

Cultura Organizacional: alavanca ou entrave ao desenvolvimento regional
Bárbara Fadel
Marinês Santana Justo Smith

Como citar: FADEL, Bárbara; SMITH, Marinês Santana Justo. Cultura Organizacional: alavanca ou entrave ao desenvolvimento regional. *In:* FADEL, Bárbara. (org.). **Desenvolvimento regional:** debates interdisciplinares. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 73-100. DOI: <https://doi.org/10.36311/2009.978-85-7983-048-8.p73-100>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

CULTURA ORGANIZACIONAL: ALAVANCA OU ENTRAVE AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Barbara Fadel
Marinês S. J. Smith

Introdução

A competitividade inserida pela globalização, nas últimas décadas, tem levado as empresas a concentrar seus esforços na otimização de processos, redução de custos e realização de lucros, o que pode trazer crescimento econômico para o país, mas, ao mesmo tempo, imprimir graves danos à sociedade, visto que o crescimento econômico, para muitos, é articulado sem computar seu impacto de concentração dos frutos desse crescimento e seu consequente poder de exclusão social. O crescimento econômico é necessário, mas não fator exclusivo para que ocorra o desenvolvimento.

Para promover desenvolvimento, a geração de riqueza deve estar acompanhada da preocupação com a forma de sua distribuição. É necessário levar em consideração, entre outros pontos, que a qualidade de vida da presente e da futura sociedade é primordial para que haja desenvolvimento econômico sustentável de uma região. E a capacidade de consumo dessa qualidade de vida, pela maioria da comunidade, é que mostrará a ocorrência de desenvolvimento de uma economia local.

Diante desse contexto, resgata-se a discussão de que crescimento econômico não é sinônimo de desenvolvimento econômico, visto que pode haver a ocorrência do primeiro sem a ocorrência simultânea do segundo. O que mostra que há fatores internos e externos que influenciam, positivamente ou

não, nessa relação e, portanto, no desenvolvimento econômico regional. No contexto local e regional, como fatores externos, podemos citar os impactos da globalização e as mudanças tecnológicas, entre outros. Quanto aos internos, temos os agentes e/ou protagonistas locais, que são direcionados pela sua cultura; entre estes, destacam-se as organizações empresariais, cujas ações, muitas vezes, são guiadas por valores imbuídos pela sua identidade e cultura organizacional.

Concomitante a esse comportamento das empresas, a sociedade tem assumido uma postura de cobrança de responsabilidade social pelas mesmas, com vistas a contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de determinada área. Entretanto, a atitude da empresa, ao atender a esta chamada, pode refletir os valores que permeiam a sua cultura ou, simplesmente, a obediência ou o cumprimento do que a legislação lhe impõe.

Dessa forma, tem-se como objetivo contribuir para os estudos de Identidade e Cultura Empresarial como fatores de propulsão ou de entrave na dinamização das reais e potenciais condições locais para seu próprio desenvolvimento.

Para tanto, partindo de uma perspectiva conceitual, o trabalho resgata as discussões entre crescimento econômico e desenvolvimento; desenvolvimento regional econômico/ social/ ambiental; responsabilidade social empresarial; Identidade e Cultura Organizacional no Desenvolvimento Regional; e, por fim, uma reflexão da cultura e identidade cultural empresarial como alavancas ou entraves para o desenvolvimento regional.

Crescimento econômico e desenvolvimento

Furtado (1964, p. 64) retrata que, nas primeiras fases do capitalismo industrial, o desenvolvimento se apoiava na acumulação pela minoria dirigente. Entretanto, o autor também já destacava que o

desenvolvimento não depende apenas da acumulação, mas, também, da força dinâmica que surge nas sociedades, sob a forma de impulso para a melhoria das condições de vida. Nas fases avançadas do desenvolvimento capitalista, a dinâmica econômica tendeu a se deslocar para a classe trabalhadora. Destarte, o autor observou que “se o incremento do produto, decorrente da acumulação, permanecesse indefinidamente concentrado nas mãos de pequenos grupos dirigentes, o processo de formação de capital tenderia a um ponto de saturação”. Para o autor, a distribuição do resultado do produto do capital entre a classe trabalhadora é que permite o avanço do processo de desenvolvimento.

Entretanto, destaca-se a ocorrência de duas correntes do pensamento econômico sobre o conceito de desenvolvimento econômico, onde a primeira corrente assinala o crescimento como sinônimo de desenvolvimento, enquanto na segunda corrente o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente. Esta corrente, defendida pelos economistas, conceitua o crescimento como uma simples variação quantitativa do produto, enquanto o desenvolvimento é caracterizado por mudanças qualitativas no modo de vida das pessoas, nas instituições e nas estruturas produtivas, o que incorre em mudança estrutural (SOUZA, 1993).

Vieira (1977) destacou a importância de discutir a complexidade dos conceitos ligados ao desenvolvimento e às polêmicas que os diferentes critérios suscitam, como, por exemplo, a escolha do critério de desenvolvimento pela exploração ótima dos recursos naturais, o que levaria a questionar a posição dos países onde uma indefinida exploração dos recursos naturais assegura a empregabilidade.

Assim, as discussões acerca do conceito de desenvolvimento têm tido presença constante no meio acadêmico; no entanto, apesar das divergências, as diferentes concepções de desenvolvimento não são, muitas vezes, excludentes e até se completam em alguns pontos.

Diante desse contexto, este estudo resgata, em um primeiro momento, discussões sobre a distinção entre os conceitos de desenvolvimento e de crescimento econômico. Visto que “muitos autores ainda atribuem apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para se chegar ao desenvolvimento, sem, no entanto, se preocupar como tais incrementos são distribuídos” (OLIVEIRA, 2002, p. 38).

