

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

**FUNDAMENTOS MORAIS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO: UMA ANÁLISE
A PARTIR DA TEORIA DE LAWRENCE KOHLBERG¹**

**MORAL FUNDAMENTALS OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF A PHILANTHROPIC HOSPITAL: AN ANALYSIS
BASED ON THE THEORY OF LAWRENCE KOHLBERG**

Jessica², Martinho Luís Kelm³, Maria Margarete Baccin Brizolla⁴, Vanessa Hasper Desbessell⁵

¹ Pesquisa desenvolvida na disciplina de Responsabilidade Social Corporativa do PPGDES/UNIJUI

² Mestranda do PPGDR/Unijui, bolsista Prosuc/Capes, jehturcato@hotmail.com;

³ Professor do PPGDR/Unijui, Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC (2003), martinho@unijui.edu.br

⁴ Professora do PPGDR/Unijui, Doutora em Ciências Contábeis e Administração FURBSC (2016), marga.brizolla@unijui.edu.br

⁵ Mestranda do PPGDR/Unijui, bolsista Prosuc/Capes, vanessahasper@hotmail.com

RESUMO

Devido ao fortalecimento das empresas privadas e ao esgotamento do modelo de bem-estar por parte do Estado, o debate em torno da responsabilidade social (RS) das empresas foi fortalecido, pois, o âmbito empresarial passou a estabelecer alianças como forma de buscar legitimidade na sociedade, comportando-se como um ator social. A responsabilidade social corporativa (RSC) das entidades filantrópicas, especificamente dos hospitais, levanta polêmicas, uma vez que, alcançar um comportamento socialmente responsável para estas instituições se torna um desafio devido às condições financeiras adversas, podendo envolver distintas motivações que a levem a uma função social que extrapole a sua simples condição filantrópica, oportunizando assim o debate em torno da moral destas instituições. Este estudo analisa os fundamentos morais da RSC de um hospital filantrópico na percepção de seus atores organizacionais, pelo encontro entre a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1958; 1963) com as dimensões da RSC de Kelm (2008). Por meio de uma pesquisa descritiva foram entrevistados 27 funcionários a cerca de quatro dilemas morais que envolviam uma situação fictícia para cada um das dimensões da RSC. Os resultados demonstraram que a moralidade que guia as ações de RSC está no nível convencional de desenvolvimento moral, onde a moral não é uma opção de escolha, mas está em suprir com as expectativas da sociedade que são atribuídas a ela como instituição e também cumprir com as regras e legislações, uma vez que são necessidades para manter a ordem social externa e a estabilidade social.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa. Moral. Desenvolvimento moral. Hospitais filantrópicos.

ABSTRACT

Due to the strengthening of private companies and the exhaustion of the welfare model by the State, the debate about corporate social responsibility (SR) was strengthened, as the business scope began to establish alliances as a way of seeking legitimacy in the society, behaving like a social actor. Corporate social responsibility (CSR) of philanthropic entities, specifically of hospitals, raises controversies, since achieving socially responsible behavior for these institutions becomes a challenge due to adverse financial conditions, and may involve different motivations that lead to a

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

function social situation that goes beyond its simple philanthropic condition, thus offering the debate on the morality of these institutions. This study analyzes the moral foundations of the RSC of a philanthropic hospital in the perception of its organizational actors, by the meeting between Kohlberg's theory of moral development (1958; 1963) and the dimensions of CSR by Kelm (2008). By means of a descriptive research, 27 employees were interviewed about four moral dilemmas that involved a fictional situation for each of the dimensions of CSR. The results have shown that the morality guiding CSR actions is at the conventional level of moral development, where morality is not an option of choice, but it is in meeting society's expectations that are assigned to it as an institution and also complying with the rules and laws, since they are necessities to maintain the external social order and social stability.

Keywords: Corporate social responsibility. Moral. Moral development. Philanthropic hospitals.

1 INTRODUÇÃO

As iniciativas empresariais em torno da preocupação com a sociedade existem há décadas no mundo todo, contudo, um debate mais consistente e articulado entre sociedade e organização sobre a responsabilidade das empresas foi iniciado em meados de 1960. Desde então, a RS e o comportamento ético empresarial é cada vez mais difundido e permanece em pauta na literatura acadêmica devido ao interesse tanto do meio profissional, como dos pesquisadores em torno da temática (CARROLL, 1999). No Brasil, este discurso acendeu em torno dos anos 90 e consolidou-se como uma nova prática empresarial (KIRSCHNER, 2006), a partir da articulação entre organizações empresariais, civis, não governamentais e diferentes instancias do governo.

O debate em torno da RSC se tornou bem marcado, uma vez que, o âmbito empresarial passou a estabelecer alianças como forma de buscar legitimidade na sociedade. Seja pela dinâmica da globalização ou pelos processos de consolidação e concentração, o que se tem conhecimento é que houve um fortalecimento das empresas privadas e, em paralelo a esta ascensão, elas ganharam poderes semelhantes ou até superiores que estado e sociedade (KORTEN, 1996). Aliado a este processo e ao esgotamento do modelo de bem-estar por parte do Estado (KIRSCHNER, 2006; SAUERBRONN; SAUERBRONN; 2011), a empresa passou a se comportar “como um ator social dotado de uma cultura própria, capaz de criar identidade” (KIRSCHNER, 2006, p. 133).

Esta articulação conjunta redundou no desenvolvimento de novos modelos de atuação para o setor privado, público e também para o chamado terceiro setor (FERNANDES, 1994) onde se enquadram as instituições filantrópicas (entidades privadas sem fins lucrativos) e está a grande parte dos hospitais brasileiros, assim como a instituição hospitalar objeto de análise empírica deste estudo. Contudo, a viabilidade econômica e a RS dos hospitais filantrópicos são duas faces indissociáveis de uma mesma moeda.

Sob estas perspectivas e diante da grave crise de valores que atravessa a sociedade contemporânea, é fundamental que sejam analisadas as convicções morais que levam aos diversos atores

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

organizacionais que atuam operacionalmente em uma entidade hospitalar filantrópica a implementar ações e a conduzir a instituição a um comportamento socialmente responsáveis. Em sua mais recente publicação, La Taille (2016) relacionou a moral ao sentimento de obrigatoriedade, ou seja, ao modo como se deve agir e aos deveres dos indivíduos. Segundo ele, o conceito de moral está relacionado “ao sistema de valores que se traduzem por princípios e regras cuja aplicação prática é considerada um dever e, logo, a não aplicação, uma transgressão condenável” (p.32).

No intuito de aprofundar estas reflexões, com este artigo analisaremos os fundamentos morais da RSC de um hospital filantrópico segundo a percepção de seus atores organizacionais, para também compreender se há um equilíbrio no desenvolvimento moral destes atores em relação às dimensões da RSC. Desenvolveremos esta análise a partir da teoria do desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg (1958; 1963), onde o julgamento moral é o modo como um indivíduo soluciona um problema e toma decisões baseadas em uma conduta ética, “a moral refere-se, assim, a uma contextualização ou à praticabilidade da ética (GRIESSE, 2003, p. 39)”.

