações crescentes de substâncias produzidas pela sociedade, e **3)** à degradação por meios físicos e, no âmbito social, a não sujeição da sociedade a condições que impossibilitem a satisfação das necessidades humanas fundamentais (Robert, 2002, ps.79-93).

Intencionando-se ampliar o diálogo e a transparência na relação entre Investidora e Investidas, no tocante à temática da sustentabilidade, foram definidos, conjuntamente, os objetivos prioritários a serem buscados, assim como os indicadores de gestão a balizarem o seu cumprimento, tendo-se optado, à época, pela implantação do modelo de balanço social proposto pelo *Global Report Initiative*, “(...) organização não-governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade”.²

Na nova realidade que se desenhava, a co-gestão diária das Investidas pelos executivos da Investidora foi cedendo vez a participações mais pontuais e

² <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4206&Alias=ethos&Lang=pt-BR>

estruturadas, focadas em objetivos de longo prazo, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento organizacional. Convivia com esta abordagem a busca por resultados financeiros de curto prazo, acabando por gerar conflitos, não só no plano relacional Investidora-Investidas, mas também no âmbito individual. Nas palavras da consultora da Empresa, percebia-se um questionamento acerca do que se vivia na corporação: se “(...) um tempo de espera ou apenas *bad business*”.

O choque entre a cultura em construção, orientada por valores substantivos e pela busca de resultados de longo prazo, e aquela tradicional voltada a resultados financeiros de curto prazo, vê-se retratada na citação acima.

Encontram-se abaixo alguns dos valores da Empresa³, com os correspondentes detalhamentos, assumidos, formalmente, como o cerne da cultura organizacional.

Respeito:

- Respeitamos a dignidade de todos os seres vivos;
- Reconhecemos igualmente o direito de cada um;
- Valorizamos as diferenças pessoais e de opinião;
- Cultivamos a humildade: admitimos que nossa visão é apenas uma entre as inúmeras possibilidades de se olhar uma questão.

Transparência:

- Falamos a verdade de maneira construtiva;
- Valorizamos a comunicação clara e aberta;
- Cultivamos o prazer de informar.

Igualdade:

- Agimos de acordo com nossos valores;
- Honramos nossos compromissos;
- Cultivamos a ação correta;
- Fazemos o que dizemos;
- Cumprimos a lei.

³ Fonte: site da Empresa

Destacam-se abaixo alguns pontos constantes do código de conduta da Empresa, os quais expressam como devem ser praticados, ao menos idealmente, na atuação rotineira de cada um dos seus colaboradores e das Investidas, a visão substantiva presente na visão e valores da Empresa.

- Buscamos o diálogo.
- Respeitamos as leis dos homens e da natureza.
- Respeitamos a privacidade de funcionários e clientes.
- Praticamos o engajamento com nossos *stakeholders*.
- Utilizamos a colaboração de cada um para construir o novo.
- Buscamos parcerias saudáveis e negociações ganha-ganha.
- Buscamos a aprendizagem compartilhada para desenvolver capacidades.
- Não utilizamos posição de poder para obter proveito.
- Não omitimos informações deliberadamente.
- Não utilizamos recursos da companhia para fins não acordados com o acionista.
- Não pagamos nem receberemos propinas, subornos ou presentes.
- Não nos utilizamos da morosidade da justiça em situações de conflito.
- Não utilizamos informações privilegiadas.
- Não deixamos de avaliar nossa participação em situações conflituosas.
- Não buscamos vantagens competitivas a qualquer custo.

É fundamental destacar que a Empresa defende que a sustentabilidade do planeta começa na consciência das pessoas, seguindo uma linha de argumentação similar àquela presente em alguns autores da abordagem normativa da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1994; Kaler, 2003; Buchholz & Rosenthal, 2005). A Empresa reconhece que:

“(...) o estilo de vida da nossa sociedade provocou um distanciamento entre as pessoas e a natureza, a ponto de esquecerem que fazem parte dela. Se quisermos sobreviver precisamos voltar a nos considerar parte de um todo maior e encontrar meios de vivermos em harmonia com todas as espécies do planeta”.⁴

⁴ Fonte: site da Empresa.

A corporação nega a adoção de uma visão consequencialista aplicada à prática corporativa e individual, alinhando-se aos princípios inerentes à ética deontológica, valorizando, portanto, a intenção dos atos praticados, e não apenas os seus resultados, conforme se pode depreender do trecho abaixo:

“Estar consciente significa ter presente as intenções de suas ações e refletir sobre suas conseqüências. Através da reflexão individual e coletiva e do diálogo, as pessoas e a organização aprendem a se perguntar não só o que deu e o que não deu certo, mas o porquê”.⁵

Por último, e não menos importante, está a relevância atribuída, pela Empresa, à história, às crenças e às emoções. Tem-se, portanto, que o discurso da Empresa acaba por culminar com a valorização de muitos dos aspectos destacados pela vertente normativa da Teoria dos *Stakeholders*.

“Por trás de toda ação estão histórias pessoais, crenças, emoções e idéias, nem sempre conscientes, de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. O trabalho baseado na aprendizagem compartilhada aumenta a capacidade dos indivíduos e das organizações de descobrirem o que move suas ações, os motivos de seus sucessos e insucessos e de incorporarem esse aprendizado”.⁶

Cabe destacar, no entanto, que o referido processo de mudança se fez presente, majoritariamente, em um primeiro momento, no cotidiano da Investidora, podendo refletir assimetrias nos discursos dos membros desta e das Investidas. Tal fator não pode ser tomado como taxativo, uma vez que o posicionamento frente aos questionamentos propostos é largamente influenciado pelos valores individuais. Mas certo é que o processo de reflexão e diálogo assume papel crucial na construção das identidades corporativa e individuais.