Pode-se pensar, conforme Furtado (1984, p. 30), “em desenvolvimento a partir de uma visualização dos fins substantivos que desejamos alcançar”, e ainda, “para no futuro conduzir a uma crescente homogeneização de nossa sociedade e abrir espaço à realização das potencialidades de nossa cultura”.

O desenvolvimento deve ser visto como um processo complexo de mudanças e transformações, com dimensões: econômica, política e social. Pode ser definido como crescimento econômico, com incrementos positivos no produto e na renda, desde que transformado em níveis de satisfação das mais diversificadas necessidades da sociedade, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras necessidades sociais (OLIVEIRA, 2002).

Surge uma nova concepção de desenvolvimento econômico, na qual, entre outros, alguns componentes socioculturais ganham relevância, o espaço deixa de ser apenas suporte físico para as atividades econômicas; os territórios e as relações entre os atores sociais passam a ser mais valorizados, juntamente com as organizações sólidas, os processos produtivos, a relação com o meio ambiente e a mobilização social e cultural (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Brose (Apud MARIN FILHO, 2005) advoga que não existe metodologia ou recursos financeiros que, por si só, afiancem, efetivamente, o desenvolvimento, visto que este depende de uma complexa, demorada e contínua interação entre as dimensões econômicas, políticas, sociais e culturais para propiciar sua ocorrência.

Milone (Apud OLIVEIRA, 2002) aponta que, para identificar a ocorrência de desenvolvimento em determinada região, deve-se observar, ao longo do tempo, a existência de variação positiva de crescimento econômico, medido pelos indicadores de renda, renda per capita, PIB e PIB per capita. Contudo, indiscutivelmente, deve-se também medir a redução dos níveis de pobreza, desemprego, desigualdade, melhoria dos níveis de saúde, nutrição, educação, moradia e transporte.

O desenvolvimento econômico demanda um ritmo de crescimento econômico contínuo e superior ao crescimento da população. Entretanto, o cerne da questão é saber como as variações do crescimento são distribuídas entre a população. Conclui-se que, nesses termos, o crescimento econômico precisa acontecer em compasso capaz de atender às solicitações das diferentes classes sociais e locais. É dessa maneira que o desenvolvimento pode ser entendido, como uma resultante do processo de crescimento, cujo êxito e solidificação se dão ao atingir o crescimento autossustentado com ampliação regional da qualidade de vida, e não de forma concentrada em poucos. E, principalmente, com um crescimento fruto de investimentos em habitação, educação, dentre outros fatores que contribuem para melhorar as condições de vida da sociedade presente (SOUZA, 1993).

Deluqui (2007) também resgata as discussões sobre a necessidade de mudança estrutural para alcance do desenvolvimento, em suas diversas concepções, como: humana, social e sustentável. E destaca que é necessário, além da criação e reprodução do capital econômico, preocupar-se, de forma concomitante, com a criação e a reprodução do capital humano e do capital social, sendo que o capital humano abrange o conhecimento, as habilidades e as competências, e, o capital social, a confiança, a cooperação, o empoderamento, a organização e a participação social. Segundo a autora, esses três “capitais” não devem ser apenas de uma minoria dirigente, mas acessíveis a todos os agentes sociais da região ou localidade em que se busca o desenvolvimento.

Dessa forma, são três “capitais” a se administrar em busca do desenvolvimento pleno. Entretanto, a própria autora, citando Franco (2006), destaca a ampliação desse quadro, com a inserção do conceito de capital empresarial e de capital natural, sendo que este refere-se às condições ambientais e físico-territoriais legadas. E, ainda, segundo a mesma autora, para promover o desenvolvimento básico de qualquer região, é preciso aumentar os quatro tipos de “capital” - a renda, o empresarial, o humano e o social, e, ainda, conservar, dinamicamente, o quinto tipo de capital: o capital natural.

Este resgate de discussões conceituais sobre crescimento e desenvolvimento econômico conduz à conclusão de que a ampliação da geração de riqueza é relevante, mas não traz, por si só, desenvolvimento. Portanto, a discussão de políticas de desenvolvimento inclui, necessariamente, a discussão de políticas de distribuição de renda, promoção de saúde, educação, meio ambiente, transporte, lazer, dentre outras dimensões que podem afetar a qualidade de vida da sociedade das diversas localidades.

Assim, é preciso repensar e ponderar o desenvolvimento regional que tenha como ênfase exclusiva o aspecto econômico, de forma a nele incluir os aspectos sociais, culturais e ambientais, e, ainda, os elementos da responsabilidade social.

É premente levantar a questão de que a complexidade do desenvolvimento, por estar centrada na combinação das dimensões espacial, social e individual, tem suscitado uma multiplicidade de conceitos em seu entorno. Muitas vezes, essa diversidade de conceitos ocorre em decorrência da evolução natural das dimensões abrangidas pelos estudos e propostas, bem como pela simples aspiração ou pretensão de estudiosos e ou promotores de programas de desenvolvimento de apresentar sua própria marca. O que, muitas vezes, resulta em novas palavras para o mesmo conceito e acaba por trazer algumas dúvidas ao ambiente de discussões sobre os tipos de desenvolvimento. O Quadro 1 mostra alguns conceitos de desenvolvimento, sob a perspectiva espacial.