Em um estudo anterior, Griesse (2003) analisou o interesse em torno da ética empresarial e a evolução da preocupação com a RSC por um paralelo entre os estágios de RSC e os níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg (1981; 1987). A proposta do nosso estudo segue outro viés, nos deteremos não em gerar estágios de RSC por meio desta convergência de teorias, mas em compreender os fundamentos morais que guiam a RSC a partir do encontro da teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1958; 1963) com as dimensões de institucionalização da RSC de Kelm (2008).

2 METODOLOGIA

O presente estudo adota um plano de pesquisa descritivo, segundo os seus objetivos; qualitativo, segundo a abordagem do problema; e, como delineamento da pesquisa, um estudo de caso (YIN, 2010). A instituição tomada como estudo de caso para esta pesquisa é denominada aqui, de modo genérico, pela denominação de hospital filantrópico, a fim de preservar a identidade da instituição e de seu quadro funcional. Este hospital filantrópico é de pequeno porte e localiza-se na região noroeste do Rio Grande do Sul, sendo escolhido, primeiramente, por seu caráter filantrópico e por atender, em sua maioria, a população de baixa renda. Outro fator que levou a esta escolha foi o fato da instituição ser referência no atendimento à saúde mental, dependência química e psiquiátrica na região, estas características demonstram que o papel desta instituição vai muito além da simples prestação de serviços hospitalares, possuindo uma função social para com a comunidade, sendo assim, a escolha deste objeto se torna um caso representativo do fenômeno estudado.

Para a realização do estudo tomou-se como público-alvo da pesquisa seus 45 colaboradores, deste número, 27 (60%) compuseram a amostra da pesquisa, sendo denominados como atores organizacionais. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas presenciais e individuais com cada colaborador na própria instituição, utilizando-se de um roteiro de entrevista contendo 4 dilemas morais, cada um destes dilemas fez referência a uma das dimensões de RSC, informação



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

esta que não foi repassado aos entrevistado a fim de não alterar suas respostas.

Os dilemas morais são detalhados no Quadro 2.

Quadro 1 - Dilemas morais e as dimensões da RSC

DILEMAS MORAIS	Descrição do dilema	DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA		
		Ações sociais estratégicas	Governança corporativa	Regramento legal
1	Suponha que uma empresa esteja a cinco anos operando com prejuízos. Esta empresa possui um total de 150 funcionários e seu gestor não vê mais alternativas de manter a empresa em funcionamento. Este gestor recebe a alternativa de manter a empresa operando ingressando com um processo de Recuperação Judicial. Estes processos tendem a ser extremamente demorados para que os credores recebam os valores. Além disto, pelo histórico das empresas que já adotaram este procedimento, é provável que os fornecedores recebam apenas 40% do valor devido e o restante se dilua no processo. Você entende que a empresa deve adotar esta estratégia de recuperação judicial para manter operando? Por quê?			Sustentabilidade financeira
2	Meu irmão comentou comigo no último final de semana, que uma empresa de revenda de autopeças do município, que possui hoje 12 filiais e emprega 130 funcionários não está conseguindo mais competir com os concorrentes chineses que conseguem vender produtos no Brasil a valores muito mais baixos, pois na China a carga tributária não é tão alta como no Brasil. Este empresário recebeu uma proposta de um importador de autopeças o qual disse que havia recebido uma importação com um volume maior do que o necessário e que ele queria revender este excesso. Este importador ofereceu este lote a preços bastante reduzidos desde que aceitasse receber a nota fiscal com apenas 40% do valor total da compra. Este empresário deveria realizar esta compra? Por quê?			Regramento legal
3	A Cooperativa Agrícola Trigal instituiu junto a seus funcionários um programa de participação nos lucros. Neste programa, conforme o volume de lucro da cooperativa no ano o funcionário poderia ganhar, além dos doze salários e 13 ^o , mais dois salários, totalizando até 15 salários anuais. Este programa foi divulgado e todos os funcionários ficaram muito motivados durante o ano todo. Chegando ao final do ano de 2017, a cooperativa conseguiu gerar sobras que a princípio poderiam gerar estes dois salários a mais. Apesar disto, a diretoria entendeu que seria mais importante para a cooperativa como um todo pagar um curso para os seus associados que produziam leite, mas que não estavam conseguindo competir no mercado porque estavam desatualizados. Desta forma, a cooperativa acabou pagando a seus funcionários somente um salário a mais no ano e utilizou a diferença para pagar este curso aos produtores. Você entende que a direção da cooperativa agiu corretamente? Por quê?		Governança corporativa	
4	Um empresário que opera no ramo de revenda de bebidas alcoólicas recebeu informações de uma consultoria especializada que lhe orientou a fazer uma doação expressiva para o CAPS álcool e drogas. Segundo esta consultoria, esta doação também deveria ser bastante divulgada no marketing da empresa, pois além de atenuar uma eventual reputação negativa em relação à venda de bebidas, é provável que também conseguisse aumentar suas vendas. O empresário deveria adotar esta estratégia? Por quê?	Ações sociais estratégicas		

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise dos dados foi realizada tendo por base o encontro das teorias sobre responsabilidade social corporativa com a teoria sobre desenvolvimento moral, conforme sistematizado no Quadro 1. O recorte para a análise destes argumentos foi em nível das dimensões da RSC relacionando-as aos níveis de moralidade, assim como, as comparações dos resultados, que serão apresentados empiricamente no próximo item.

3 DESENVOLVIMENTO, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Instituições filantrópicas e as particularidades dos hospitais filantrópicos brasileiros

Segundo Fernandes (1994), as entidades sem fins lucrativos são classificadas como organizações do

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

terceiro setor, segmento que não possui caráter unicamente público nem privado, mas congrega iniciativas privadas que objetivam produzir bens e serviços públicos. O debate em torno das organizações sem fins lucrativos teve crescimento em função da propensão em adotar um discurso de cidadania empresarial e responsabilidade por parte das empresas privadas (FALCONER, 2002).

As entidades filantrópicas têm propósitos que transcendem os benefícios legais por ela desfrutados, além de gozar papel de destaque no fomento das atividades socioeconômicas e no desenvolvimento econômico local (COLAUTO; BEUREN, 2003), seu objetivo também é de promover o bem comum da população (FERNANDES, 1994), destinando a devida atenção e responsabilização pela qualidade de vida da comunidade e respondendo aos princípios básicos que norteiam a época e a sociedade em que está inserida (CAMPOS, 1987).

A Lei 12.101 de 27 de novembro de 2009 altera a legislação até então vigente sobre o estabelecimento das entidades beneficentes de assistência social que atuam no Brasil. A nova lei da filantropia regula a cerca da certificação e dos procedimentos de isenção de contribuição das entidades do terceiro setor, segundo consta na lei, instituições filantrópicas não possuem fins lucrativos e, dentre as diversas exigências para que os hospitais tenham o caráter filantrópico, consta a obrigatoriedade de destinar 60% ou mais dos atendimentos, tal como, serviços e leitos oferecidos aos usuários do Sistema Único de Saúde - SUS como contrapartida por receber isenções fiscais, tributárias e gozar dos benefícios atribuídos por essa lei. No Brasil, são 1.450 hospitais privados com caráter filantrópico, 14% deles concentram-se no estado do Rio Grande do Sul (MINISTÉRIO..., 2015). O desafio para a sobrevivência desses hospitais filantrópicos de pequeno porte está em incorporar e utilizar de modo eficiente instrumentos de gestão que possibilitem encontrar medidas de ajustes, tanto por parte dos agentes públicos, como pelos próprios dirigentes, especialmente para projetos compatíveis a cada realidade específica e para maximizar a resolutividade dos casos da atenção primária (PORTELA et al., 2004), sem contudo, distanciarem-se das motivações substantivas que os originaram.