4.2. Conflito de racionalidades

É fundamental à discussão proposta neste trabalho a distinção entre moral deontológica e teleológica, ou consequencialista, mencionadas no item anterior, uma vez que, enquanto esta informa a vertente instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, aquela fundamenta a abordagem normativa. No primeiro caso, há o

⁵ Fonte: site da Empresa

⁶ Fonte: site da Empresa

entendimento de que “a moralidade de uma ação não é somente função das conseqüências geradas por aquela ação. A correção de uma ação depende potencialmente da intenção do ator” (Freeman, 1999, p.234). Tem-se, desta forma, que, independentemente das conseqüências, uma ação pode ser correta ou não, opostamente ao segundo caso.

No campo normativo da teoria, em particular, e no campo da ética de negócios, de forma mais geral, acaba por prevalecer a moral deontológica, por demandarem os pensadores um domínio reservado para suas próprias análises. Freeman (1999), no entanto, defende não ser a visão instrumental livre de valor, dado que as conseqüências em si contam. Aponta o autor que as diferentes abordagens possuem diferentes teses. Enquanto a vertente instrumental associa o foco nos *stakeholders* à maximização da riqueza no horizonte temporal, a normativa o orienta moralmente, por demandar atenção incondicional da firma aos interesses legítimos dos *stakeholders*. Resumindo, a ausência de fundamentos morais a suportar a versão instrumental baseia-se no fato de que para esta “as conseqüências contam em geral e o valor para o acionista conta enquanto conseqüência em particular” (Freeman, 1999, p.235).

Mais importante do que a diferença entre ambas as visões é a forma como estas diferenças são tratadas. O texto de Jones e Wicks (1999), no qual é proposto a convergência de ambas as vertentes da teoria em uma nova proposta teórica de cunho instrumental demonstra, em alguma medida, um desrespeito frente a uma visão divergente, haja vista a tentativa, presente no trabalho dos autores, de suprimir, de fato, quaisquer traços de normatividade da nova proposição. Freeman (1999), em resposta aos autores acima, defende a necessidade de se preservarem as divergências, adotando uma postura positiva quanto à convivência da diversidade, no âmbito de um processo conversacional entre as diferentes abordagens, e no interior destas.

4.2.1. Padrão teórico

Conforme menção anterior, entendeu-se como necessária a construção de um painel de referência teórico que pudesse auxiliar no embasamento do enquadramento, referente à racionalidade, das respostas colhidas. As

contribuições teóricas para a estruturação do painel foram integralmente extraídas da bibliografia relativa à Teoria dos *Stakeholders*.

Relembra-se aqui que se assume, nesta pesquisa, que a vertente normativa está associada, majoritariamente, a valores substantivos, portanto, à racionalidade substantiva, conforme se pode depreender, em particular, do padrão teórico em si, e da revisão de literatura em geral.

Tem-se que algumas premissas básicas podem ser assumidas como comuns pelos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*, tais como:

- A existência de relacionamentos entre as corporações e os *stakeholders* (Freeman *apud* Jones & Wicks, 1999);
- A preocupação da teoria, tanto com o aspecto processual quanto com as implicações para a firma e partes interessadas, relativamente ao relacionamento entre ambos (Jones & Wicks, 1999);
- “Os interesses de todos os *stakeholders* têm valor intrínseco, e nenhum grupo de interesses é assumido como dominando os demais” (Donaldson & Preston; *apud* Jones & Wicks, 1999).

No entanto, alguns pontos de divergência mostram-se presentes. São destacados aqui aqueles considerados como principais tanto pela sua relevância no debate acadêmico quanto pelas potenciais implicações quotidianas. Referem-se ao propósito da corporação em geral e da Teoria dos *Stakeholders* em particular; à definição de quem são os *stakeholders*; e a como estes devem ser envolvidos, ou não, no processo decisório das questões que lhe dizem respeito.

O quadro 5 a seguir busca sumarizar o entendimento das abordagens normativa e instrumental, frente aos pontos de discórdia acima. As informações foram integralmente extraídas da revisão de literatura, sobretudo, do item 2.3. Embora se reconheça haver a existência de traços distintivos dos posicionamentos de cada um dos autores mencionados, assume-se que os pontos destacados são capazes de reforçar as diferenças profundas presentes nas duas abordagens.