Quadro 1 – Tipos de Desenvolvimento sob a perspectiva espacial

Tipos de Desenvolvimento	Conceito
<u>Territorial</u>	“O Desenvolvimento Territorial é a combinação de políticas governamentais descendentes com iniciativas de desenvolvimento endógeno. Trata-se de um desenvolvimento local baseado na participação da sociedade civil. Sendo o Território a unidade que melhor dimensiona os laços de proximidade entre pessoas, grupos sociais e instituições que podem ser mobilizadas e convertidas em um trunfo crucial para o estabelecimento de iniciativas voltadas para o desenvolvimento”. Ministério da Integração Social (2009)
Regional	A região é definida como um território organizado que tem em si os fatores, reais ou potenciais, de seu próprio desenvolvimento. Deluqui (2007)
<u>Local</u>	<p>O termo Desenvolvimento Local teve grande destaque no Brasil com o DLIS –Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – programa criado pelo Conselho de Comunidade Solidária em 1997. Martinelli e Joyal (2004)</p> <p>No Brasil, em geral, quando se pensa em desenvolvimento local, faz-se referência a processos de desenvolvimento nos níveis municipal ou regional. Martinelli e Joyal (2004)</p> <p>Desenvolvimento é local, seja este local um distrito, um município, uma microrregião, uma região de um país, um país, uma região do mundo. O conceito de local adquire, pois, a conotação de alvo sócio-territorial das ações e passa, assim, a ser retro-definido como o âmbito abrangido por um processo de desenvolvimento em curso. Deluqui (2007)</p>

Fonte: Adaptação feita pelas autoras.

Pode-se entender, para finalizar, que a terminologia utilizada – local / regional – depende do recorte dado ao foco/assunto em estudo. Esse recorte é delimitado pela abrangência de características próprias e suas interferências e ramificações envolvidas no processo de desenvolvimento, delimitado pela realização de potencialidades de sua cultura.

Desenvolvimento regional ou local

Para falar de desenvolvimento regional ou local, é premente destacar que, para este estudo, o conceito *local* surge em relação ao conceito *global*; esta relação pode ter características de oposição, integração, soberania ou subordinação, com destaque para a relação do local no global. O local pode ser definido como qualquer porção territorial organizada, que se distingue a partir de determinados elementos de identidade elegíveis e dependentes do critério de escolha de quem desenha o território (PAULA, 2004). E, segundo o autor, quando um território é instituído por ação endógena, seu desenho é definido por elementos de identidade escolhidos de forma participativa, o que propicia o desenvolvimento regional em todas as suas dimensões.

Portanto, há necessidade de alterar as condições que permitiram a centralização do poder, do conhecimento, da riqueza. Isso, para promover o protagonismo local e, conseqüentemente, ampliar a tendência da população local de explorar seus próprios recursos, exaltar o seu estilo de vida e fortalecer sua convivência social, enfim, construir e afirmar uma identidade local. O resultado desse processo é o que muitos autores definem como passo relevante para a ocorrência do desenvolvimento local ou regional.

Entretanto, Martinelli e Joyal (2004, p. 2) retomam, ainda, que, de certo prisma, os discursos sobre desenvolvimento têm tido como tônica o aspecto econômico, incluindo apenas questões financeiras, tributárias e de geração de receitas. E que, apesar da globalização fortalecer estratégias que tornam comunidades, regiões e países mais competitivos, o resultado pode levar a uma visão distorcida de desenvolvimento local.

E, ainda, a globalização, muitas vezes, apresenta resultados com ênfase voltada exclusivamente ao crescimento econômico, o que independe de criar ou não maiores desigualdades sociais e regionais, de manter o poder, a capacitação e conhecimento em níveis, ainda, fortemente concentrados e, por conseguinte, a renda nas mãos de poucos.

As dificuldades expostas para alcance do desenvolvimento local em ambiente globalizado são discutidas por Borba (2000 apud MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 4), que observa que “a comunidade urbana no nível global, sofre uma ameaça permanente, que independe de sua competitividade, pois está ligada aos fatores macroeconômicos da economia emergente”.

Entretanto, Lopes (2002, p. 16) destaca que discutir as políticas de “Desenvolvimento Regional é indispensável, ao menos como elemento crítico dos efeitos da globalização desregulada e, mais do que isso, como um dos instrumentos reguladores da própria globalização”. Para o autor, a globalização negligencia a ética e os valores e não leva em consideração as pessoas, e, portanto, o desenvolvimento local ou regional tem que ser o objetivo no conjunto dos valores humanos, para que, assim, possa “orientar a globalização para o aproveitamento dos recursos endógenos; para ter presentes as pessoas”.

Dessa forma, é necessário trabalhar o local voltado para o global, com o intuito de inibir que a globalização continue a assolar o local com pressão imposta de cima para baixo, do global para o local. E, como pretensão, a globalização e o crescimento econômico passem a ser instrumentos do desenvolvimento local ou regional.

Paula (2004) corrobora com esse pressuposto, ao destacar que a globalização provoca reações e resistências. E, de forma contrária ao que muitos pensam, isso faz com que surja, na mesma proporção de uma economia global, uma tendência de afirmação local em decorrência da luta contra a exclusão, como tentativa de integração não subordinada e ampliação das condições locais para geração de riqueza.

E, nesse contexto, inserir qualidade de vida à sociedade é primordial para a ocorrência do desenvolvimento local. E essa qualidade deve incluir um conjunto de ofertas de infraestrutura, urbana, física e social, para o bem-estar da comunidade, mas, principalmente, para possibilitar capacidade de consumo a ela, com vistas a imprimir sustentabilidade à economia local (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Nesse sentido, os já mencionados autores destacam que, para que as cidades possam enfrentar bem as mudanças impostas pelo ambiente competitivo globalizado e ampliar as condições locais de geração e distribuição de riqueza, é essencial que a sociedade, as lideranças da localidade, assim como os empresários e políticos trabalhem integrados, em suas atividades. Estes são considerados agentes e devem ser os protagonistas do desenvolvimento regional.