3.2 Responsabilidade social corporativa

O discurso envolvendo a responsabilidade das empresas diante das expectativas da sociedade possui nomenclaturas diversas, como responsabilidade social corporativa, filantropia, cidadania empresarial, ética empresarial, terceiro setor e etc., porém, o termo mais visto na literatura empresarial que caracteriza este discurso tem sido responsabilidade social corporativa (GRIESSE, 2003; 2011).

Ao mesmo tempo em que as carências sociais da população se acentuaram e o Estado sozinho viu-se incapaz de suprir essa demanda, coube ao meio empresarial e suas organizações privadas preencher essa lacuna através do desenvolvimento de ações sociais (SAUERBRONN; SAUERBRONN; 2011), essa atribuição às empresas é oriunda da importância que possuem na dinâmica global (GRIESSE, 2003), e conforme apontou Kirschner (2006) posteriormente, cada vez mais caminha para se constituir em um pilar da sociedade contemporânea.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

A responsabilidade social engloba a preocupação da empresa com todos os efeitos gerados, principalmente negativos, pelo seu processo produtivo, onde se mantém o diálogo e destina-se maior atenção da empresa com seu público interno e os agentes externos. Nestes grupos são enquadrados os empregados, consumidores, clientes, fornecedores, governos e sociedade, de modo que se construa um relacionamento transparente entre as partes (FELDEN; KELM; MULLER, 2007). Para esse conjunto de públicos de interesse com os quais a empresa estabelece uma relação fiduciária, Freeman (1984) criou a Teoria dos Stakeholders. As estratégias de RSC passaram a ser operacionalizadas com o surgimento desta teoria e com o conceito de stakeholders (CLARKSON, 1995), pela sua gestão é possível atrelar as questões sociais às estratégias da organização (SAUERBRONN; SAUERBRONN; 2011), que serão refletidas nas políticas, nos processos e nos objetivos estratégicos empresariais (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Friedman (1970) defendia a ideologia de que as empresas deveriam preocupar-se apenas em cumprir as leis e gerar lucro, a responsabilidade estaria em utilizar os recursos nas atividades que permitissem a maximização de seus lucros, desde que dentro dos limites legais, pois as empresas estão inseridas em uma economia de livre mercado em que há predomínio da competição. Carroll (1979) e Kirschener (2006), assim como outros autores já apontados, são contrários a esta postura de Friedman e defendem uma visão mais complexa do tema. Segundo eles, a responsabilidade da empresa contemporânea vai além de administrar e deter recursos financeiros e envolve as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias da sociedade, é uma construção social dotada de funções sociais voltadas à cidadania e o bem-estar, respaldados por atitudes fundamentadas em princípios éticos ao buscar eficiência, competitividade e qualidade do negócio.

Por outro lado, Kelm (2008) analisa a RS por uma dinâmica de avanço social, ou seja, a partir da elevação dos padrões de existência. Segundo o autor, a melhoria das condições de existência do sujeito e do próprio ambiente também se vincula a processos de aprendizado social e, posteriormente, a materialização institucional de novos padrões. Assim, a lógica de mercado é o principal elemento de melhoria e a sua essência é a busca por maior competitividade das empresas, constituindo a essência da RSC.

O autor sugere um modelo de discussão de RS que propõe uma ênfase sociológica nos compromissos assumidos pelas empresas, o qual busca mais que debater sobre níveis de conscientização interna, mas refletir a cerca do aprendizado e do amadurecimento da própria sociedade pela institucionalização de um conjunto de elementos, que gradativamente determinam comportamentos para as organizações. Neste processo, esses comportamentos podem dar origem a comportamentos ou procedimentos que também passarão a ser institucionalizados.

Este processo de institucionalização da RSC modela a própria essência existencial da empresa, pois sua referência inicial é a consecução da missão da empresa por meio de seu próprio negócio, isto é, todas as demais ações, considerando os limites estabelecidos nas demais dimensões, deverão ser coerentes com esta missão. Por este motivo a sustentabilidade econômica é a primeira dimensão, pois primeiramente para subsistir a empresa deve conseguir, a partir de seu negócio, gerar recursos

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

que viabilizam esta sustentabilidade econômica. A segunda dimensão, o regramento legal, faz referência ao cumprimento das obrigações legais, neste sentido, para que a empresa possua sustentabilidade econômica, ela necessita, essencialmente, cumprir com a legislação. A terceira dimensão de responsabilidade é a Governança Corporativa, ou seja, o respeito aos acordos e expectativas entre a empresa e seus stakeholders, mesmo não estando legalmente instituídos. Esta dimensão é primordial para a sustentabilidade econômica.

Somente estas três dimensões representam e esgotam a responsabilidade social corporativa da organização, acima disto, é uma dimensão compulsória, que a empresa assume por questões mercadológicas e estratégicas, e ainda, por pressão e amadurecimento da própria sociedade que já institucionalizou um conjunto de elementos de responsabilidade das empresas. Neste sentido, a quarta dimensão, ações sociais estratégicas, é determinante para a elevação qualitativa dos padrões de atuação social e ambiental das organizações. Estas ações tem caráter essencialmente competitivo e são implementadas para gerar diferenciais competitivos que a sociedade entenda como importantes e que possam atuar, melhorando a propensão de consumo dos produtos da empresa ou sua imagem. Estas iniciativas têm um impacto direto na dimensão da sustentabilidade enquanto consegue gerar um processo de diferenciação, porém o grande impacto em termos de aprendizado social se dá quando a sociedade passa a não mais considerar esta iniciativa como uma diferenciação positiva indutora de consumo e a converte em um elemento qualificador da ação empresarial. Nesta virada, o procedimento é então institucionalizado legal ou moralmente e passa a constituir um novo ponto de partida para todas as organizações daquele setor.

Segundo o autor, a ética não entrou neste modelo analítico no intuito de torná-lo mais pragmático e com possibilidade de investigação empírica, deixando a crítica à formação dos juízos morais para ser analisada na dimensão da sociedade quando esta institucionaliza alguns comportamentos ou percepções. Em outras palavras, a ética, enquanto filosofia moral deve ser discutida em uma perspectiva de sociedade e a partir desta refletir-se nos agentes sociais.

3.3 Desenvolvimento moral e a teoria de Lawrence Kohlberg

Lawrence Kohlberg em sua tese de doutorado intitulada “The development of modes of thinking and choices in the years from 10 to 16” (1958) identificou estágios de desenvolvimento moral a partir de entrevistas com 72 meninos brancos de Chicago, sendo que, os resultados encontrados foram publicados cinco anos mais tarde com o artigo “The development of children’s orientation toward a moral order: sequence in the development of moral thought” (1963). Posteriormente, Kohlberg (1968) reforçou sua discussão a cerca da criança como um filósofo moral, onde abordava o fato da criança construir gradualmente sua visão do mundo e da moral. Durante este período e a partir dele, Kohlberg teve inúmeras publicações defendendo sua teoria sobre moralidade (1971; 1981; 1984) e dentre elas Colby e Kohlberg (1987).