Quadro 5: Divergências entre as abordagens normativa e instrumental

PONTOS DE DISCÓRDIA	ABORDAGEM INSTRUMENTAL	ABORDAGEM NORMATIVA
Propósito da adoção de uma abordagem <i>multistakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado corporativo. Decisões corporativas referentes ao reconhecimento de obrigações e responsabilidades para com os <i>stakeholders</i> “são feitas com base em forças de mercado (...). Gerentes estão interessados em resultados, em primeiro lugar.” (Clarkson, 1995). - Vantagem competitiva. “(...) comportamentos que são confiáveis, cooperativos, e não oportunistas garantirão à firma uma vantagem competitiva” (Jones, 1995).- 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a lei legítima, ou seja, aquela voltada ao bem-comum (Reed, 1999). - Servir a todos os <i>stakeholders</i>, acionistas ou não (Kaler, 2003). - Coordenação dos interesses distintos dos múltiplos <i>stakeholders</i> (Buchholz & Rosenthal, 2005). - Propiciar condições para o atingimento das metas pessoais daqueles com os quais se relaciona (Argandoña, 1998). - Promover o bem-estar privado e público (Cragg, 2002).
Quem são os <i>stakeholders</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - Aqueles grupos dos quais a empresa depende para sobreviver (<i>Stanford Research Institute</i>, 1963; Freeman & Reed, 1983). - São aqueles grupos cujo relacionamento com a empresa faz aumentar sua riqueza (Post et al, 2002). - Divisão em primários e secundários, sendo os primeiros aqueles indispensáveis à sobrevivência da firma (Clarkson, 1995). - Sujeita-se o <i>status</i> de <i>stakeholder</i> ao reconhecimento por parte do corpo gerencial, baseados no tripé poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle & Wood, 1997). 	<ul style="list-style-type: none"> - “Indivíduos e grupos que têm alguma reivindicação legítima na organização” (Hummels, 1998). - “Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais, na atividade da firma (Donaldson & Preston, 1995). - Os seres humanos em geral (Argandoña, 1998) - Indivíduos, seres humanos, que devem ser vistos como seres morais, sem hierarquia (Freeman, 1994). - Pessoas e grupos que têm relacionamentos particulares com a firma e entre si (Burton & Dunn, 1996).
Participação dos <i>stakeholders</i> no processo decisório da firma	<ul style="list-style-type: none"> - Ausente, em virtude da definição unilateral pela firma, de suas obrigações para com as partes interessadas (Jones & Wicks, 1999, Mitchell, Agle & Wood, 1997). 	<ul style="list-style-type: none"> - Os <i>stakeholders</i> têm o direito de participar naquelas decisões que os afetem (Evan & Freeman, <i>apud</i> Hasnas, 1998) - As atividades da firma conferem um <i>stake</i> na mesma àqueles <i>stakeholders</i> afetados (Cragg, 2002). - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente pela rede de relacionamentos entre os mesmos (Buchholz & Rosenthal, 2005). - Os <i>stakeholders</i> devem ter voz na definição dos processos que os impliquem em alguma medida (Phillips, 2003). - Ativa, via redes de relacionamento, na busca do consenso (Reed, 1999).

Quando se trata de motivação ou propósito, percebe-se uma clara distinção entre as duas abordagens. Enquanto para a normativa as corporações devem ser geridas no interesse de todas as suas partes relacionadas, de forma a balancear os interesses diversos, implicando numa visão social das mesmas, para a instrumental há a vinculação da gestão ampliada aos interesses de todos os *stakeholders* à busca por uma *performance* superior.

A visão instrumental acaba encontrando sua base em uma demanda por praticidade ou pragmatismo, traduzido na viabilidade da companhia, expressa em termos de sua rentabilidade. Consciente ou inconscientemente, as dimensões financeira, social e ambiental pendem para a primeira, enquanto a humana não desponta, potencialmente em face de uma visão eminentemente estruturalista.

Com relação à segunda divergência acima, tem-se que, embora a definição de serem os *stakeholders* os grupos ou indivíduos que são afetados ou afetam as corporações esteja presente em algumas das formulações de ambas as correntes, alguns traços distintivos da abordagem normativa podem ser destacados: a consideração do bem-comum (visão contratualista), da pessoa humana (visão relacional), assim como a não hierarquização dos *stakeholders*.

Quanto ao aspecto processual presente no relacionamento entre a firma e os *stakeholders*, pode-se depreender da análise do quadro acima que, enquanto na abordagem instrumental nega-se a participação direta destes no processo decisório da firma, na normativa tal participação é defendida e legitimada de forma a endereçar, participativamente, as questões que interessem aos *stakeholders*.

4.2.2. Verificação empírica

Guardando correspondência com a estrutura proposta na revisão de literatura e buscando responder ao questionamento expresso na pergunta de pesquisa, buscou-se provocar, primeiramente, a resposta aos três questionamentos já mencionados, com vistas à verificação da presença das visões instrumental e normativa da Teoria dos *Stakeholders* no discurso dos respondentes. Buscou-se, então, empreender uma avaliação crítica quanto à aderência dos discursos individuais àquele empresarial

ilustrado no item 4.1. Encontram-se, a seguir, as perguntas constantes dos questionários enviados aos participantes desta pesquisa.

- 1) De acordo com o seu ponto de vista, qual a motivação para a ampliação do foco corporativo, antes dirigido única e exclusivamente para o acionista, para atender aos interesses das demais partes interessadas?
- 2) Como você classificaria as diferentes classes de *stakeholders* segundo seu grau de importância para as corporações?
- 3) Como deve ser estruturado o processo decisório nas questões que envolvam uma ou mais classes de *stakeholders*?

A resposta às questões acima implicam em uma tomada de posição, por parte dos respondentes, frente aos três aspectos considerados primordiais para os fins desta pesquisa: o propósito da adoção de uma abordagem *multistakeholder* na gestão corporativa, o entendimento acerca de quem são os *stakeholders* e a existência ou não de uma hierarquia entre estes e, por último, o posicionamento quanto a potencial participação dos *stakeholders* no processo decisório da firma.

Para fins de análise, optou-se por dividi-los em dois grupos: o dos respondentes da Empresa e aqueles das Investidas. Desta forma, buscou-se perceber a existência de variações, no tocante à racionalidade, não apenas no âmbito pessoal, mas também no corporativo, entendendo-se este último como a observação de discursos, dissonantes ou não, entre os membros da Empresa, assim como entre as lideranças das Investidas e, por último, entre os discursos dos representantes da Empresa e das Investidas.

Os quadros 6, 7, e 8 a seguir apresentam trechos das respostas dos três respondentes da Investidora, o presidente, e os gerentes responsáveis pelas áreas de sustentabilidade e de análise de negócios, julgados como os mais relevantes ao propósito da pesquisa. É importante ressaltar que os grifos nas respostas foram feitos pelo pesquisador.

Os referidos quadros trazem adicionalmente às respostas individualizadas aos questionamentos propostos, a percepção do pesquisador quanto à presença de traços instrumentais (I) e/ou normativos (N) nos discursos emanados em forma textual.