E, sob uma visão sistêmica, resgatam-se argumentos que ditam que “a racionalidade do mercado não deve ser o único fator a ser considerado e que não se pode basear todas as políticas de desenvolvimento nessa premissa” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 3).

O que sugere que, em paralelo à competitividade imposta pela globalização de mercados, ocorre a necessidade de se considerar outras dimensões, como aspectos sociais, ambientais, culturais, éticos e de desenvolvimento comunitário, na formulação de políticas que beneficiem a sociedade como um todo, para que realmente se imprima uma situação que possa ser classificada como desenvolvimento local ou regional.

Franco (2006) destaca o desenvolvimento local como um projeto que chama a atenção de muitos, visto que o desenvolvimento de unidades maiores, como o país, a região ou o estado, dependerá, cada vez mais, do desenvolvimento das unidades menores, em termos da escala humana e social. Dessa forma, é no âmbito local que se processa o “empoderamento”, ou seja, a capacidade da comunidade realizar, por si mesma, as mudanças e ações que levam à sua evolução e ao seu fortalecimento, o que explica a necessidade do “Capital Social” como recurso sistêmico para o desenvolvimento local.

Dentro da diversidade de aspectos discutidos anteriormente, portanto, para que ocorra o desenvolvimento local, é relevante a ocorrência do desenvolvimento em suas diversas dimensões, econômica, social, ambiental e sustentável. E para que ocorra o desenvolvimento local de forma sistêmica e

que atenda à comunidade local, pode-se dizer que os elementos-chave para o desenvolvimento regional são:

- **Desenvolvimento econômico local:** pode ser definido como o resultado da inter-relação da economia e da sociedade, capaz de estimular crescimento econômico, gerar empregos e melhorar a qualidade de vida local, tudo isso mediante o aproveitamento eficiente dos recursos endógenos disponíveis em uma área determinada. Sendo assim, a efetiva realização do potencial endógeno é, então, um dos fatores que define o desenvolvimento econômico local (MARTINELLI; JOYAL, 2004).
- **Desenvolvimento social local:** está sendo almejado pela agregação de valores culturais a bens e serviços de determinada localidade. É a revalorização de ativos culturais e do patrimônio natural pelo ponto de vista econômico (ARANTES, 2004).
- **Desenvolvimento ambiental:** está relacionado com a busca do equilíbrio entre a atividade produtiva, comercial ou empresarial, e o ambiente social onde se produz e se atua. Assim, há o destaque da responsabilidade das empresas para com os agentes envolvidos, de alguma forma, em suas atividades ou com o produto de suas atividades.
- **Desenvolvimento sustentável:** Nascimento e Vianna (2007, p. 8-9) destacam que “não existe ainda um consenso sobre as dimensões e a essencialidade do desenvolvimento sustentável”. Contudo, citam que a definição mais recorrente desenha um trevo com três folhas: eficiência econômica, conservação ambiental e equidade social. Os autores asseveram que a “eficiência econômica só tem valor se conservar a natureza e produzir equidade social”.

Responsabilidade social empresarial

A participação das empresas como agentes sociais locais, no processo de desenvolvimento econômico regional, na busca de todas essas dimensões do desenvolvimento, pode ocorrer como resultado de decisões internas, pela legislação que lhes é imposta ou, ainda, por cobrança da sociedade. No entanto, o ambiente empresarial, muitas vezes, suscita problemas no plano da ética empresarial, problemas que se transferem para o meio social e para o meio ambiental, com a fácil transgressão dos direitos dos trabalhadores e dos direitos ambientais.

As empresas são constituídas e estabelecidas por pessoas que as influenciam e, ao mesmo tempo, abarcam, em seu entorno, diversos agentes da sociedade que interagem com elas, ou, ainda, cidadãos que apenas vivenciam os impactos de suas decisões cotidianas.

Como Grajew constata,

toda empresa é uma força transformadora poderosa, é um elemento de criação, e exerce ascendência na formação de idéias, de valores, nos impactos concretos na vida das pessoas, das comunidades, da sociedade em geral. (2000 apud GARCIA, 2002, p. 28)

Dessa forma, o desenvolvimento da comunidade em que a empresa está inserida depende, muitas vezes, de como a empresa se relaciona com as demandas da sociedade e de como ela estabelece suas estratégias rumo ao alcance de seus objetivos.

À medida que o processo de elaboração e execução de estratégias empresariais engloba a participação de diversos agentes, dentro e fora da organização, observa-se a possibilidade de sua influência ou impacto no ambiente e na vida de muitas pessoas em seu entorno, que evidencia uma relação de interdependência entre empresa e sociedade.

É nesse contexto que se destaca a responsabilidade social das empresas como forma de balizar seu relacionamento ético com os demais agentes sociais.

O comportamento ético pressupõe decisões empresariais resultantes da “reflexão sobre os impactos de vida atual e futura de todos os que se relacionam e são afetados pelas operações de uma empresa” (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 63).

E, no âmbito das contribuições para o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem as empresas a analisar suas práticas de gestão e a aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, destaca-se o Instituto ETHOS, uma organização brasileira, sem fins lucrativos, criada em 1998 e caracterizada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), considerada referência internacional. O Ethos tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”. Para o Instituto Ethos, a RSE – *Responsabilidade Social Empresarial* é definida como a

forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2009).