Desde suas primeiras argumentações, a influência de Piaget sobre a teoria de Kohlberg foi perceptível, principalmente, no que se refere aos princípios do desenvolvimento cognitivo, contudo,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Kohlberg foi único em seu trabalho sobre desenvolvimento moral. O autor representou uma mudança teórica radical sobre as concepções da época, onde a moralidade era vista somente como uma imposição externa, ou seja, uma introjeção de valores de adultos para crianças, por meio de identificações, prêmios ou castigos. Sob as lentes cognitivo-evolutivas de Kohlberg e com o construtivismo de Piaget, nasce o indivíduo autônomo alcançando valores universais, neste sentido, a criança constrói gradativamente sua percepção de mundo e da moral e passa a ter papel de agente do processo moral.

Kohlberg (1958; 1963) investigou níveis e estágios de desenvolvimento moral em crianças e adolescentes de 10, 13 e 16 anos que resultou em uma sequência de três níveis de desenvolvimento moral, cada um deles constituído por dois estágios, tais como: pré-convencional (1º e 2º estágio), convencional (3º e 4º estágio) e pós-convencional (5º e 6º estágio), totalizando seis estágios progressivos de desenvolvimento moral. Segundo o autor, estes níveis são universais, uma vez que todas as pessoas de diferentes culturas irão passar pela mesma sequência de estágios e na mesma ordem, embora nem todas atinjam níveis e estágios mais elevados.

O nível pré-convencional é para a maioria das crianças com menos de 9 anos e alguns adolescentes, é a fase em que a moralidade é algo externo, determinada por uma figura autoritária, em que indivíduo não se posiciona como um membro da sociedade. Em um primeiro estágio desse nível, a moralidade é colocada pelo uso da autoridade por meio de ameaças e punições, uma vez que, o indivíduo é omissivo a essa autoridade externa. Sendo assim, a moralidade é definida a partir de consequências físicas para o agente, ou seja, se a ação é punida está moralmente errada, se não é, está moralmente correta. Contrariamente, no segundo estágio, o indivíduo age baseado em seus próprios interesses e ao perceber que os interesses são diferentes, ele faz acordos para alcançar seus objetivos particulares. Neste estágio, a ação moralmente correta é definida em termos do prazer ou da satisfação das necessidades do indivíduo.

O nível convencional é da maioria dos adolescentes e adultos da sociedade norte-americana apontam Colby e Kohlberg (1984). Neste nível o indivíduo acredita que a moralidade se encontra no que é definido pela sociedade e passa a dar importância para as normas sociais, isto é, o comportamento moralmente certo é o que leva a aprovação dos outros. No terceiro estágio a moralidade está relacionada às expectativas dos laços familiares, grupos sociais ou comunidade local a fim de criar sentimentos bons, sendo mais forte que os interesses individuais, isto é, o comportamento moralmente certo é o que leva a aprovação dos outros. Em um quarto estágio desse nível, a moralidade constitui-se em cumprir deveres e manter a ordem com o sistema social maior e o indivíduo sente-se como membro da sociedade e preocupado em manter a ordem vigente. Há um respeito pela autoridade, por regras fixas e pela manutenção da ordem social, deve-se apenas cumprir o dever, sendo que a justiça está relacionada com a ordem social estabelecida e não é uma questão de escolha pessoal moral.

Por fim, no terceiro nível pós-convencional, o indivíduo tem a possibilidade de realizar julgamentos sob uma perspectiva exterior e a moralidade é baseada em sistemas de regras morais, papéis e

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

normas socialmente compartilhadas, sendo alcançado por uma minoria dos adultos, geralmente depois dos 20 a 25 anos. No quinto estágio dentro desse nível, o indivíduo apoia a ordem social fundamentada em leis que tenham como premissa a justiça. As leis neste estágio não são mais consideradas pelo mero fato de serem leis, os indivíduos aceitam que as leis ou costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados. No sexto estágio, essa premissa transcende a sociedade ou a cultura e é apoiado independente das leis, seguindo a moralidade a partir da consciência altamente desenvolvida do indivíduo. O indivíduo reconhece os princípios morais de sua consciência e age conforme eles, resistindo a possíveis leis injustas e permanecendo fiel ao seu próprio princípio, não se conformando com o poder estabelecido.

Os estudos a cerca da moralidade estão restritos a análise do desenvolvimento moral em nível de indivíduo, dentre alguns deles, crianças e adolescentes (BIAGGIO, 1976; LA TAILLE, 2001; SOUZA, 2006; MOREIRA; CAMINO; RIQUE, 2015), formandos em odontologia (FREITAS; KOVALESKI; BOING, 2005), estudantes (MACEDO; DAL BELLO, 2013) e adolescentes participantes de esporte escolar (VIEIRA, 2008).

No âmbito empresarial e do desempenho social, Almeida (2007) propôs um modelo teórico explicativo do desempenho social das organizações a partir de determinantes culturais, organizacionais e individuais, no modelo integrado proposto por Kohlberg (1958; 1963), relaciona-se além de valores culturais, clima ético organizacional, desempenho social e o desenvolvimento moral. Nesta análise, busca-se estabelecer uma relação entre o nível de desenvolvimento moral do gestor e a orientação social das práticas organizacionais que ele define e influencia, uma vez que, o quadro de valores morais de um indivíduo influencia e condiciona fortemente o seu comportamento. Assim, por este estudo o desenvolvimento moral dos gestores pode exercer influencia no clima ético da organização, no estilo de gestão, ou no desempenho social da organização. Do mesmo modo, Monteiro, Espírito Santo e Bonacina (2005) analisaram a maturidade do julgamento moral de gestores e colaboradores de empresas familiares em um estudo que engloba valores, ética e julgamento moral.

Portanto, neste artigo analisaremos as dimensões da RSC e para cada uma delas os níveis e estágios de desenvolvimento moral de Kohlberg (1958; 1963). Este modelo teórico é sistematizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo teórico das dimensões da RSC e dos níveis de desenvolvimento moral

Dimensões da RS	Ações sociais estratégicas	1º NDM E1-1 E1-2	2º NDM E2-3 E2-4	3º NDM E3-5 E3-6	Níveis e estágios de desenvolvimento moral
	Governança corporativa	1º NDM E1-1 E1-2	2º NDM E2-3 E2-4	3º NDM E3-5 E3-6	
	Regramento legal	1º NDM E1-1 E1-2	2º NDM E2-3 E2-4	3º NDM E3-5 E3-6	
	Sustentabilidade econômica	1º NDM E1-1 E1-2	2º NDM E2-3 E2-4	3º NDM E3-5 E3-6	

Fonte: baseado em Kelm (2008) e Kohlberg (1958; 1963).

