

**CORRENTES ÉTICAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: DISCURSO ORGANIZACIONAL E HIPOCRISIA.**

**EDUARDO BECHER DE LIMA BERNARDO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

# CORRENTES ÉTICAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: DISCURSO ORGANIZACIONAL E HIPOCRISIA

## INTRODUÇÃO

A Teoria dos Stakeholders de Freeman (1984) alterou o foco estratégico das organizações para as partes interessadas (*stakeholders*) além dos acionistas (*shareholders*), englobando empregados, parceiros, fornecedores, consumidores e demais agentes como elementos necessários à sobrevivência e vantagem competitiva das organizações. Por outro lado, conforme Parmar *et al.* (2010), expandiu-se as considerações a respeito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da ética organizacional.

Tendo isso em vista, as organizações foram colocadas em um contexto onde considera-se não somente o papel das empresas como prestadoras de serviços comerciais e fabricante de produtos, mas como agentes inseridos em dinâmicas de cunho social, econômico, ambiental e de sustentabilidade econômica a longo prazo. Tais reivindicações, relacionadas ao estado de bem-estar social, são consolidadas enquanto um conjunto de práticas e ações concernentes à Responsabilidade Social Corporativa das organizações (Navickas *et al.*, 2021).

Apesar de McWilliams e Siegel (2000) determinarem que o impacto da RSC na performance financeira é neutro, autores como Saeidi *et al.* (2015) e Links *et al.* (2017) afirmam que empresas percebidas como socialmente responsáveis tendem a manter um maior grau de confiança pelos investidores, possuir uma melhor reputação, causar maiores impactos na satisfação dos consumidores e dispor de uma maior vantagem competitiva, principalmente em cenários de crise econômica ou social. Desse modo, o esforço para tornar-se uma empresa socialmente responsável faz-se justificável não somente pelo aspecto ético-social, mas também pela vertente intrinsecamente econômica.

Conforme Goel e Ramanathan (2014), no entanto, há uma diferença entre ser uma “empresa socialmente responsável” e ser uma “empresa ética”. Tal diferença é percebida pelos consumidores, por exemplo, ao avaliarem o posicionamento de marca das empresas que engendram ações sociais ao mesmo tempo que mantêm uma cadeia de produção exploratória (Ferrel *et al.*, 2019; Harrison *et al.*, 2020). A partir disso, a identificação de contradições no discurso organizacional de uma empresa, por parte dos *stakeholders*, pode diminuir a efetividade social e econômica da RSC através da noção de hipocrisia organizacional (Wagner *et al.*, 2009; 2020). Esse fenômeno, por outro lado, está também diretamente relacionado com a postura ética assumida pela empresa e com o modo como a organização e suas partes interessadas interpretam a noção de “fazer o bem” e “fazer o certo” (Amoako *et al.*, 2021).

Considerando que o “bem” e o “certo” são conceitos amplamente estudado pela ética (Novaes, 1992), torna-se necessário compreender como as implicações éticas afetam o discurso organizacional no contexto da RSC. Dito isso, o objetivo deste ensaio teórico é **analisar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) através das principais vertentes da ética organizacional enquanto mediadora na percepção de discurso organizacional e hipocrisia corporativa pelos *stakeholders***. Especificamente, objetiva-se explorar a literatura de RSC e ética organizacional, investigar as principais correntes teóricas da ética no contexto da RSC, sintetizar a relação das teorias éticas com o discurso organizacional e a hipocrisia corporativa, contribuir para a discussão crítica sobre o tema e sugerir estudos futuros a partir das limitações encontradas.

Justifica-se este ensaio com base na solicitação de Lee (2008) por estudos teóricos na área de RSC e ética, bem como nas limitações citadas por Amoako *et al.* (2021) referente à utilização de “éticas generalizáveis” em estudos de caso, com pouco rigor conceitual. Cita-se também os estudos de Taysir e Pazarcik (2013) e Goel e Ramanathan (2014), que constataam a

negligência da administração estratégica em relação à aspectos éticos-sociais e entendem a RSC enquanto subconjunto da ética organizacional, respectivamente. Tendo em vista as descobertas de Weller (2017) e Harrison *et al.* (2020), este ensaio também contribui para o entendimento de fatores internos (liderança ética) e externos (posicionamento de marca) que potencializam a efetividade da responsabilidade social e da ética organizacional, respectivamente.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: DA ESTRATÉGIA À HIPOCRISIA**

Para Frederick Taylor, principal representante da Administração Científica do início do século XX e patrono do modelo de produção mecanicista, o objetivo último da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade aos proprietários e empregados de um empreendimento (Taylor, 1990). Questões como responsabilidade social, ética, cidadania e problemas socioambientais eram vistos como preocupações cabíveis aos órgãos governamentais e organizações da sociedade civil, mas não às empresas privadas, cuja premissa fundamental seria receber um retorno sobre os investimentos.