No entanto, a RSE não deve ser considerada por ações isoladas ou por projetos que envolvam relacionamentos esporádicos. E, apesar de apresentar resultados positivos, as iniciativas assistencialistas representam, na maioria das vezes, ações pontuais e desconectadas da missão, visão, planejamento estratégico e posicionamento da empresa, e, conseqüentemente, não expressam um compromisso efetivo com o desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, Orchis, Yung e Morales, (2002, p. 56) ressaltam que o “relacionamento da empresa com os denominados *stakeholders* e o meio ambiente deve estar de acordo com seus valores, políticas, cultura e visão estratégica”. Esta é a condição para que ela firme um compromisso contínuo com o desenvolvimento, em todas as suas dimensões.

Condição que denota a premência da constante avaliação dos princípios e valores que estão presentes nas múltiplas relações empresariais, que cercam seu poder transformador. Essa dinâmica conduz a um também dinâmico conceito de responsabilidade social empresarial, que assume uma noção de “processo de transformação social” fora do alcance de uma visão que busca, acima de tudo, o resultado (GARCIA, 2002, p. 28).

A responsabilidade social admite a questão do retorno financeiro, desde que advindo de uma “nova postura” das empresas, e se impõe como uma articulação entre o retorno financeiro e o desenvolvimento social, o que deve fomentar o desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, a transformação da sociedade embasada em princípios éticos. Assim, temos que

As empresas, por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios, e mesmo por inteligência empresarial, estão percebendo a necessidade de um novo comportamento, na medida em que acabam por adquirir grande vantagem competitiva sobre seus concorrentes (GRAJEW, 2000 apud GARCIA, 2002, p. 29)

Entretanto, a responsabilidade social empresarial pode ser praticada pela exigência de normas, ainda que legisladas como resultado das pressões da sociedade para normatizar as formas de gestão relacionadas ao meio ambiente, à saúde e à segurança dos funcionários. A cobrança por responsabilidade social pela sociedade faz parte dos indícios de que a mesma esteja em transformação. Contudo, algumas empresas podem, ainda, destacar a RSE apenas como estratégia de marketing em mercados competitivos.

Entretanto, Orchis, Yung e Morales destacam que a responsabilidade social não deve ser vista como

um modismo e sim uma realidade no contexto empresarial, que acarreta alterações gradativas de comportamento e de valores nas organizações, devendo estar presente nas decisões de seus administradores e balizar seu relacionamento com a sociedade. (2002, p. 69)

Esta reflexão nos remete a abstrair e concluir que uma organização pode ser considerada socialmente responsável quando é caracterizada por valores e princípios que balizam a sua forma de agir com cada *stakeholder*, noção que define os grupos de interesse que influenciam ou são influenciados pela empresa, como acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, governos, sociedade em geral e comunidades de seu entorno.

Grajew (2000 apud GARCIA, 2002, p. 28) constata que a responsabilidade social deve começar “com avaliação da importância e do poder das empresas, que seriam detentoras de meios de influência muito grandes, o que implica muita responsabilidade”.

E, sendo a organização constituída e construída por pessoas, o posicionamento institucional reflete um processo coletivo de pensar, o que justifica Amaral (2007) indagar se a responsabilidade social da empresa é um valor e se este permeia sua cultura organizacional. Se a resposta for afirmativa, pode-se pressupor que esse valor tenha sido absorvido, primeiramente, pelos indivíduos. Nesse contexto, os indivíduos passam a

olhar a organização não pela via da hierarquia, das áreas funcionais ou pela fragmentação dos papéis subjacentes à estrutura da organização, mas sim enxergar, no todo organizacional, os fluxos de relações sociais que verdadeiramente mantêm e fazem a vida organizacional existir (AMARAL, 2007, p. 281).

Portanto, pode-se dizer que as empresas lidam com recursos financeiros, operam em escala global, estabelecem relações com diferentes

agentes econômicos, e que a articulação instituída desses elementos tem grande poder de transformação social e as fazem protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações. E, assim, devem incutir, em suas ações, responsabilidade para com a sociedade com a qual interagem.

É sob esse cenário que a ONU lançou, em 1999, o programa intitulado *Pacto Global (Global Compact)*. O programa tem o intuito de avigorar e conscientizar as empresas de todo o mundo em relação à importância da responsabilidade social corporativa. Ele é considerado um programa de estímulo ao comprometimento das empresas com a adoção, em suas práticas corporativas, dos dez princípios universais do pacto global, conforme mostra o Quadro 2, com vistas a um comportamento socialmente responsável (VEIGA, 2004).

Quadro 2 - 10 princípios do *Pacto Global* – Responsabilidade Social Corporativa

Áreas	Princípios
Direitos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente, na sua área de influência. 2. Assegurar-se de sua não-participação em violações de direitos humanos
Relações de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. 4. Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. 5. Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil 6. Apoiar a eliminação da discriminação no emprego
Meio Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 7. As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais 8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental 9. Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis
Corrupção	<ol style="list-style-type: none"> 10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Fonte: <<http://www.pactoglobal.org.br/dezPrincipios.aspx>>. Acesso em: 25 out 2009.

O programa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais, entre outros parceiros. Todas as empresas do mundo, sem distinção da área em que atuam ou de seu porte, podem participar. O Pacto Global não é um instrumento regularizador ou um código de conduta, mas uma plataforma baseada em valores que visam promover a educação institucional (VEIGA, 2004).