Com exceção da análise de Griesse (2003), o qual utilizou esta teoria de Kohlberg e os estágios de RSC de Swift e Zadek (2002) para propor estágios morais e gerações de responsabilidade social corporativa, não encontramos em nossas pesquisas outros estudos que realizassem este encontro entre a teoria de desenvolvimento moral com a responsabilidade social corporativa. Contudo, o propósito deste artigo possui discrepâncias do trabalho de Griesse (2003), pois buscamos a partir da construção de dilemas morais relacionados a cada uma das dimensões de RSC, encontrar as convicções morais dos atores organizacionais que guiam a instituição a comportar-se de modo socialmente responsável. É por esta lacuna teórica ainda não explorada que seguirá nossa análise.

3.4 Desenvolvimento moral e RSC: compreendendo os fundamentos morais da RSC

No primeiro dilema moral, os atores organizacionais foram submetidos ao dilema que envolvia a recuperação judicial de uma empresa para manter-se em operação, tal situação foi remetida a primeira dimensão da RSC, ou seja, a sustentabilidade financeira. Em sua maioria, os atores organizacionais se enquadraram no nível convencional (nível 2) de desenvolvimento moral, atingido por 52% dos entrevistados. Estes entrevistados não optaram pela recuperação judicial, justificando seus posicionamentos colocando-se no lugar dos credores, argumentando que não seria correto por parte da empresa prejudicar pessoas externas a ela, alegando também, que esta deveria buscar internamente formas de reduzir seus custos, até mesmo, pela demissão de funcionários. Do mesmo modo, alguns deles que não optaram pela recuperação judicial justificando suas escolhas pela imagem que a recuperação judicial poderia ter sobre a integridade da empresa ao continuar suas operações, permanecendo no terceiro estágio do segundo nível, onde a moralidade está relacionada em transmitir uma imagem positiva e suprir as expectativas da sociedade.

A menor parte dos entrevistados (48%), não alcançou o nível convencional e se manteve no nível pré-convencional (nível 1), onde as justificativas ficaram atreladas a interesses particulares, não colocando-se na situação do outro em nenhum momento. Estas alegações foram feitas no sentido de recorrer à recuperação judicial para que os funcionários não fossem prejudicados, muitos deles citaram que os credores teriam outras fontes de arrecadação ou que seus prejuízos poderiam ser diluídos no lucro de operações com outros clientes. Com estes argumentos, os entrevistados se colocaram na posição de funcionários da empresa, uma vez que, essas alegações foram apontadas na própria fala de alguns deles, que buscaram assim, defender seus próprios interesses.

A sustentabilidade financeira da organização é a dimensão básica para que se atinjam níveis mais elevados de RSC, sendo assim, é possível ponderar que os fundamentos morais que alicerçam a busca por sustentabilidade financeira, a partir da moralidade de seus próprios atores organizacionais, não atingiu o nível convencional de moralidade proposto por Kohlberg, permanecendo em um nível pré-convencional.

Quase metade dos atores organizacionais ainda se mantém neste nível e, mesmo que a maioria tenha

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

atingido o nível convencional, existe um número expressivo de entrevistados que não demonstraram convicções morais para evidenciar que cumpririam as leis para corroborar com as expectativas da sociedade ou para manter a ordem social, sendo assim, os argumentos não demonstraram que estejam legitimamente no papel de membros da sociedade. E, os que alcançaram o segundo nível, permaneceram basicamente no terceiro estágio, onde prevalece à busca por valorizar ações que despertem a aprovação social, priorizando a imagem e os relacionamentos pessoais.

Se relacionar a teoria de Kohlberg (1958; 1963) à responsabilidade social das empresas, as convicções morais dos atores organizacionais que são os responsáveis por conduzir funcionalmente a missão e os objetivos da instituição, demonstram que a instituição busca sua viabilidade financeira, isto é, cumpre com seus compromissos financeiros, pelos seus interesses particulares, se sujeitando a certas regras e leis pelo medo de sofrer multas e outros tipos de punições e não por acatá-las considerando pressões e expectativas da sociedade.

Mesmo que a sustentabilidade financeira de uma empresa seja buscada por convicções morais abarcadas de interesses particulares e com o intuito de cumprir com a legislação pelo medo das punições, quando se discute responsabilidade social corporativa, moral e questões financeiras, abre-se um debate mais complexo. Freitas (2005) fez esta reflexão a partir do que seria a saúde moral das organizações, segundo ele, no mundo organizacional, “boa saúde financeira” é o reflexo de resultados positivos, isto é, boa rentabilidade, alavancagem, liquidez, retorno sobre o investimento e etc., todavia, isto não significa “saúde moral”. Boa saúde moral estaria relacionada ao comportamento crítico da empresa e de seus atores organizacionais em relação às suas próprias práticas internas e externas, resultando em um sentido de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos perante seus funcionários, concorrentes e a sociedade em que está inserida. Neste sentido, Moral e Legal são coisas distintas, por um lado a moral se refere ao que é justo e correto, por outro, o termo legal diz respeito às leis, que nem sempre são justas ou honestas, uma ação pode ser legal e imoral ao mesmo tempo. Esta é uma discussão que se fez presente para debater a moralidade neste primeiro dilema, pois, a recuperação judicial é uma opção assegurada pela lei para as empresas que estão financeiramente comprometidas, entretanto, questiona-se se é moral comprometer os compromissos com os credos.

Portanto, o que se coloca em dúvida é se as empresas deveriam buscar sua sustentabilidade financeira apenas pelo lado legal e pelo que é de interesse particular dela própria, levantando o questionamento se, além disto, não deveria levar em conta a justiça e a integridade ou os princípios morais para conduzir a organização a buscar um comportamento socialmente responsável.

Diante do segundo dilema moral que envolvia a decisão de agir contra a legislação para buscar competitividade, o qual fez referência ao regramento legal, segunda dimensão da RSC, as justificativas apresentadas por parte dos atores organizacionais demonstraram um nível de desenvolvimento moral consideravelmente superior se comparado à primeira dimensão discutida anteriormente.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Quando expostos a esta situação, 81% dos entrevistados se colocaram no nível convencional de desenvolvimento moral (nível 2) ao alegar que não deveria ser realizada a compra deste lote de mercadoria importada, o qual metade seria adquirido sem nota fiscal, pela justificativa de que estaria agindo contra as leis do País, assim, posicionando-se como membros da sociedade, este argumento vai de encontro, principalmente, ao estágio 4 do nível convencional, onde as leis e regras têm supremacia e para manter a ordem social elas deverão ser cumpridas. Uma parcela deste grupo fez referência ainda sobre a imagem negativa da empresa perante o mercado e, sobretudo, para os clientes ao tomarem conhecimento que a empresa estaria agindo ilegalmente e, possivelmente, ofertando um produto de qualidade inferior ao que vinha fornecendo.

O que chama atenção no grupo dos entrevistados que atingiram o nível 2 é o fato de que alguns deles justificaram sua opção de não realizar a compra no sentido de, além de estar agindo contra as leis, estar contra seus próprios princípios e agindo de maneira desonesta. Segundo eles, são inúmeros os exemplos negativos por parte dos governantes que criam as leis e que deveriam servir de modelo para a sociedade, é em função destes maus exemplos e pela população não cumprir com as leis que o Brasil está vivenciando tantos escândalos relacionados à corrupção e a sonegações. Mesmo que a legislação brasileira impõe altas cargas tributárias a serem pagas pela população e pelos empresários ela precisa ser cumprida, em contrapartida, é preciso unir esforços e cobrar do governo esse retorno por serviços públicos de qualidade que tragam melhorias para a vida para a população.