Embora em alguns casos possa-se afirmar existir maior facilidade para a identificação destes traços, certo é que em outros esta é dificultada, sobretudo pela adoção de um discurso de cunho gerencialista, orientado primordialmente à empresa, sob o manto de uma abordagem normativa – N(G). Não são raros os casos em que se percebe, com base não só no padrão teórico construído, mas também na percepção e conhecimento pessoal dos respondentes pelo pesquisador, a convivência dos dois discursos (I/N).

O padrão teórico proposto no quadro 5 balizou o enquadramento das respostas segundo a classificação acima, estando dispostas no quadro 9 as devidas associações com as respostas referentes à Investidora. Torna-se por relevante indicar o caráter orientativo da teoria, a qual não foi a única base para as conclusões, haja vista que tanto a entrevista com a Consultora, quanto as percepções do próprio pesquisador foram levados em conta. Em poucos casos não foi possível recorrer à teoria, em base associativa, e ao respondente para dirimir dúvidas.

Quadro 6: Respostas à questão 1 – Investidora

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente	<p>“O reconhecimento da necessidade de envolvimento de <i>stakeholders</i> para poder alinhar estratégias com as preocupações e prioridades destes, desta forma evitando a “construção” de potenciais conflitos adiante no tempo, [e] preservando o “direito de operar” da empresa e [a] remuneração dos acionistas”.</p> <p>“Um convencimento e crença de que é através do diálogo, ao invés da imposição simples de modelos ou pontos de vista, e através do reconhecimento de que todas as partes de um sistema interagem, que se consegue construir um mundo menos desigual e menos polarizado”.</p> <p>“Por questões de marketing, tanto para dentro para obter informações sobre tendências, valores e necessidades dos grupos de <i>stakeholders</i> com qual a empresa interage, como para fora, fazendo uso destas informações para alavancar a imagem da empresa. Para ser exitoso, este marketing tem de ser “verdadeiro”, levando em conta a crença / valores aludidos em b [acima]”.</p>	N(G)
Gerente de Sustentabilidade	<p>“A empresa existe para gerar valor não só para seus acionistas, mas para a sociedade em geral. As empresas que quiserem se manter com sucesso no longo prazo, precisam agir a partir dessa premissa.”</p> <p>“Adam Smith, dizia que, na busca da utilização mais vantajosa possível para o seu capital, uma análise mais aprofundada, leva naturalmente e necessariamente o indivíduo a preferir aquela que é mais vantajosa para a sociedade.”</p> <p>“Em uma sociedade cada vez mais complexa e em que ocorrem mudanças muito rápidas, consequência da revolução tecnológica e da informação, as relações se tornam fundamentais.”</p> <p>“Quando você estabelece um relacionamento com os seus stakeholders, conhece e inclui seus pontos de vista no seu planejamento, amplia de forma significativa sua visão da realidade.”</p> <p>“Consegue se manter bem informado sobre questões que podem impactar o seu negócio, incluindo os impactos que a sua empresa gera. Assim, fica mais fácil enxergar e gerir riscos e aproveitar oportunidades.”</p>	I/N
Gerente de Análise de Negócios	<p>“Minimizar riscos → passivos ambientais, trabalhistas, sociais, polêmicas associadas à sua imagem.”</p> <p>“Garantir longevidade: disponibilidade de matéria-prima (recursos naturais para extração/utilização), disponibilidade de mão-de-obra ao longo de sua existência (=necessariamente passa por qualificação básica, às vezes fazendo o papel do estado, até qualificação técnica específica).”</p> <p>“Busca por incremento de valor e/ou redução de custos via parceria com entidades (<i>stakeholders</i>) que possam viabilizar o acesso à mão-de-obra, matéria-prima, recursos naturais diferenciados.”</p> <p>“Ampliação do seu próprio papel perante a sociedade (consumidor = população = sociedade).”</p>	I/N

Quadro 7: Respostas à questão 2 - Investidora

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente	<p>“Dentro de uma linha mais linear poderia se argumentar que o grupo mais importante é o do Público Interno, pois sem ele não se consegue nem “rodar” a empresa, seguido de consumidores e o público em geral que, com a facilidade de comunicação em “real time” através dos meios eletrônicos, podem deixar de existir como “mercado” em pouquíssimo tempo. O governo, principalmente o legislativo, pode influenciar enormemente no ambiente externo. O terceiro setor, muitas vezes atuando como promotores e guardiões de causas da sociedade, pode se antecipar ao poder legislativo, denunciando práticas que na sua visão precisariam ser mudadas ou impedidas. Muitas vezes também são ONGs que defendem os interesses de comunidades afetadas direta ou indiretamente por impactos negativos causados pela empresa, quando estas não tem ouvido junto ao estado. ONGs têm tido importância crescente como interlocutores”.</p> <p>“Mas, dentro de uma visão sistêmica, realmente não existe prioridade ou importância maior, tudo interage e uma parte nem conhecida do sistema pode servir de alavanca para mudanças fundamentais no mesmo”.</p>	N
Gerente de Sustentabilidade	<p>“Cada empresa deve fazer um mapeamento de seus stakeholders e avaliar quem é mais impactado pelas atividades da empresa e quem mais pode impactar suas atividades, tanto positivamente quanto negativamente. Isso vai depender da realidade de cada empresa. As ações relativas a cada stakeholder devem ser discutidas pelo board, no planejamento estratégico, considerando as informações decorrentes da escuta das partes interessadas”.</p>	I/N
Gerente de Análise de Negócios	<p>“Não consigo classificar. Não consigo ver a existência de um sem o outro. Não consigo ver o acionista como mais importante, se é o cliente que gera receita, o fornecedor que extrai recursos naturais, e entrega a MP que gera receita, e o funcionário que transforma a MP em receita/lucro. Sem um o outro não existe”.</p>	I