E, ainda, os 10 princípios do *Pacto Global* se relacionam com as *Metas do Milênio*, também constituídas no âmbito da ONU, que servirão de medida para o desenvolvimento humano, com pretensão de alcance até 2015.

No Brasil, segundo Veiga (2004, p. 15), “as Metas do Milênio e o Pacto Global vão ao encontro das ações empresariais promovidas pelo Instituto Ethos no que diz respeito à responsabilidade social corporativa”.

E, para a participação nesse processo, resgata a discussão sobre a necessidade de relacionamento da empresa com a sociedade e o meio ambiente ser embasado pelos valores, cultura, políticas e visão estratégica embutidos em seu planejamento estratégico, e, portanto, na forma de operar o negócio.

Identidade e cultura organizacional no desenvolvimento regional

Esse relacionamento com responsabilidade social estimulará o processo de desenvolvimento regional, que, por sua vez, foi visto que depende da efetiva realização do potencial endógeno da localidade. Sua complexidade está centrada na combinação das dimensões espacial, social e individual. Isso define o processo do desenvolvimento regional como um fenômeno que resulta das relações humanas e indica que são as pessoas que fazem o desenvolvimento. E, nesse sentido, o desenvolvimento regional depende das aspirações, da adesão e da participação, nas decisões e nas escolhas, dos agentes locais, o que tratamos como protagonismo local.

Entre os protagonistas do desenvolvimento local destacam-se as organizações empresariais, refletindo os numerosos interesses dos indivíduos que as compõem. Suas ações, muitas vezes guiadas por valores expressos em sua identidade e imbuídos pelos elementos da cultura organizacional, impactam diretamente em seu entorno, positivamente ou não, no aproveitamento das realidades ou potencialidades regionais e, portanto, na qualidade de vida da sociedade.

Dessa forma, aos agentes locais, como às organizações empresariais protagonistas do processo de desenvolvimento regional, cabe planejar ações que conduzam as localidades à maior autonomia econômica e social frente às imposições da globalização, mas que sirvam aos interesses das identidades culturais do local, respeitando sua história, cultura, instituições e a relação específica com desenvolvimento local e o capitalismo global.

Entende-se que identidade cultural é a soma de significados estruturais da vida de um indivíduo ou de um povo, partindo do princípio de que a identidade cultural não é única, mas, sim, múltipla. O conceito de Identidade Cultural aponta, segundo Teixeira Coelho,

para um sistema de representação de elementos de simbolização e procedimentos de encenação desses elementos, das relações entre os indivíduos e os grupos e entre estes e seu território de reprodução e produção, seu meio, seu espaço e seu tempo. (2000, p. 201)

Ainda, segundo Teixeira Coelho, este conceito de identidade vem sendo substituído, atualmente, pelo de identificação e transforma-se em processo de construção continuada.

As organizações podem ser consideradas um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente. Para o conhecimento do contexto organizacional, faz-se a transposição do conceito de cultura e de identidade para o ambiente organizacional, buscando subsídios para o seu conhecimento.

Segundo Wood Jr e Caldas (2007), a idéia de identidade organizacional pode surgir na forma pela qual a organização é percebida, a sua imagem externa, por aqueles com quem ela interage, como, por exemplo, clientes e fornecedores. Pode surgir, também, na forma como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, a percebem, de forma compartilhada, correspondendo a uma percepção de si mesma ou autopercepção ou auto-imagem. Ou, ainda, pode surgir na definição da razão de ser, finalidade, ou propósito da entidade ou do grupo de indivíduos, de modo que a identidade representaria esse propósito existencial.

Para Albert e Wheten (apud CARRIERI, PAULA; DAVEL, 2008), a identidade organizacional compreende as crenças compartilhadas pelos membros, ou seja, a resultante de um conjunto de afirmativas sobre atributos a respeito do que é central, distintivo e duradouro na organização. Esses três critérios seriam, segundo os autores, cada um necessário e, como conjunto, suficientes para definir identidade organizacional.

Corroborando, Fadel (2009) descreve identidade institucional como o conjunto de suas características próprias e exclusivas, que reflete sua personalidade. Compõe-se das definições do seu negócio, da sua missão, visão e valores;

- Negócio é o âmbito de atuação da empresa. Representa o espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade. Permite orientar as ações de todos com os propósitos da alta administração.

- Missão de uma organização descreve a natureza e o conceito de suas atividades, ressaltando a filosofia que deve orientar sua relação com os usuários/clientes e organizações relacionadas.

- A visão de futuro de uma organização expressa o entendimento sobre o seu papel no futuro, tendo em vista sua missão e seus possíveis espaços de intervenção. Ela tem o objetivo de clarificar a direção da mudança organizacional, permitindo a tomada de decisões e iniciativas que possam, aos poucos, ir colaborando na construção da nova organização.

- Os valores são definidos como um conjunto de convencimentos acerca do que é essencial para a instituição. Os princípios são relevantes para a definição daquilo em que os seus funcionários devem prestar atenção. Princípios ou crenças e valores constituem a base de sustentação de todas as ações de administradores e empregados da instituição. Representam o que se acredita como certo.

Nesse sentido, Carrieri, Paula e Davel (2008) resgatam de Fiol et al (1998) que a identidade é definida em relação a um sistema de significações, valores, ideologias. E que a identidade de uma organização sempre é afetada pelas significações culturais que perpassam as empresas e pode variar de acordo com as situações e a história dos atores organizacionais.

Machado (2005) destaca que existe uma complementaridade entre identidade e cultura, visto que a cultura influencia amplamente a identidade organizacional, na medida em que ela abarca um conjunto de símbolos e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fatos.