A partir da década de 1950 o discurso sobre obrigações sociais e responsabilidade corporativa começa a entrar no mundo dos negócios, apesar de um certo ceticismo dos executivos *a priori*. Fundado nisso, o atendimento das necessidades percebidas pela sociedade e pelas partes interessadas na organização (*stakeholders*) em termos sociais, econômicos e ambientais, tendo em vista uma sustentabilidade econômica de longo prazo e um estado de bem-estar social, começa a ser compreendido por vias de uma Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Navickas *et al.*, 2021). Tal conjunto de práticas ainda será encarado de forma incerta na década de 1960 e 1970, tornando-se mais estável e desejável com o estabelecimento dos modelos de Desempenho Social Corporativo (DSC) e da incorporação da Teoria dos Stakeholders na administração estratégica, nas décadas de 1980 e 1990 (Lee, 2008).

Apesar de existir uma quantidade considerável de artigos que correlacionam a RSC ao desempenho econômico e social das organizações (Saeidi *et al.*, 2015; Min-Seong e Thapa, 2018; Pasricha *et al.*, 2018; Saha *et al.*, 2019) e às vantagens competitivas (Balmer *et al.*, 2007; Tian *et al.*, 2015; Links *et al.*, 2017; Nguyen *et al.*, 2021), percebe-se que a dimensão ética é continuamente recortada como mera propulsora para um fim, sendo parcialmente negligenciada (Taysir e Pazarcik, 2013). Goel e Ramanathan (2014), em um ensaio que analisa uma possível linha divisória entre a ética organizacional e a RSC, interpretam que a Teoria Normativa dos Stakeholders pressupõe que a responsabilidade social das organizações é um subconjunto da prática e do próprio conceito de ética organizacional.

A noção de subconjunto proposta pelos autores, portanto, é determinante para o entendimento de que, apesar da RSC e a ética organizacional estarem intrinsecamente relacionadas, a existência de um programa de responsabilidade social bem estabelecido não é suficiente para determinar a eticidade uma empresa. Essa percepção discriminatória entre “empresa ética” e “empresa socialmente responsável” é também percebida pelos clientes na avaliação da comunicação e do posicionamento de marca das corporações, conforme o estudo dos pesquisadores Ferrel *et al.* (2019) e Harrison *et al.* (2020), onde identifica-se a ética como fator crítico para a reputação organizacional dado seu papel legitimador ou detrator em relação aos discursos de responsabilidade social.

Amoako *et al.* (2021) e Quezado *et al.* (2022) realizam pesquisas semelhantes ao relacionar ética e responsabilidade social à percepção de marca pelos clientes, descobrindo-se que os consumidores tendem a se engajarem e serem fiéis a marcas que são vistas como éticas, comportamento que é potencializado também pela apreensão da marca enquanto socialmente responsável. Uma limitação relevante, no entanto, citada por Amoako *et al.* (2021), é que a noção de “ética” utilizada em estudos desse tipo é baseada no conhecimento geral, estando relacionada à noção de “fazer o bem” e “fazer o certo”, o que ressalta a importância do apelo

de Lee (2008) por estudos de base na área de RSC, contrapondo-se à crescente proliferação de estudos de caso que utilizam conceitos com pouco aprofundamento teórico.

A falta de delimitação clara dos conceitos pode causar ambiguidades desnecessárias. Em um cenário organizacional, isso pode levar a problemas quando as partes interessadas comparam o discurso da empresa com suas ações reais. Com base nisso, o estudo dos pesquisadores Zheng *et al.* (2022), por exemplo, explora o cenário de contradição no discurso organizacional na perspectiva da fadiga mental dos empregados e na noção de hipocrisia corporativa, potencializada pela dissonância entre as afirmações da empresa quanto a “fazer o bem e o certo” e exigir uma maior carga de trabalho dos funcionários em um cenário de crise sanitária global.

Fassin e Buelens (2011), de modo semelhante, estudam a percepção da sinceridade e da hipocrisia na comparação entre o discurso e a realidade das organizações, propondo um *continuum* entre a dimensão idealista da comunicação (como se diz que as coisas deveriam ser) e a hipocrisia (como se diz que as coisas deveriam ser e o agir no sentido oposto). Considerando o risco de as organizações incorrerem em possíveis contradições referentes à ética e responsabilidade social discursiva, torna-se necessário investigar as principais correntes éticas que podem guiar a conduta organizacional.