Após a sustentabilidade financeira, o regramento legal é a segunda dimensão fundamental para que uma empresa atinja níveis maiores de RS, assim, os fundamentos morais que formam as bases para o regramento legal deste hospital filantrópico, segundo a moralidade de seus atores organizacionais, atingiu o nível convencional (nível 2) de moralidade de Kohlberg, principalmente no estágio 4. Contudo, diante destes argumentos acima apresentados de alguns dos entrevistados que atingiram o nível 2, percebe-se um avanço no desenvolvimento moral destes atores organizacionais, mesmo que não sejam justificativas generalizadas, carecem ser consideradas como evoluções iniciais no desenvolvimento moral ao alcance do nível pós-convencional (nível 3).

Pelo encontro da teoria de Kohlberg (1958; 1963) com a teoria da responsabilidade social das empresas, é possível inferir pelas convicções morais dos atores organizacionais que este hospital filantrópico busca cumprir com a legislação brasileira posicionando-se como parte de um sistema maior, onde acatar as leis é uma obrigação para além de zelar pela imagem da empresa, manter a ordem social. Assim, a empresa deixa de pensar somente em si mesma e não segue mais as leis por medo das consequências que ela própria poderá ter, mas em um sentido de justiça coletivo e maior.

Mesmo que se tenha avançado um nível de moralidade e os argumentos abordarem questões de honestidade e princípios, discute-se o fato das justificativas também estarem atreladas a preocupação em transmitir uma imagem positiva para os clientes e a sociedade. Esta é uma questão contraditória e que levanta distintas opiniões, pois se questiona se as empresas têm se comportado de maneira socialmente responsável somente pela imagem ou pela pressão social, mas, se buscam

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

esse comportamento com intenções mais soberanas. Para Porter e Kramer (2006) a RSC atingiu proporções consideráveis devido à pressão dos governos, ativistas e meios de comunicação, uma vez que passaram a cobrar das empresas a responsabilidade por suas atividades, e estas passaram a atrair publicidade apropriando-se de selos e rankings de RS, mesmo diante de suas metodologias duvidosas. Os próprios autores citam que são quatro as grandes justificativas para a RSC: dever moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação. Por este argumento pode-se dizer então que moral e reputação caminham lado a lado.

Para Kelm et al. (2014) deve-se abandonar a perspectiva ingênua e voluntarista de que os avanços da atuação das empresas no âmbito social é oriundo da conscientização empresarial, segundo eles, o que existe é um processo de normatização ao definir-se novos padrões mínimos de atuação das empresas, como uma dinâmica de maturidade social, onde cria-se um novo ponto de partida para os avanços sociais.

Seja por pressão da sociedade, reputação ou maturidade social, o campo da RSC segue permeado por obrigações morais, algumas delas, como operar dentro das leis, são mais fáceis de aplicar considerações morais, mas que, independente disto, requerem da empresa um equilíbrio de custos, interesses e valores conflitantes (PORTER; KRAMER, 2006). Devido a este antagonismo de interesses e como resultado dos escândalos das grandes corporações no mundo todo, para Faria e Sauerbronn (2008) houve a necessidade de nas últimas décadas aproximar a RSC e a área estratégica.

O terceiro dilema, que retratava a situação de uma empresa que pagou metade do prometido de participação nos lucros e destinou a outra parcela para seus associados, relacionava-se a governança corporativa que é a terceira dimensão da RSC. Para tanto, o desenvolvimento moral dos atores se mostrou muito próximo do dilema anterior relacionado ao regramento legal, 67% dos entrevistados justificaram suas escolhas por meio de alegações que os mantiveram no nível convencional (2º nível), onde, agir de modo moral estaria em cumprir com as expectativas dos outros, fazendo brotar sentimentos bons. Assim, a maior parte das alegações foi na direção da empresa cumprir com o que havia sido prometido para manter a ordem social, neste sentido, deixava de ser uma questão de escolha moral, isto é, do que é certo ou errado, mas de efetivar suas promessas. Outras justificativas foram no sentido de suprir com as expectativas criadas por parte desses funcionários, uma vez que, descumprir com essa promessa acarretaria em desmotivação, gerando sentimentos negativos que futuramente refletiriam em seu desempenho.

Outros 25% avançaram para o nível pós-convencional, ou em parte dele Segundo eles, a empresa agiu corretamente ao fazer a divisão dos lucros para os funcionários e para os associados, pois, mesmo que estivesse indo contra o estipulado, destinar ao associado parte do recurso é uma maneira de fazer justiça com os dois lados, se a regra inicial iria privilegiar somente uma das partes e não estaria sendo justa em contemplar a outra, é necessário mudá-la, visto que, futuramente com o crescimento dos associados, a empresa como um todo também irá crescer e os funcionários se beneficiarão com isto. Contudo, não é possível, a partir deste percentual menor de justificativas,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

enquadrar a totalidade dos entrevistados no nível pós-convencional, mas pode-se dizer, assim como no dilema anterior, que há um avanço inicial de desenvolvimento moral para este nível.

Adentrando na dimensão da governança corporativa inicia-se um avanço no comportamento responsável das empresas e para o encontro entre as estratégias empresariais e a RSC. A partir de alguns dos mecanismos de governança corporativa inicia-se um processo de valorização dos públicos de interesses da empresa, denominados como stakeholders, e onde se inicia a gestão dos objetivos da empresa e dos de responsabilidade social, passando assim a operacionalização destas estratégias.

Os resultados desta dimensão demonstraram que este hospital filantrópico está no nível de moralidade convencional no que tange a governança corporativa, sendo assim, pode-se dizer que busca manter relações com os stakeholders, que neste caso são os funcionários e associados, com o intuito de cumprir com o que é prometido para manter a ordem social e não transmitir uma imagem negativa da empresa para este grupo de interesse, deixando assim de ser uma opção passível de julgamento certo ou errado. Se alcançasse o nível pós-convencional, esta instituição passaria a ter o poder de escolha para julgar o que considera certo ou errado, pois mesmo que esta tenha sido uma regra pré-estabelecida, compreenderia que a escolha mais justa seria fazer a divisão dos lucros entre estes dois grupos de stakeholders, pensando nas duas partes e estrategicamente nos benefícios futuros para o negócio. É sob esta perspectiva que Charan e Freeman (1979) e Sauerbronn e Sauerbron (2011) abordam a necessidade de tratar o conceito de stakeholders nas estratégias empresariais, segundo eles, nesta perspectiva o foco de gestão passa a serem as relações entre a empresa e seus diferentes públicos, substituindo o foco tradicional que estava na capacidade da empresa em atender interesses exclusivos destes stakeholders.