O significado das organizações é construído pelos seus integrantes, a partir dos elementos da cultura que permeiam a organização e embasam as ações de gestão e justificam suas necessidades de consumo e formas de produção. Portanto, pode refletir na forma como as organizações agem e são percebidas, em seu entorno, como promotoras ou não do desenvolvimento regional pleno, no sentido econômico, social e ambiental.

A cultura tem sido utilizada nos estudos do ambiente empresarial. Por tratar do comportamento humano nas organizações, tem servido como base para explicar as ações coletivas ou, mesmo, individuais que lá ocorrem (FADEL, 2009).

Pode-se dizer que formação da cultura acontece dentro de um processo histórico, no qual as pessoas, em interação entre si e com o ambiente, vão absorvendo valores e princípios que ditam regras, comportamentos e ações que se refletem na promoção do desenvolvimento. Corroborando com esta

percepção, Schein (2001 p.178) assevera que “a cultura é, portanto, produto do aprendizado social, e as maneiras de pensar e agir compartilhadas que funcionam acabam se tornando elementos da cultura”.

Dessa forma, a cultura pode ser definida como um comportamento transmitido socialmente e que não é adquirido, nem individual e nem geneticamente, é algo que se aprende com os outros (MORAES, 2004).

Visualizar a cultura como uma forma de representação da realidade enfatiza a maneira pela qual as pessoas entendem a organização. Por outro lado, a identificação dos aspectos da cultura organizacional na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado, no fundamento do agir, assim como nas atitudes, seria calcada na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional.

Tendo por base as diferentes interpretações, pode-se mapear os elementos da cultura organizacional, como valores, crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. A descrição desses elementos e a forma como eles funcionam e provocam mudanças no comportamento das pessoas contribui para revelar os aspectos culturais de forma concreta e objetiva (FREITAS, 2007).

Morgan (Apud FADEL, 2009) destaca que esses elementos, presentes no ambiente empresarial, podem ser assimilados pela integração ao grupo, num processo de socialização, como pode ser contínua e individualmente construído e incorporado ao ambiente organizacional. Também são resultados da forma de interpretação da realidade, a estrutura organizacional, as regras, as políticas, os valores, os objetivos, as missões e as descrições de cargos, todos eles influenciados pela forma como o coletivo humano interpreta a organização.

Schein (1992) interpreta a cultura como sendo formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e

integração interna, e que funcionaram bem o suficiente, sendo, por isso, perpetuados pelo grupo.

Muitos autores mencionam o núcleo mais profundo da cultura organizacional, em nível de valores, crenças e pressupostos, como sendo um dos principais responsáveis pelo processo de tomada de decisões na empresa.

Chiavenato (1999, p.142-143), citando Kotter e Heskett, preconiza que “a cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações na próxima década”. E o autor já destacava a necessidade de uma cultura organizacional não apenas flexível, mas, sobretudo sensitiva, para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários.

Sendo a cultura organizacional o resultado de um longo processo de existência de uma organização, a necessidade de mudança pode se tornar um processo demorado e doloroso. São os valores da organização que definem a sua cultura organizacional; assim, esses valores devem ser compatíveis com a adaptação e com a orientação de mudança, expansão e crescimento. Entretanto, na atual conjuntura, a sociedade cobra que esses valores devam estar aliados à perseguição da participação da empresa como agente local no desenvolvimento regional.

Considerando a cultura organizacional como uma interpretação da realidade da empresa, ela deve oferecer os caminhos para estudos e para a inclusão de ações no tocante aos elementos-chave do desenvolvimento regional, tal como a responsabilidade social das empresas.

Os elementos da cultura organizacional que possibilitam a gestão da Responsabilidade Social Empresarial podem ser detectados através dos valores, das crenças, pressupostos, atividades que se caracterizam por uma postura proativa, aberta, abrangente e atuante.

Nesse sentido, é relevante investigar, também, os aspectos de conteúdo e de força da cultura. Segundo Freitas (2007), que destaca a proposta de Sathe, o conteúdo é derivado dos pressupostos dos fundadores e

empregados, que se juntaram na constituição da empresa, assim como das experiências de aprendizagem atuais que as pessoas têm tido para solucionar novos problemas. A força da cultura influencia a veemência do comportamento das pessoas e dos grupos e está relacionada com a importância, a intensidade do compartilhamento e a clareza de alguns pressupostos em relação a outros.

A organização adquire uma identidade somente ao tornar-se infundida de valor. Os valores podem ou não incentivar ações que colaboram com o processo do desenvolvimento regional. Dessa forma, a significância e os valores da cultura organizacional, detectados através dos componentes explícitos e dos implícitos, podem ser o caminho para a compreensão da identidade da organização, seleção dos elementos da cultura a serem preservados e dos que devem ser trabalhados para guiar a empresa como agente de desenvolvimento regional.

Considerações

A partir das discussões referenciadas, pode-se concluir que a cultura organizacional emerge como base dos fatores de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu próprio desenvolvimento. E, ao travar seu desenvolvimento, ela também trava o crescimento econômico e não contribui para a efetiva realização do potencial endógeno do local, o que impacta no primeiro elemento-chave do desenvolvimento regional. O desenvolvimento econômico local depende da inter relação do crescimento econômico dos fornecedores, da geração de empregos no local e do incremento da qualidade de vida da comunidade, onde todos serão beneficiados e consumidores das benesses da riqueza gerada no local ou advindas do global.