## **ÉTICA: PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS**

É prática comum a separação ou assimilação conceitual dos termos “ética” e “moral” nos tratados de filosofia e ética aplicada, uma vez que ambos os termos são entendidos de forma diferente por certos autores: por vezes sinônimo, por vezes conceitos distintos. Apesar de etimologicamente as duas palavras possuírem o mesmo significado, neste artigo propõe-se uma separação conceitual semelhante à efetuada por Petkovsek (2021) em seu ensaio “O que é ética e por que devemos agir de modo ético?”, entendendo a moral enquanto costume não-sistemático e a ética como ciência da moral, portanto, uma reflexão sobre a moralidade em termos de conceitos, padrões, regras e discussões prático-filosóficas.

Bauman (2003) afirma que, mesmo antes dos legisladores e filósofos determinarem os princípios éticos das sociedades na Idade Antiga (4000 a.C a 476 d.C), já existiam indivíduos que moldavam suas ações em impulsos morais, estando sujeitos à própria liberdade não-sistemática. Com base nisso, a moralidade não advém necessariamente dos códigos morais de uma sociedade ou de uma organização, pois tais códigos exigem obediência a uma conduta sistematizada, pensada por outrem enquanto um padrão moral e, portanto, uma ética.

Sendo a ética uma ciência da moral (ciência enquanto reflexão sistemática sobre uma área do conhecimento, distanciando-se da metodologia científica e aproximando-se da filosofia), é natural que existam pensadores e correntes teóricas diversas que postulam suas próprias concepções de ética. Yazdani e Murad (2015), em uma revisão de literatura sobre o tema, identificaram a proeminência histórico-conceitual de seis principais correntes teóricas da ética: ética das virtudes na Idade Antiga, ética dogmática na Idade Média (476-1453), consequencialismo e deontologia da Idade Moderna até o final século XIX (1453-1900) e ética subjetivista no período do século XX (1900 em diante).

Conforme estudos de De Colle e Werhane (2007), Keller (2007), Groves e LaRocca (2011) e Morrell e Dahlmann (2023), percebe-se que a ética organizacional é concebida tendo em vista três correntes teóricas principais: ética das virtudes, representada por Aristóteles; consequencialismo, representado pelo utilitarismo de Jeremy Bentham e John Stuart Mill; e deontologia, representada por Immanuel Kant. Para se entender a noção de “fazer o bem e o certo” no discurso e na prática das corporações socialmente responsáveis, portanto, torna-se necessário nos aprofundarmos no entendimento de cada corrente com base nos seus principais representantes.

Aristóteles (384 a.C-322 a.C), polímata de Estagira (Grécia Antiga), apresenta em “Ética à Nicômaco” a noção de virtude moral, classificando-a como uma disposição em encontrar o meio-termo (justa medida) entre vícios e excessos através da sabedoria prática (Aristóteles, 2005). Para Aristóteles, a virtude é um caminho para o bem supremo, a felicidade, e sendo o homem um animal político (*zoon politikon*), a felicidade só pode ser alcançada enquanto objetivo societal ao invés de um objetivo puramente individual. Van de Ven (2008), relacionando os ideais aristotélicos com a comunicação mercadológica de programas de RSC, aponta para o conceito de empresa virtuosa, ou seja, uma empresa que estabelece valores base e os implementa em toda sua cadeia produtiva, tendo como fundamento a justa medida e o ato de minar vícios e exageros antes de assumir posicionamentos de marca e comunicações públicas. Chakrabarty e Bass (2013) retomam o tema da virtude nas práticas de RSC, afirmando que a postura de melhoria continua alicerçada à justa medida diminuiria riscos no recebimento de crédito financeiro, por exemplo.

Para além da ética das virtudes de Aristóteles, dois ingleses, Jeremy Bentham (1748-1832) e seu pupilo, John Stuart Mill (1806-1873), aprimoram um sistema de filosofia moral denominado utilitarismo, principal representante do consequencialismo ético. Dito isso, o utilitarismo, tal como a ética das virtudes, também se preocupará com a felicidade e o bem-estar das populações, mas entenderá que esse bem-estar é concreto, indo além das virtudes e estando relacionado ao efeito posterior à ação (consequência) mais do que a racionalização anterior à ação em si (Mill, 2014). De Colle e Werhane (2007), ao imaginarem um programa de ética corporativa baseado no utilitarismo, determinam a importância de programas de educação moral e processos de RSC, uma vez que a noção utilitária está focada nos resultados das ações, corroborando para uma integração com a perspectiva econômica de “serviços à sociedade” e a possível suplantação do aspecto social em comparação ao comercial, conforme apontado por Yazdani e Murad (2015).