Quadro 8: Respostas à questão 3 - Investidora

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente	<p>“O ideal seria o consenso entre todas as partes envolvidas, como fruto de um processo de diálogo com respeito mútuo entre todas as partes. Em não havendo consenso há a necessidade de um compromisso negociado que atenda aos principais pontos de cada grupo, sem “forçar a barra” uma vez que tal compromisso tende a ser frágil e ser rompido com relativa facilidade”.</p> <p>O processo de diálogo e negociação deve ser moderado por um grupo de pessoas “isentas”, o que na prática é difícil, visto que estas pessoas também têm juízo de valor e ao final também são <i>stakeholders</i>.</p>	N
Gerente de Sustentabilidade	<p>“As partes interessadas devem ser ouvidas e a construção da solução deve se dar a partir de um processo de diálogo. Só assim a empresa garante que a solução dada à questão inclui a visão das partes interessadas e endereça a questão de forma eficaz”.</p>	N
Gerente de Análise de Negócios	<p>“Na minha opinião o envolvimento deve ser feito em cascata com representantes eleitos por grupos/células menores ligados a diferentes entidades. A companhia como líder do processo de envolvimento das entidades relacionadas, com pauta definida pela companhia, incluindo questões trazidas pelos <i>stakeholders</i>. A pauta deve ser orientada por questões estratégicas da companhia, ou seja, o constante questionamento sobre a extensão do envolvimento da companhia em determinadas questões em busca de um aprendizado/conscientização de duas mãos (companhia ↔ sociedade) do papel da empresa perante a mesma e vice-versa”.</p>	N (G)

Quadro 9: Associação do padrão teórico com as respostas propostas pelos membros das Empresas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	PADRÃO TEÓRICO	RACIONALIDADE
Presidente	1	- Coordenação dos interesses distintos dos múltiplos <i>stakeholders</i> . - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	N(G)
	2	-Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da firma. - Indivíduos, seres humanos, que devem ser vistos como seres morais, sem hierarquia.	N
	3	- Ativa, via redes de relacionamentos, na busca do consenso.	N
Gerente de Sustentabilidade	1	- Foco na Vantagem competitiva. - Decisões corporativas referentes aos <i>stakeholders</i> são feitas com base em forças de mercado. - Coordenação dos interesses distintos dos múltiplos <i>stakeholders</i> .	I/N
	2	- Sujeita-se o status de <i>stakeholder</i> ao reconhecimento por parte do corpo gerencial. - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	I/N
	3	- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente. - Os <i>stakeholders</i> devem ter voz na definição dos processos que os impliquem.	N
Gerente de Análise de Negócios	1	- Foco na Vantagem competitiva. - Promover o bem-estar privado e público.	I/N
	2	- Stakeholders enquanto os grupos dos quais a empresa depende para sobreviver.	I
	3	- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	N(G)

A análise das respostas dos respondentes da Investidora indica, a princípio, uma identidade de propósito entre os valores da Empresa e àqueles de sua liderança maior. No discurso do presidente, presente nas três respostas às perguntas formuladas, pode ser observada a prevalência do aspecto normativo. Presencia-se a ênfase na necessidade do diálogo entre a corporação e todas as partes interessadas, segundo uma visão não hierarquizada destas últimas. É importante mencionar o destaque dado à busca do consenso como um ideal a ser perseguido no âmbito relacional sendo, na sua ausência, necessário negociar “(...) compromissos que atenda[m] aos principais pontos de cada grupo” (Presidente da Investidora). Percebe-se aqui uma proximidade com o conceito de justiça proposto por Rawls (2002).

No tocante aos gerentes da Investidora, fica clara a presença concomitante das racionalidades instrumental e normativa. Valoriza-se, em ambos os casos, a minimização dos riscos e oportunidades corporativos como motivação para a adoção de uma abordagem *multistakeholder*. À construção social das soluções aos problemas que afetam os *stakeholders*, incluindo-se seus pontos de vista no planejamento da companhia, soma-se uma visão utilitarista no discurso da gerente de sustentabilidade. Similarmente mostra-se presente nas respostas do gerente de análise de negócios, que preza a defesa do diálogo e da participação dos *stakeholders*, ainda que norteados por uma pauta orientada estrategicamente. É interessante, neste último caso, a menção das corporações terem eventualmente de atuar cumprindo o papel do Estado, sobretudo no que tange à qualificação educacional (básica e técnica), ponto mais alinhado à vertente normativa.

Com base na entrevista junto à Consultora da Empresa, percebe-se certo descolamento do discurso da gerente de sustentabilidade das suas práticas profissionais e buscas pessoais. A percepção da Consultora de ser tal gerente, em suas palavras, uma pessoa “cem por cento normativa”, que vive os valores da companhia de forma coerente, suporta a potencial existência de eventuais distorções. Tal ponto de vista é compartilhado pelo pesquisador.

No caso das Investidas foi enviado às lideranças das três companhias o mesmo questionário, estando os trechos entendidos como os mais relevantes para a discussão em questão dispostos nos quadros 10, 11, e 12, a seguir. Analogamente à situação anterior, foram apontadas as percepções quanto à presença de traços característicos das racionalidades instrumental (I), normativa

(N), de ambas (I/N), destacando-se ainda os casos em que se perceberam traços normativos, porém orientados, primordialmente, do ponto de vista gerencial – N(G).