A essência da cultura de uma empresa expressa a maneira como ela faz seus negócios, como trata seus clientes, funcionários, como ela utiliza os

recursos naturais. E, ainda, como ela se preocupa com a comunidade em seu entorno, ou seja, como a empresa busca o equilíbrio entre a atividade produtiva ou comercial empresarial e o ambiente social onde ela produz e atua.

Dessa forma, a cultura organizacional tem preponderância, ou seja, forte influência e força nos elementos-chave do Desenvolvimento Regional, estabelecidos neste trabalho como desenvolvimento econômico, social, ambiental e sustentável, visto que a perspectiva para a eficiência econômica só é válida se acompanhada de valores culturais que incitam a dinamização das reais e potenciais condições locais para seu próprio desenvolvimento e instigam ações para preservar a natureza e produzir equidade social.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roberto Galassi. Responsabilidade social da empresa: um novo modelo de gestão empresarial. In: LEITE, H.A.R (Org.) *Gestão de projeto do produto*. São Paulo: Atlas, 2007.

ARANTES, Antonio. Cultura e territorialidade em políticas sociais. In: *Territórios em movimento: Cultura e Identidade como estratégia de inserção competitiva*. LAGES, V. BRAGA, C. MORELLI, G.. Rio de Janeiro: Relume Dumará/Brasília, DF: SEBRAE, 2004. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E1C3CE6A43DBDB3203256FD6004907B7/\\$File/NT000A61AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E1C3CE6A43DBDB3203256FD6004907B7/$File/NT000A61AE.pdf)>. Acesso em 06/10/2009.

CARRIERI Alexandre de Pádua; PAULA, Ana Paula Paes; DAVEL, Eduardo. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluída? Autônoma? In: *Revista Organizações & Sociedade*. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. v. 15 no. 45, p.127-144, – abr./jun. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELUQUI, Monica. N° 11 desenvolvimento - um novo olhar. In: *Informativos Cultura e Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <<http://www.fatorbrasis.org/node/45>>. Acesso em 10/10/2009.

FADEL, Barbara, Identidad cultural y gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones en cambio. In: IBERSID - *Encuentros Internacionales sobre Sistemas de Información y Documentación*, 14, 2009, Zaragoza (ES), Universidad de Zaragoza, 2009.

FRANCO, Augusto. *O desenvolvimento local e o governo atual*. Carta Capital Social 102. 2006. Disponível em: <<http://augustodefranco.locaweb.com.br/index.php>>. Acesso em: 9 out. 2009.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

FURTADO, Celso. *Dialética do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

_____. *Cultura e desenvolvimento em época de crise*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GARCIA, Bruno Gaspar. Responsabilidade social empresarial, estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos. In: *Prêmio ETHOS Valor*. (Org.) Responsabilidade Social das Empresas: contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

INSTITUTO ETHOS de empresas e responsabilidade social. 2009. disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em 25 out. 2009.

LOPES, António Simões. *Globalização e desenvolvimento regional*. Gestão e desenvolvimento, Lisboa, n. 11, p. 9-25, 2002.

MACHADO, Hilka Vier. *Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira*. Fundação Getulio Vargas. RAE eletrônica – v. 4, n.1, artigo 12, jan/jun. 2005. Disponível em <WWW.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 18 de out. 2009.

MARIN FILHO, José Carlos. *Desenvolvimento: um processo de mudanças, atores, conceitos e alguns pressupostos*. Material de apoio à disciplina. URI-Universidade Regional Integrada – Campus de Santo Angelo, 2005.

MARTINELLI, Dante P.; JOYAL, André. *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas*. Barueri, SP: Manole, 2004.

MILONE, Paulo César. Crescimento e desenvolvimento econômico: teorias e evidências empíricas. In: MONTORO FILHO, André Franco et al. *Manual de economia*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MINISTÉRIO da Integração Social. Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). disponível em http://www.codevasf.gov.br/programas_acoes/desenvolvimento-territorial>. Acesso em 18 out. 2009.

MORAES, Cássia R.B. *Ambientes Informacionais sob a ótica da Cultura Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização*. 2004. (Dissertação de Mestrado). Marília: UNESP, 2004.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro; VIANNA, João Nildo. Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil. In: NASCIMENTO, Elimar Pinheiro; VIANNA, João Nildo (Org.). *Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil*. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista da FAE*, Curitiba, v.5, n.2, p.37-48, maio/ago. 2002.

ORCHIS, M.A.; YUNG, M.T.; MORALES, S.C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: Prêmio ETHOS Valor (Org.). *Responsabilidade Social das Empresas: contribuição das universidades*. São Paulo: Petrópolis, 2002.

PAULA, Juarez. Territórios, redes e desenvolvimento. In: *Territórios em movimento: Cultura e Identidade como estratégia de inserção competitiva*. LAGES, V. BRAGA, C. MORELLI, G.. Rio de Janeiro: Relume Dumará/Brasília, DF: SEBRAE, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E1C3CE6A43DBDB3203256FD6004907B7/\\$File/NT000A61AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E1C3CE6A43DBDB3203256FD6004907B7/$File/NT000A61AE.pdf)>. Acesso em: 6 out. 2009.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992

_____. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 1993.

TEIXEIRA, F. J. *Gerenciando conhecimento*. São Paulo: Senac, 2000. 192p

VASCONCELOS, Marco Antonio; GARCIA, Manuel Enriquez. *Fundamentos de economia*. São Paulo: Saraiva, 1998.

VEIGA, João Paulo Cândia. *O compromisso das empresas com as metas do milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

VIEIRA, Dorival Teixeira. *Economia e sociedade*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.

102.812