Contrapondo-se à perspectiva a *posteriori* das ações, Immanuel Kant (1724-1804), nascido na atual Prússia, preocupava-se com o a *priori*, ou seja, a racionalização das ações em leis universais, posteriormente denominada deontologia. Em sua instância deontológica, Kant abordará o conceito de “máxima”, a regra geral que conduz nossa vontade, junto às concepções de “imperativo categórico” e “imperativo hipotético”. Com base nisso, o imperativo categórico é a conduta ética desejada, onde o indivíduo age pelo dever, e não conforme o dever, imaginando que suas máximas são leis gerais que, se seguidas por toda a sociedade, melhorariam a convivência humana e representariam um fim em si mesmo. O imperativo hipotético, por outro lado, é agir tendo uma finalidade específica não universalizável, um mero meio para um fim (Kant, 2018). Tendo em vista que as organizações, geralmente, existem com base em um fim bem definido, os princípios deontológicos são de difícil aplicação em um cenário organizacional amplo. Entretanto, Ofori-Parku (2021), com base em uma interpretação de Kant e W. D. Ross, afirma que as empresas podem se beneficiar da deontologia quando há conflito entre interesses sociais e interesses econômicos, utilizando as seguintes questões como base: a) a organização é culpada pelo problema?; b) como o problema afeta os *stakeholders*?; e c) esse problema ou questão é essencial para a existência da organização?. Caso a reflexão sobre cada questão indicar um maior grau de comprometimento com o problema por parte da empresa, a responsabilidade social deve se sobrepor ao interesse econômico, uma vez que ameaça as máximas da empresa e coloca em risco o compromisso com a universalização dessas máximas.

Em suma, constata-se a existência de uma vertente de responsabilidade social diretamente relacionada às noções de virtude aristotélica, utilitarismo e deontologia. Para a ética das virtudes, a resposta para pergunta “o que é fazer o bem e o certo?” é “fazer o bem é agir tendo em vista a felicidade (bem supremo) e fazer o certo é agir conforme a justa medida entre vícios e exageros, ou seja, de forma virtuosa”. Considerando a mesma pergunta, a vertente

utilitarista responde “fazer o bem é agir tendo em vista a felicidade (bem supremo) e fazer o certo é tomar decisões cuja consequência é o maior nível de felicidade geral possível para aqueles que são afetados” e a deontologia afirma “fazer o bem é agir como se suas ações fossem leis universais no reino das finalidades e fazer o certo é agir pelo dever, não conforme o dever”.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ÉTICA: DISCURSO ORGANIZACIONAL E IMPACTO NOS STAKEHOLDERS**

Após definirmos o conceito de ética com base em três correntes teóricas amplamente disseminadas e identificarmos a influência dessas correntes na interpretação da RSC, torna-se necessário investigar o discurso organizacional que permeia a responsabilidade social e a ética, categorizando possíveis condicionantes da percepção de hipocrisia entre discurso e prática conforme Fassin e Buelens (2011) e Zheng *et al.* (2022). Um grande propulsor da responsabilidade social enquanto vantagem competitiva e, portanto, desejável às práticas empresariais tradicionais, são os estudos que instrumentalizam e normatizam a RSC e a ética como componentes necessários na dinâmica com partes interessadas na organização, detalhadas na Teoria dos Stakeholders de R. Edward Freeman e em estudos posteriores na área.

Parmar *et al.* (2010), em uma revisão sobre o estado da arte da Teoria dos Stakeholders, reafirmam a necessidade de se enxergar o aspecto econômico junto ao aspecto social quando foca-se na responsabilidade social das organizações, determinando implicações éticas em consonância às noções aplicadas aos campos de comércio e geração de valor, fugindo da dicotomia “ética” e “negócio”. De fato, estudos que abordam a responsabilidade social e ética pelas lentes da Teoria dos Stakeholders tendem a relacionar o benefício ético-social com o benefício econômico, ressaltando aspectos comunicacionais (Balmer *et al.*, 2007), produtivos (Manasakis, 2018), de gestão de pessoas (Tian *et al.*, 2015; Akdoğan *et al.*, 2016) e desempenho organizacional (Nguyen *et al.*, 2021).

A motivação para a adoção de programas de RSC e ética, nesse caso, está fundamentada na importância atribuída pelos *stakeholders* à problemas sociais e morais, o que culmina em uma predileção de consumo, por parte dos clientes, por empresas que possuam uma identidade e posicionamento de marca ajustada às necessidades sociais. Autores como Ferrel *et al.* (2019), no entanto, destacam como a ética, e não somente os programas de responsabilidade social, é percebida pelos consumidores quando avaliam marcas empresariais. Desse modo, apesar da RSC impulsionar a boa reputação e a atitude de marca das empresas, a ética nos processos internos e políticas institucionais constitui-se enquanto mediadora de uma possível percepção de divergência entre discurso e prática por parte dos *stakeholders* (Harrison *et al.*, 2020).