Os discursos dos respondentes das Investidas apresentam, em termos gerais, uma maior identidade com aqueles dos adeptos da abordagem instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, resumido no quadro 13. Verifica-se, à semelhança do verificado nos discursos dos gerentes da Investidora, só que em menor grau, uma variação de posicionamento das lideranças das Investidas, entre os pólos normativo e instrumental da teoria.

A exceção ao quadro acima é o discurso do presidente da Investida C, que atualmente não exerce função executiva na firma, mantendo-se, no entanto, como membro do seu conselho de administração. Em sua visão, a motivação para a ampliação do foco corporativo estaria na necessidade de se assegurar um resultado de longo prazo para o acionista que “é a consequência do bom resultado de toda a cadeia” (Presidente da Investida C), assumido como o *stakeholder* mais importante, em um ambiente em que “o processo decisório restringe-se ao comando executivo da empresa e ao seu conselho de administração” (Presidente da Investida C). Resumindo, ainda nos termos do respondente:

“Independentemente das questões éticas envolvidas, nunca podemos esquecer que uma empresa existe para trazer resultados aos seus acionistas. Ninguém cria um negócio para melhorar o mundo (excetuando-se ações filantrópicas específicas). Cria-se um negócio para gerar lucro aos seus acionistas. Podendo fazer isso gerando benefícios adicionais à sociedade será maravilhoso”.
(Presidente da Investida C).

Quadro 10: Respostas à questão 1 - Investidas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente (Investida A)	<p>“O sucesso de uma organização está diretamente relacionado com o sucesso de cada uma das partes interessadas. Cada vez mais, deixamos de considerar as corporações como organismos isolados, para considerá-las inseridas e capazes de influenciar e serem influenciadas por sistemas complexos e interdependentes. É passado o tempo em que, por exemplo, resultado econômico e responsabilidade social ou ambiental eram considerados processos antagônicos. Na sociedade moderna, obtenção de lucro, responsabilidade social e ambiental, gestão ética dos negócios, caminham paralelamente e contribuem de forma dependente para o sucesso de uma organização.”</p>	I/N
Presidente (Investida B)	<p>“Exposição, excesso de exposição, ou falta de controle na exposição. Nos tempos de mídia feroz, ágil e consequentemente inconsequente, todas as empresas têm a mesma chance/risco de exposição. Essa exposição traz como consequência uma maior necessidade de gestão “colateral damage”, ou seja, não ser pego com a “mão na massa” e ter como consequência reputação, mercados arruinados, etc.”</p> <p>“Algumas empresas vendo este novo paradigma da exposição já se aproveitam e se adiantam, promovendo ações positivas aos stakeholders, criando assim um entorno “positivo” para si e seu mercado.”</p> <p>“Para mim, na grande maioria dos casos a ampliação do foco é mais uma necessidade do que motivação. A motivação é aplicável para empresas que conseguem estabelecer entradas de mercado e posicionamento significativo em seus nichos com essa ação de marketing corporativo. E obviamente isto está ligado à natureza humana, ninguém gosta de ser associado a uma empresa moribunda ou criminosa.”</p> <p>“Se vivêssemos fora de uma era de informação, teríamos toda esta preocupação?”</p>	I
residente (Investida C)	<p>“Porque o resultado para o acionista é a consequência do bom resultado de toda a cadeia. Focar nas demais partes interessadas garante consistência e longevidade ao negócio. Quando focamos apenas no acionista os resultados passam a ser de curto prazo e geram um desgaste operacional muito maior para serem mantidos uma vez que os demais <i>stakeholders</i>, quando à margem do processo, tendem ao distanciamento, fazendo com que precisemos o tempo todo montar uma nova estratégia emergencial para trazê-los de volta ou para substituí-los.”</p>	I

Quadro 11: Respostas à questão 2 - Investidas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente (Investida A)	“ Sociedade, Clientes, Funcionários, Acionistas , e Fornecedores.”	Indefinida ⁷
Presidente (Investida B)	“ Drivers , aqueles que podem mudar, em um curto espaço de tempo, o destino, orientação, foco, da empresa, acionistas, diretoria e clientes (...) o restante: comunidade local, políticos, ong, empresários do ramo, fornecedores, etc [são aqueles] que têm influência no médio ou longo prazo. ”	I
Presidente (Investida C)	“ Enxergo uma ordem hierárquica de forma geral, independente do negócio: 1)acionistas, 2)clientes, 3)fornecedores, 4)comunidade local, 5)funcionários, 6)comunidade geral, 7)governo, e 8)ONG's. ”	I

⁷ Caso se assuma a ordem proposta pelo respondente como ordenada do mais importante, e ainda associando a sociedade como o conjunto de todos os grupos e pessoas com reivindicação legítima, seria possível buscar-se uma aproximação da resposta com a vertente normativa. Outro ponto de destaque recai na posição não privilegiada atribuída aos acionistas, guardadas as mesmas considerações feitas anteriormente, neste parágrafo.