Neste sentido, a governança corporativa surgiu também sob um senso de justiça segundo Mahoney (2002), pois se criaram princípios e padrões que devem ser praticados por muitas empresas, principalmente, empresas que mantêm capital aberto. Pela governança corporativa asseguram-se as empresas distintas responsabilidades, dentre elas as práticas financeiras e contábeis, os direitos dos stakeholders, a justa contratação e tratamento com os funcionários, o adequado fluxo de informações, os padrões e o atendimento das normas ambientais e de segurança e ainda o comportamento ético e moral. Para Ferreira (2004), os beneficiados com tudo isso são os stakeholders, uma vez que a empresa busca cumprir com princípios éticos e de responsabilidade social com todas as partes envolvidas, e ao mesmo tempo, operar com a máxima transparência.

Por fim, os entrevistados foram expostos ao último dilema moral, diante de uma situação que envolvia a realização de ações sociais por parte de uma empresa de bebidas alcoólicas como forma de marketing para diminuir uma reputação negativa e atrair clientes, esta situação se relacionava a última dimensão de RSC a cerca das ações sociais estratégicas. As justificativas em torno desta situação, em sua maioria, se mostraram veementemente contrárias a esta atitude, 67% dos entrevistados alegaram que a empresa não deveria agir desta forma, enfatizando em suas falas que não consideram uma atitude moral por parte da empresa e que iria contra os seus princípios, alcançando o nível pós-convencional (nível 3). Esta posição dos entrevistados se deve também ao

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

fato da ação social estar relacionada a um centro de atenção psicossocial que busca tratar e reabilitar dependentes de álcool e drogas, segundo os entrevistados, a empresa não poderia se “aproveitar” desta situação visando obter lucros e aumentar suas vendas, caso quisessem realizar uma doação, deveriam fazê-la de forma voluntária e sem divulgação. Um debate polêmico está em compreender até onde a empresa está agindo de acordo com os princípios da RSC e a partir de que momento essas ações se caracterizam como um programa de marketing social corporativo? Esta discussão corrobora com Laczniaik, Lusch e Murphy (1979) e mais recentemente Higuchi e Vieira (2012), que discutem esta questão sobre o objetivo do marketing social que poderá ser de caráter manipulativo e potencialmente antiético ao influenciar a opinião pública sobre as questões sociais. Como citam Perfeito, Schroeder e Safón-cano (2004), as campanhas de marketing social envolvendo questões de moderação no consumo de bebidas alcoólicas e antitabagistas são as que mais se proliferaram.

Por outro lado, 15% dos entrevistados não ultrapassaram o nível pré-convencional (nível 1), esta pequena parcela também se mostrou contrária a ação, contudo, suas justificativas foram por outras perspectivas. Alguns deles alegaram que esta ação traria efeito negativo sobre o produto da empresa, não possibilitando um retorno de imagem positivo e de aumento de vendas, sendo necessário buscar outra forma de marketing para aumentar seus números. Com este argumento, eles não se colocaram como parte da sociedade e posicionaram-se no sentido de satisfazer as necessidades da empresa, neste caso, na busca por aumentar os lucros.

Diante destes resultados, pode-se inferir que os fundamentos morais que guiam as ações sociais estratégicas deste hospital filantrópico alcançam o nível pós-convencional de desenvolvimento moral, neste terceiro nível, a moral é guiada pelos princípios dos indivíduos, seja pelo cumprimento de leis que primem pela justiça, seja a partir da própria consciência. Assim, mais que fazer marketing social corporativo, este hospital busca seguir com os seus princípios morais, corroborando com as proposições de Carrol (1979) e Kirschener (2006), onde a RSC deve ser respaldada por atitudes fundamentadas principalmente por princípios éticos ao buscar eficiência, competitividade e qualidade do negócio.

Portanto, os resultados permitem inferir que, de modo geral, o desenvolvimento moral, ou seja, a moralidade que guia as ações de RSC deste hospital filantrópico é respaldada no nível convencional de desenvolvimento moral. Sendo assim, a institucionalização da RSC por meio da busca pela sustentabilidade financeira, pelo cumprimento da legislação, pela governança corporativa e por fim pela implantação das ações sociais estratégicas ocorre no sentido de suprir com as expectativas da sociedade e transmitir uma imagem positiva da instituição, assim como obedecer ao que é imposto pelas autoridades para manter a ordem a social.

Neste sentido, a instituição não leva em consideração a escolha moral entre o que é certo ou não fazer no momento que busca um comportamento socialmente responsável, mas somente se coloca como parte constituinte da sociedade para suprir com as expectativas atribuídas a ela como instituição e também cumprir com as regras e legislações, uma vez que são necessidades para

manter a ordem social externa e a estabilidade social.

Este resultado vem de encontro ao que menciona Biaggio (2006) em um estudo anterior, onde aponta que a moral também emerge por pressão da sociedade, sendo que este fato foi originado principalmente no âmbito empresarial. Neste sentido, não se pode dizer que não há moral em empresas que estejam no nível convencional, pelo contrário, a moral neste caso é buscada pela convencionalidade, ou seja, pelo que já se espera dela como empresa e pelo que já está estabelecido, se não padronizado, pela sociedade. La Taille (2006) ratifica esse argumento ao dizer que toda organização social tem uma moral, pois todas as comunidades humanas são regidas por regras de conduta e proibições.

Pode-se então dizer que Kelm et al. (2014) estavam corretos ao ponderar que a atuação das empresas no âmbito social emerge da conscientização social, a partir dos novos padrões mínimos de atuação que a sociedade estipula como normativo, sendo que neste caso, o conjunto das dimensões que levam ao alcance de um comportamento socialmente responsável é buscado pela maturidade social em que se encontra a sociedade.

Este resultado inferido para o meio organizacional coincide com os resultados de moralidade encontrados nos estudos de Kohlberg (1958; 1963; 1981), onde a maioria dos sujeitos adolescentes e adultos se encontra no nível convencional, considerando a moral como garantia de estabilidade social. Estes resultados se repetem em estudos recentes como o de La Taille (2016) que onde avaliou a “saúde” moral da contemporaneidade, não havendo evolução, tampouco regressão da moralidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A RSC é um debate contemporâneo e por si só polêmico, pois consiste um grande desafio para o meio empresarial, principalmente frente às inúmeras dificuldades enfrentadas pelas instituições filantrópicas, em especial, no cumprimento de todos os papéis que são esperados de um hospital filantrópico frente as suas responsabilidades e funções sociais. No entanto, quando este debate é atrelado a questões morais, o maior desafio está em compreender até onde vai à moralidade dos indivíduos e principalmente dos funcionários destas instituições, que são os responsáveis por conduzir o negócio. Diante disto, emergem algumas inquietações: os argumentos dos atores organizacionais destas instituições são fundamentados em qual perspectiva moral? A RSC é buscada pelas ideologias e princípios próprios do indivíduo ou está em apenas cumprir com o que a sociedade espera de uma atuação responsável da empresa? Quais as convicções morais que levam uma instituição a manter-se financeiramente, cumprir com a legislação, instituir mecanismos de governança corporativa e ações sociais estratégicas? Estas e outras perguntas constituíram este debate em torno do nosso estudo.