É comum que a reponsabilidade de “disseminar” a ética no ambiente interno da organização recaia, em maior escala, sobre os gestores. Portanto, torna-se importante investigar como os gestores entendem “ética” e “responsabilidade social” e o papel da liderança ética. Weller (2017), em um estudo qualitativo com 21 gestores que afirmavam trabalhar com ética, *compliance* ou responsabilidade social, identificou que a percepção dos gestores, na prática, é semelhante à conclusão de Goel e Ramanathan (2014) sobre a responsabilidade social ser um subconjunto da ética organizacional, uma vez que eles tendem a entender o conceito de “ética” abrangido a responsabilidade social. No entanto, a apreensão desses conceitos é geralmente socialmente negociável, contextual e dinâmica, o que pode potencializar contradições entre discurso e prática (Cacioppe *et al.*, 2008) se não houver um comprometimento com a educação moral e social no ambiente corporativo, conforme sugerido por De Colle e Werhane (2007) ao abordar o utilitarismo.

Hansen *et al.* (2015), no contexto de uma liderança ética mais inclinada a valores e virtudes, trazem a lume a percepção dos empregados referente à eticidade das empresas, destacando a constante vigilância quanto ao impacto social e ambiental efetivo em comparação

ao impacto comunicado, ao contexto organizacional e à conduta dos líderes em relação às normas dos programas de responsabilidade social e ética. Quanto mais alto o nível hierárquico, maior a vigilância concernente à adesão aos preceitos éticos e sociais, o que resulta, resgatando os resultados de Weller (2017), em um maior risco à contradição e à noção de hipocrisia organizacional.

Outros estudos (Min-Seong e Thapa, 2018; Pasricha *et al.*, 2018; Saha *et al.*, 2019) argumentam que a liderança ética aumenta a efetividade dos programas de RSC e, conseqüentemente, aumenta-se o desempenho financeiro corporativo. No entanto, para que a eticidade da liderança seja forte o suficiente para contribuir com fatores organizacionais relevantes, deve-se ter em vista uma integração entre as condutas organizacionais (discurso interno e externo), a conduta dos líderes e a percepção dos empregados (De Roeck e Farooq, 2018).

A partir disso, percebe-se que um fator de risco relevante na dinâmica da RSC e da ética organizacional é a noção de hipocrisia corporativa. Conforme Wagner *et al.* (2009, 2020), a hipocrisia corporativa manifesta-se quando há a identificação de uma afirmação falsa (hipocrisia moral), atitudes contrárias ao discurso organizacional (hipocrisia comportamental) e/ou disseminação de atribuições negativas por parte de outros *stakeholders* (hipocrisia atribuída). Com base nas teorias éticas citadas na seção anterior deste ensaio e nos estudos supracitados, o discurso organizacional e os possíveis condicionantes de hipocrisia corporativa são apresentados no quadro 01, levando-se em consideração a instância ética assumida na concepção da Responsabilidade Corporativa pelas empresas.

**Quadro 01** – Teorias éticas e suas relações com o discurso organizacional e a hipocrisia corporativa no contexto da Responsabilidade Social Corporativa.

Teoria ética	Aspectos éticos				Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa	
	Representante	Conceito de ética	Noção de "Fazer o bem"	Noção de "Fazer o certo"	Discurso organizacional	Possíveis condicionantes de hipocrisia corporativa
Ética das virtudes	Aristóteles	Agir virtuoso: "A virtude é, então, ações e paixões, e consistente numa mediania, isto é, a mediania do homem dotado de sabedoria prática" (Aristóteles, 2005, p. 49).	Agir tendo em vista a felicidade (bem supremo)	Agir conforme a justa medida entre vícios e exageros (virtude).	<p><b>a) Moral:</b> somos uma empresa virtuosa.</p> <p><b>b) Comportamental:</b> agimos conforme nossos valores, na justa medida.</p> <p><b>c) Atribuição:</b> somos reconhecidos pelos nossos valores e virtudes.</p>	<p><b>a) Moral:</b> existência de vícios e exageros relacionados aos valores organizacionais.</p> <p><b>b) Comportamental:</b> nossa marca (externa) e liderança (interno) não refletem a justa medida dos nossos valores organizacionais.</p> <p><b>c) Atribuição:</b> "empresa desonesta".</p>