Quadro 12: Respostas à questão 3 - Investidas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente (Investida A)	<p>“Conselho de Administração: Deve incluir membros com conhecimentos multidisciplinares, de dentro e de fora da Organização.</p> <p>Diretoria Executiva: Deve ser formada por Profissionais com alto nível de responsabilidade na Organização e com total interatividade com os demais stakeholders, internos ou externos.</p> <p>Gerências: Devem possuir um escopo muito forte tanto estratégico quanto operacional, funcionando em total integração com a base da Organização, estimulando a participação, canais de comunicação internos e externos para a tomada de informações.</p> <p>Auditorias: Externas e Internas. Não apenas financeiras e contábeis, mas, acima de tudo, das Práticas de Marketing, Práticas ambientais e Sociais, Práticas Internas de Gestão.</p> <p>Mecanismos de Contato e Avaliação: Pesquisas de Mercado, Fóruns com Clientes e Especialistas para medir permanentemente a percepção dos diferentes stakeholders sobre a Organização.”</p>	I/N
Presidente (Investida B)	<p>“Depende obviamente da definição de [stakeholder] para a empresa - imagino que a determinação do papel do [stakeholder], determine a forma/formato de interação. Na minha opinião, o processo deve [ser] o mesmo para qualquer outro [stakeholder] interno: comunicação do assunto, discussão, propostas, negociação, elaboração, [e] execução.”</p> <p>“A determinação do grupo de [stakeholders] é muito importante, não seria prudente imaginar um grupo de [stakeholders], e trazer equivocadamente um grupo de [stakeholders] mal representado - causando assim mais distorções na determinação de valores e execução de objetivos/soluções para necessidades comuns. Não considero que muitos mapeiem os [stakeholders] externos, tendendo a ocupar-se na comunicação dos [stakeholders] internos (ou os mais próximos, como <i>shareholders</i>), deixando de lado os outros que ou estão distantes ou não podem ser representados. Na gestão de [stakeholders], vi muito pouco sendo feito, ou elaborado, talvez pela falta de resposta direta.”</p>	I/N

Quadro 12: Respostas à questão 3 – Investidas (continuação)

Presidente (Investida C)	<p>“Acho que independente da importância dos stakeholders, o processo decisório restringe-se ao comando executivo da empresa e ao seu conselho de administração. Não podemos deixar que haja confusão entre opinião/interesses de <i>stakeholders</i> e processo decisório na empresa.</p> <p>As corporações devem ouvir e estudar seus stakeholders para embasar suas decisões, mas jamais trazê-los para o processo decisório. Esse tipo de “democracia” pode comprometer a eficiência executiva de uma corporação de forma muito profunda.”</p> <p>“Independentemente das questões éticas envolvidas, nunca podemos esquecer que uma empresa existe para trazer resultados aos seus acionistas. Ninguém cria um negócio para melhorar o mundo (excetuando-se ações filantrópicas específicas). Cria-se um negócio para gerar lucros aos seus acionistas. Podendo fazer isso gerando benefícios adicionais à sociedade será maravilhoso.</p> <p>O que não cabe mais é um negócio que, para gerar lucros, cause impactos negativos. Mas neutralidade de impactos não é falta de ética.”</p>	I
-----------------------------	--	---

Quadro 13: Associação do padrão teórico com as respostas propostas pelos membros das Investidas

Presidente Investida A	1	- Foco no resultado corporativo	I/N
	2	- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	N (G)
	3	- Neste caso não se encontrou associação mais direta com nenhum item do padrão teórico. No entanto, se fosse considerado o fato da sociedade ser listada em primeiro lugar, como um foco de atenção a todos os <i>stakeholders</i> , seria possível tentar uma associação com a vertente normativa da teoria.	Indefinida
Presidente Investida B	1	- Foco na Vantagem competitiva.	I
	2	- Sujeita-se o <i>status</i> de <i>stakeholder</i> ao reconhecimento por parte do corpo gerencial. - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	I/N
	3	- Divisão dos <i>stakeholders</i> em primários e secundários, sendo os primeiros aqueles indispensáveis à sobrevivência da firma.	I
Presidente Investida C	1	- Foco no resultado corporativo	I
	2	- Visão hierárquica dos <i>stakeholders</i> com foco nos acionistas, ou seja, no resultado corporativo	I
	3	- Definição unilateral da firma das suas obrigações para com os <i>stakeholders</i> .	I

No tocante aos presidentes das Investidas A e B, percebe-se um posicionamento mais alinhado aos valores da Empresa por parte do primeiro, embora seu discurso varie muito entre os dois pólos. Ao mesmo tempo em que o sucesso da corporação é assumido como motivação para a ampliação de seu foco, destaca-se a importância do sucesso das partes interessadas, relevando-se a sociedade enquanto potencial *stakeholder* principal, conforme descrito no rodapé do quadro 13, assim como a necessidade de se considerar as dimensões ambiental, social, econômica, e ética como dependentes e indissociáveis.

Já o presidente da Investida B assume um papel mais questionador no tocante à pergunta número 1, ao responder que, em sua visão, “(...) na grande maioria dos casos a ampliação do foco é mais uma necessidade do que uma motivação (...). Se vivêssemos fora de uma era de informação, teríamos toda esta preocupação?”. Por outro lado, acredita que a motivação também está ligada à “natureza humana, [já que] ninguém gosta de ser associado a uma empresa moribunda ou criminosa”. Seu discurso orienta-se, portanto, de forma instrumental.

Ainda com relação ao presidente da Investida B tem-se que seu posicionamento quanto a quem são os *stakeholders* também se apresenta instrumentalmente orientado, assemelhando-se, em muito, à taxonomia proposta por Clarkson (1995). A grande diferença percebida é que se assume como base para a distinção entre os dois grupos (“*drivers*” e “restante”) o potencial impacto dos *stakeholders* dentro de um aspecto temporal, os primeiros podendo afetar o destino e a orientação das corporações em um curto espaço de tempo, e os demais no médio ou no longo prazo. Quanto à participação dos *stakeholders* no processo decisório, percebem-se traços da abordagem normativa, ao defender-se a adoção do mesmo processo verificado para questões internas à companhia, prezando-se o diálogo, o qual envolve: discussão, propostas, negociação, elaboração, e execução. O traço instrumental também se faz presente, neste último caso, quando se manifesta que:

“A determinação do grupo de *stakeholders* é muito importante. Não seria prudente ‘imaginar’ um grupo de *stakeholders* e trazer, equivocadamente um grupo de *stakeholders* mal representado, causando assim mais distorções na determinação de valores e execução de objetivos/soluções para necessidades comuns”. (Presidente da Investida B).