Partindo destes pressupostos e a fim de alcançar o propósito central deste artigo que é investigar o os fundamentos morais que guiam a RSC, primeiramente propôs-se a partir dos desdobramentos da teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1958; 1963), o encontro com as dimensões de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

institucionalização da RSC de Kelm (2008), que forneceram as bases do nosso estudo. Posteriormente, investigaram-se os julgamentos morais dos atores organizacionais a partir de quatro dilemas morais relacionados a cada uma das dimensões de RSC, e, por fim, discutiram-se as justificativas dadas em cada um destes dilemas por estes atores por meio da relação entre estas justificativas e os níveis de desenvolvimento moral em cada uma das quatro dimensões da RSC. Assim, foi possível chegar, de modo geral, a um resultado final do nível de desenvolvimento moral que demonstrou quais as convicções morais que guiam a responsabilidade social deste hospital filantrópico.

Evidenciou-se, portanto, segundo as convicções morais dos atores organizacionais deste hospital filantrópico, que a busca por um comportamento socialmente responsável ocorre com o intuito de corresponder às expectativas da sociedade a fim de transmitir uma imagem que leve a uma reputação positiva da instituição. A moralidade, neste sentido, é guiada pela perspectiva da sociedade e para manter a ordem e a estabilidade social.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se a realização de novos estudos empíricos para que se aprofunde o encontro destas duas teorias e também para a investigação desta temática em outros contextos, de modo a visualizar possíveis diferenças nos níveis de desenvolvimento moral na busca pela RSC em diferentes segmentos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. Ética e Desempenho Social das Organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de administração contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BIAGGIO, A. A developmental study of moral judgment of Brazilian children and adolescents. *Interamerican Journal of Psychology* v. 10, p. 71-81, 1976.

BIAGGIO, A. M. B. Lawrence Kohlberg: Ética e educação moral. 2^a ed. São Paulo: Moderna, 2006.

CAMPOS, J. de Q. *O hospital no contexto empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1987.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CHARAN, R.; FREEMAN, R.E. Stakeholder negotiations: building bridges with corporate constituents. *Management Review*, v. 68, n. 11, p. 8-14, 1979.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.

COLBY, A.; KOHLBERG, L. The measurement of moral judgment. Nova York: Cambridge University Press, 1987.

DONALDSON, T.; PRESTON, Lee. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 65-91, 1995.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: Acesso em: 4 jan. 2018.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008.

FELDEN, C. R.; KELM, M. L.; MULLER, P. A. Ferramentas inovadoras da abordagem de gestão social. *Revista de Administração e Inovação*, v. 4, n. 2, p. 100-116, 2007.

FERNANDES, R.C. Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Civicus/Relume Dumará, 1994.

FERREIRA, R. N. Responsabilidade social, governança corporativa e valor das empresas. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 6, n. 1, 2004.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? *O&S*, v. 12, n. 32, p. 13-27, 2005.

FREITAS, S. F. T.; KOVALESKI, D. F.; BOING, A. F. Desenvolvimento moral em formandos de um curso de odontologia: uma avaliação construtivista. *Ciência & Saúde coletiva*, v. 10, n. 2, p. 453-462, 2005.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profit. *The New York Times Magazine*, 1970.

GRIESSE, M. A. Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Teoria de Julgamento Moral, de Lawrence Kohlberg. *Impulso*, v. 14, n. 35, p. 33-48, 2003.

_____. Corporate Social Responsibility in Emerging Countries. *Revista de Educação do Cogeime*, v. 20, n. 38, p. 117-124, 2011.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

KELM, M. L. A institucionalização da responsabilidade social corporativa. Work paper. 2008.

KELM, M. L.; RENZ, C. L. S.; ALLEBRANDT, S. L.; SAUSEN, J. O. Institucionalização das iniciativas socioambientais das organizações: interfaces entre a teoria do desenvolvimento social de Habermas e o isomorfismo da teoria institucional. Cad. EBAPE.BR, v. 12, ed. especial, p. 401-415, 2014.

KIRSCHNER, A.M. La responsabilidad social de la empresa. Nueva Sociedad, 202. p. 133-142, 2006.

KOHLBERG, L. The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16. Tese de doutorado. Chicago, University of Chicago, 1958.

_____. The development of children's orientation toward a moral order: sequence in the development of moral thought. Vita Humana, v. 6, p. 11-33, 1963.

_____. The Child as a Moral Philosopher. Psychology today, v. 2, n. 4, p. 24-30, 1968.

_____. From is to ought: how to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development. In: MISHEL, T. Cognitive Development and epistemology. New York: Academic Press, 1971.

_____. Essays on Moral Development: Vol. I. The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice. San Francisco: Harper & Row, 1981.

_____. Essays on Moral Development: Vol. II. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages. San Francisco: Harper & Row, 1984.

KORTEN, D. Quando as corporações regem o mundo: consequências da globalização da economia. São Paulo: Futura, 1996.

LA TAILLEE, Y. Desenvolvimento moral: a polidez segundo as crianças. Cadernos de Pesquisa, n. 114, p. 89-119, 2001.

_____. Moral e ética no mundo contemporâneo. Revista USP, v. 110, p. 29-42, 2016.

LACZNIAK, G. R.; LUSCH, R. F.; MURPHY, P. E. Social marketing: its ethical dimensions. Journal of Marketing, v. 43, n. 2, p. 23-34, 1979.

MACEDO, A.; DAL BELLO, O. D.; Desenvolvimento moral do adolescente inserido em contexto escolar: é possível medir o raciocínio e o juízo moral do aluno adolescente? Encontro de Pesquisa em Educação, v. 1, n.1, p. 4-18, 2013.

MAHONEY, W. Acionistas mudam as práticas de governança corporativa. Relações com Investidores. São Paulo, n. 52, p.10-11, 2002.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

MELO NETO, F. P. de; FRÓES, C. Q. Responsabilidade social e cidadania: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTEIRO, J. K.; ESPIRITO SANTO, F. C.; BONACINA, F. Valores, Ética e Julgamento Moral: Um Estudo Exploratório em Empresas Familiares. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. 2, p. 237-246, 2005.

MOREIRA, P. L.; CAMINOLL, C. P. S.; RIQUE, J. Uma comparação do desenvolvimento moral de adolescentes entre duas décadas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 67, n. 3, p. 47-61, 2015.

PERFEITO, J.; SCHROEDER, I.; SAFÓN-CANO, V. Significado y limites del marketing social: una investigación histórica acerca de su desarrollo conceptual. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 4, p. 215-228, 2004

PORTELA, M. C.; LIMA, S. M. L.; BARBOSA, P. R.; VASCONCELLOS, M. M.; UGÁ, M. A. D.; GERSCHMAN, S. Caracterização assistencial de hospitais filantrópicos no Brasil. *Revista de Saúde Pública*, v. 38, n. 6, p. 811-818, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 52-66, 2006.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de Responsabilidade Social e Esfera Pública. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 435-458, 2011.

SILVA, A. M. M.; BRANDALIZE, A. A moderna administração hospitalar. *Terra e cultura*, v. 22, n. 42, p. 56-70, 2006.

SOUZA, P. M. L. Desenvolvimento moral na adolescência. *Psicologia*, p. 1-21, 2006.

SWIFT, T.; ZADEK, S. Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations. Dinamarca: Copenhagen Centre, 2002.

VIEIRA, J. L. L. Avaliação do desenvolvimento moral de adolescentes em relação a dilemas morais da vida diária e da prática esportiva. *Revista da Educação Física*, v. 4, n. 1, p. 34-39, 2008.

YIN, R. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.