Utilitarismo	John Stuart Mill	Agir utilitário: "A doutrina utilitarista é a de que a felicidade é desejável, e é a única coisa desejável, como um fim; todas as outras coisas são desejáveis enquanto meios para esse fim" (Mill, 2014, p. 145).	Agir tendo em vista a felicidade (bem supremo)	Agir de modo que as consequências de sua decisão resultem no maior nível de felicidade geral possível.	<p><b>a) Moral:</b> somos uma empresa preocupada com gerar bem-estar através de nossas decisões</p> <p><b>b) Comportamental:</b> nossas ações visam o bem-estar geral.</p> <p><b>c) Atribuição:</b> somos reconhecidos pela utilidade dos nossos resultados.</p>	<p><b>a) Moral:</b> tomada de decisão focada no bem-estar de um grupo muito restrito de pessoas.</p> <p><b>b) Comportamental:</b> nossos gestores desconhecem as necessidades da sociedade e não investem em responsabilidade social, visando retorno para um grupo reduzido de pessoas.</p> <p><b>c) Atribuição:</b> "empresa inconsequente".</p>
Deontologia	Immanuel Kant	"[...] todo ser racional precisa agir por meio de suas máximas como se sempre fosse um membro legislador do reino universal das finalidades" (Kant, 2018, p. 81).	Agir como se suas ações fossem leis universais no reino das finalidades	Agir pelo dever, não conforme o dever.	<p><b>a) Moral:</b> somos uma empresa guiada pelo dever.</p> <p><b>b) Comportamental:</b> nossas ações são as mesmas que gostaríamos de ver no mundo.</p> <p><b>c) Atribuição:</b> somos reconhecidos pelo dever que possuímos.</p>	<p><b>a) Moral:</b> negação das responsabilidades e deveres que priorizem o social sobre o econômico.</p> <p><b>b) Comportamental:</b> o compromisso de marca e os deveres internos que assumimos são insustentáveis do modo como eles são realizados atualmente.</p> <p><b>c) Atribuição:</b> "empresa irresponsável".</p>

Fonte: o autor (2024)

## DISCUSSÃO: CRÍTICAS E CONSIDERAÇÕES

Melé (2024), ao revisar criticamente as principais teorias da ética organizacional, identificou que esse campo de estudo enfrenta problemas com a multiplicidade conceitual, fragmentação teórica e reducionismo nas dimensões individuais e societais. O autor cita o pluralismo ético – a ideia de que a ética adequada advém de uma variedade de ideais éticos – e o pragmatismo ético – uma concepção da ética enquanto prática não universalizável – como possíveis soluções à problemática, mas levanta a possibilidade de tais abordagens resultarem em outros problemas relacionados ao relativismo e ao particularismo, respectivamente.

De fato, com base no quadro 01, percebe-se que há diferentes acepções éticas referente às respostas para perguntas como “o que é fazer o bem” e “o que é fazer o certo”. Reavaliando o estudo de Amoako *et al.* (2021), com base nos aspectos éticos e de RSC em interface com três teorias éticas distintas, percebe-se que há diferentes discursos e diferentes cobranças para as mesmas percepções de “fazer o bem” e “fazer o certo”. Sugere-se, conforme Cacioppe *et al.* (2008) e Weller (2017), uma maior investigação quanto ao entendimento de “Responsabilidade Social Corporativa” e “ética organizacional” na visão de membros da organização, principalmente tomadores de decisão, comparando tais noções com a literatura e contribuindo para uma revisão dos estudos de base na área, investigando as lacunas decorrentes da proliferação de estudos de caso sem aprofundamento teórico (Lee, 2008).

Outro aspecto relevante elucidado pela literatura é a importância da liderança ética como condutora de uma cultura mais propensa à responsabilidade social e à diminuição da percepção de hipocrisia corporativa pelos empregados. Dion (2012) ressalta que diferentes estilos de liderança podem ser baseados em diferentes instâncias éticas, uma vez que a apreensão ética dos gestores e líderes tende a ser contextual e dinâmica (Weller, 2017), por vezes relacionadas

ao pluralismo ético e ao pragmatismo ético citado por Melé (2024). A partir disso, a categorização realizada no quadro 01 pode servir para entender a postura organizacional no *continuum* de idealismo e hipocrisia proposto por Fassin e Buelens (2011), determinando os possíveis condicionantes da hipocrisia corporativa em cada abordagem ética direcionada à responsabilidade social.

Para além das possíveis repercussões econômicas e reputacionais das organizações, Taysir e Pazarcik (2013) reiteram a difícil absorção de preceitos sociais e éticos por parte da administração estratégica tradicional, muitas vezes reduzida à Teoria dos Stakeholders na acepção de Parmar *et al.* (2010). Com base nisso, autores como Heugens e Scherer (2010) visam uma integração entre as teorias organizacionais e a ética organizacional, situando-a em condições de caráter estritamente administrativo: finanças, operações, mercadologia, logística, gestão de pessoas etc. Yazdani e Murad (2015), no entanto, reconhecem que a instrumentalização da ética aos imperativos econômicos pode desvirtuar seu propósito de servir enquanto uma reflexão sobre a moral, culminando em mais um fator de vantagem competitiva (meio) para aumentar a lucratividade corporativa (fim).