Percebe-se, claramente, uma grande variabilidade de discursos, tanto no âmbito individual quanto no interior das empresas, e ainda entre estas, variando de uma identidade coerente com valores instrumentais, opostos à proposta da Investidora, até posicionamentos oscilantes entre os dois pólos, porém mais concentrados naquele instrumental.

O descolamento dos discursos das lideranças da Investidora e das Investidas mostra-se presente, sobretudo quando comparamos aquele do presidente da Investidora com o do presidente da Investida C. Enquanto o primeiro encontra-se alinhado à abordagem normativa, o segundo mostra-se coerente com a vertente instrumental.

Com base no exposto no decurso desta pesquisa, tem-se que a resposta à pergunta proposta, no caso em tela, é que a co-existência das racionalidades instrumental e normativa se manifesta de forma variada tanto no interior dos discursos dos respondentes da Empresa e Investidas, quanto entre os discursos colhidos na Empresa, e ainda entre aqueles presentes nas respostas de suas lideranças.

É ponto de suma importância a prevalência do aspecto instrumental nas manifestações dos respondentes, o qual assume contornos mais significativos dado que a Empresa propõe-se a implementar uma mudança em termos de gestão, através da adoção de uma abordagem *multistakeholder* orientada pelo diálogo, pelo respeito aos outros e à natureza, pela colaboração, e pela aprendizagem compartilhada, mudança esta que parece incompatível com presença majoritária da razão de natureza instrumental.

A resposta à pergunta de pesquisa é reforçada pelo entendimento da Consultora da Empresa, a qual enxerga um real propósito transformador por parte do fundador da Empresa, propósito este compartilhado por seu presidente, e descolado, em boa medida, da realidade das Investidas. Reitera-se, novamente, que todo o processo de desenvolvimento organizacional efetuado na Empresa, por um período superior a cinco anos, e que se estende até hoje, não foi espelhado, de forma similar nas Investidas.

Ao trabalho que vem sendo desenvolvido na Investidora que, no entendimento da Consultora, tem por foco a busca de identidade corporativa e individual, através de um processo pessoal de aumento do nível de consciência, baseado em diálogo e reflexão, correspondeu, nas Investidas, a uma abordagem

mais objetiva, implementada por outra consultoria, com vistas a um melhor entendimento da temática da sustentabilidade e à adoção de ferramentas de gestão de forma a propiciar o acompanhamento de indicadores nas dimensões ambiental, social e econômica.

É relevante destacar ainda a contratação de uma terceira empresa de consultoria para trabalhar na reestruturação da Investida C, orientada pela busca de resultados financeiros de curto prazo, e pouco afeita à proposta da Empresa.

Desta forma, ao trabalho qualitativo desenvolvido na Investidora, cuja unidade de análise principal foi o indivíduo, correspondeu outro, de base objetiva, segundo uma abordagem mais quantitativa, nas Investidas, sobretudo na investida C.

O resultado pode ser considerado preocupante, tomando-se por base a relação estreita existente entre os valores e a cultura organizacional, tida como um “sistema de valores e normas compartilhados” (Chatman & Cha, 2003, p.21), ou ainda como um reflexo dos “valores centrais da organização, seu comportamento e crenças” (Melewar et al., 2005, p.64).

Ressalta-se ainda que tanto a cultura quanto os valores organizacionais dizem respeito ao propósito da corporação, ao seu porquê (Grojean et al., 2004) e que, portanto, incongruências com respeito aos valores e à racionalidade assumidas como centrais para a corporação, acabam por refletir, potencialmente, na formação de sua cultura e na realização do seu propósito.

Outro ponto de suma importância, no âmbito desta pesquisa, é o reconhecimento da dimensão social da cognição (Levine & Resnick, 1993; Harris, 1994; Cunliffe, 2002). Para Harris (1994), “a cultura organizacional está refletida na emergência de esquemas congruentes (...), [tomando] forma pela construção social de significado, através de um processo intrapsíquico de diálogo mental entre o *self* e os outros”, tomando-se por esquemas as “(...) teorias subjetivas derivadas da experiência individual acerca de como o mundo opera” (Markus & Zajonc, 1985, *apud* Harris, 1994, p.299).

Segundo a linha de argumentação acima, o meio primordial capaz de influenciar todo o processo cognitivo é o desenvolvimento de cognições compartilhadas, em grupos, altamente dependentes da intersubjetividade, ou seja, de uma visão comum (Levine & Resnick, 1993).

Há ainda de se destacar o protagonismo do líder em todo o processo de construção da cultura organizacional, destacando-se a necessidade de estarem presentes altos níveis de congruência entre os seus valores e aqueles da organização. “Uma postura ética e valorativa do líder dissonante dos valores organizacionais é capaz de acarretar que os membros da organização atribuam importância menor a estes últimos” (Grojean et al., 2004, p.226).

Logo, é fundamental a coerência da postura do líder com os valores organizacionais, e, no caso em análise, o alinhamento dos discursos das lideranças da Investidora e das Investidas. Cabe destacar que, do ponto de vista da promoção de impactos sociais, ambientais e humanos na sociedade, as operações das Investidas acabam por assumir maior relevância e que, portanto, um maior desvio dos discursos das suas lideranças frente ao propósito e valores da Empresa torna-se por demais relevante.

As conclusões presentes no capítulo final buscam reforçar que a despeito da Empresa e das Investidas serem organizações jovens, o seu comportamento dissonante quanto à racionalidade pretendida pode refletir na dificuldade da construção e vivência compartilhada dos valores e propósito da Empresa.