Aos olhos da vertente crítica, percebe-se que os princípios de administração científica de Frederick Taylor, citados na parte inicial da fundamentação teórica deste ensaio, não estão de todo obsoletos. Fundamentando-se nisso, é perceptível uma tendência nos estudos de RSC e ética organizacional a associar atividades ético-sociais com desempenho financeiro corporativo (Min-Seong e Thapa, 2018; Pasricha *et al.*, 2018; Saha *et al.*, 2019). Por outro lado, autores como Donaldson (2008) argumentam que o aprofundamento filosófico na ética organizacional, principalmente nas faculdades de administração, advém de uma perspectiva antigerencial, o que pode afetar negativamente a conduta produtiva dos gestores ao promover a complexificação da tomada de decisão, inconclusividade, ceticismo, indecisão e racionalização de comportamento antiéticos, sugerindo-se um maior foco em teorias pró-gestão.

Aproveita-se tal discussão para desvelar uma dimensão não abordada diretamente na literatura analisada, mas que está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento da RSC e da ética enquanto campos de pesquisa e práticas organizacionais: a formação dos executivos. Estudos como o de Cacioppe *et al.* (2008) identificaram que gestores de alto nível educacional levam em conta a responsabilidade social e a ética organizacional antes de integrarem o corpo de funcionários, utilizar serviços ou produtos ou comprar ações de empresas. Isso se reflete nos estudos realizados em cursos universitários na área de negócios (Cornelius *et al.*, 2007; Jorge e Peña, 2014; Setó-Pamines e Papaoikonomou, 2015), identificando-se uma maior preocupação institucional e societal referente a um currículo que contenha questões ético-sociais no contexto da prática e da teoria na rotina do administrador.

É importante ressaltar, do mesmo modo, o impacto das ações profissionais e educacionais na proeminência perceptiva da hipocrisia organizacional, conforme Wagner *et al.* (2009, 2020). Dito isso, quanto mais a sociedade ascende educacionalmente nas questões societais, mais se espera uma postura adequada pelas organizações, que deve ter em vista sua acepção quanto ao “fazer o bem”, “fazer o certo” e como isso é transmitido no discurso organizacional de suas ações de RSC, evitando possíveis incongruências que condicionem um maior grau de hipocrisia corporativa percebida pelos *stakeholders*. Um indicativo para a consolidação desse cenário é o engajamento da geração do milênio (nascidos entre 1980 e 1995) em assumir posições sociais e adotarem uma postura de ceticismo em relação às ações corporativas (Chatzopoulou e Kiewiet, 2020).

## CONCLUSÃO

Este ensaio teórico abordou a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) enquanto um subconjunto da ética organizacional, articulando as três principais vertentes ocidentais da ética

(ética das virtudes, utilitarismo e deontologia) junto às noções de discurso organizacional e hipocrisia corporativa. Com base na literatura analisada, percebe-se que a influência das partes interessadas na organização (*stakeholders*) é o principal argumento para que as empresas sociais se utilizem de programas e ações de RSC e implementem códigos de condutas, políticas e ações éticas, visando vantagem competitiva e uma melhor reputação frente aos novos e antigos consumidores.

Em uma dimensão conceitual, definiu-se a ética a partir das noções gerais de “fazer o bem” e “fazer o certo” na concepção das virtudes aristotélicas, do utilitarismo de Mill e da deontologia kantiana. Tais noções são fundamentais para que a empresa possa assumir uma postura monística (apenas uma abordagem ética) ou pluralística (mais de uma abordagem ética) referente ao seu modelo de RSC e às implicações de seu discurso organizacional. O entendimento, por parte da organização e de seus membros, dos preceitos éticos assumidos é essencial para evitar a divergência interpretativa e a percepção contraditória entre o que se diz e o que se é (moral), o que se diz e o que se faz (comportamento) e o que se diz e o que é dito por outrem (atribuição), determinante para antever condicionantes de hipocrisia corporativa, conforme Wagner et al. (2009, 2020).

Investigou-se na literatura, do mesmo modo, não somente os aspectos externos de posicionamento de marca, percepção dos clientes e consumidores externos, mas as condições internas que determinam um ambiente ético e a percepção dos funcionários quanto ao contexto em que a empresa se insere, seu discurso e sua liderança. Descobriu-se que uma liderança ética forte aumenta a efetividade dos programas e atividades de RSC, havendo também liberdade para que o líder escolha seu estilo de liderança adaptando-o ao(s) preceito(s) ético(s) adotados pela empresa. A compreensão, pelos líderes, da ética organizacional postulada pela empresa e da RSC representa um aspecto fulcral no êxito de uma liderança ética forte.

Com base na discussão fundamentada nos artigos analisados, expôs-se as dificuldades de aglutinar teoria e prática no contexto da ética organizacional trespassada pelos imperativos econômicos do capitalismo e pelas necessidades sociais concernentes às corporações. Como alternativa viável ao desenvolvimento da RSC e da ética organizacional enquanto campos de estudo e práticas organizacionais, abordou-se o papel das universidades na formação de gestores e líderes com uma maior consciência ético-social, padrão também perpetrado pela geração do milênio (nascidos entre 1980 e 1995), cujo ceticismo às ações organizacionais torna-se cada vez mais corrente.

Como limitações ao artigo, cita-se o foco em empresas e conceitos ocidentais, havendo maiores oportunidades de estudo no contexto da ética em tradições orientais e de diferentes perspectivas culturais. Do mesmo modo, ressalta-se o foco na Teoria dos Stakeholders e sugere-se pesquisas que abordem as questões de RSC, ética organizacional, discursos organizacionais e hipocrisia corporativa sob outras lentes paradigmáticas, como a Teoria Institucional e a Teoria da Firma. Ainda, devido ao caráter ensaístico deste artigo, recomenda-se a realização de estudos de caso, revisões sistemáticas e estudos teóricos que busquem avaliar criticamente a noção de discurso organizacional e hipocrisia corporativa, bem como delimitar as áreas de RSC e ética organizacional com base em fundamentações teórico-práticas de base.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdoğan, A. A., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2016). A Strategic Influence of Corporate Social Responsibility on Meaningful Work and Organizational Identification, via Perceptions of Ethical Leadership, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 259–268. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.029

- Amoako, G. K., Doe, J. K., Dzugbenuku, R.K. (2021), Perceived firm ethicality and brand loyalty: the mediating role of corporate social responsibility and perceived green marketing, *Society and Business Review*, 16(3), 398-419. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2020-0076>
- Aristóteles. (2005). *Ética a Nicômaco*, São Paulo: Martin Claret, 1(1)
- Balmer, J. M. T., Fukukawa, K., Gray, E. R. (2007). The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics, *Journal of Business Ethics*, 76(1), 7–15. doi:10.1007/s10551-006-9278-z
- Bauman, Z. (2003). *Ética pós-moderna*, Paulus, 2(1)
- Cacioppe, R., Forster, N., Fox, M. (2008). A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success, *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681–700. doi:10.1007/s10551-007-9586-y
- Chakrabarty, S., Erin Bass, A. (2013). Comparing Virtue, Consequentialist, and Deontological Ethics-Based Corporate Social Responsibility: Mitigating Microfinance Risk in Institutional Voids, *Journal of Business Ethics*, 126(3), 487–512. doi:10.1007/s10551-013-1963-0
- Chatzopoulou, E., Kiewiet, A. (2020). Millennials' evaluation of corporate social responsibility: The wants and needs of the largest and most ethical generation, *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 521-534. doi:10.1002/cb.1882
- Cornelius, N., Wallace, J., Tassabehji, R. (2007). An Analysis of Corporate Social Responsibility, Corporate Identity and Ethics Teaching in Business Schools, *Journal of Business Ethics*, 76(1), 117–135. doi:10.1007/s10551-006-9271-6
- Crisp, R. (2014). Nobility in the Nicomachean Ethics, *Phronesis*, 59(3), 231–245. doi:10.1163/15685284-12341267
- De Colle, S., Werhane, P. H. (2007). Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs?, *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751–764. doi:10.1007/s10551-007-9545-7
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939. doi:10.1007/s10551-017-3656-6
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4–24. doi:10.1108/01437731211193098
- Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory, *Journal of Business Ethics*, 78(3), 299–311. doi:10.1007/s10551-006-9336-6
- Fassin, Y., Buelens, M. (2011), The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices, *Management Decision*, 49(4), 586-600. <https://doi.org/10.1108/00251741111126503>
- Ferrell, O.C., Harrison, D. E., Ferrell, L., Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study, *Journal of Business Research*, 95(c), 491-501.

- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Goel, M., Ramanathan, P. E. (2014). Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Is there a Dividing Line?, *Procedia Economics and Finance*, 11(1), 49-59. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00175-0](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00175-0)
- Groves, K. S., LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(1), 511–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0877-y>
- Hansen, D. S., Dunford, B. B., Alge, B. J., Jackson, C. L. (2015). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649–662. doi:10.1007/s10551-015-2745-7
- Harrison, D.E., Ferrell, O.C., Ferrell, L., Hair, J. F. (2020), Corporate social responsibility and business ethics: conceptualization, scale development and validation, *Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 431-439.
- Heugens, P. P. M. A. R., Scherer, A. G. (2010). When Organization Theory Met Business Ethics: Toward Further Symbioses. *Business Ethics Quarterly*, 20(04), 643–672. doi:10.5840/beq201020441
- Jorge, M. L., Peña, F. J. A. (2014). Determinants of corporate social responsibility and business ethics education in Spanish universities, *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 139–153. doi:10.1111/beer.12041
- Kant, I. (2018). *Fundamentação da metafísica dos costumes*, 1, São Paulo: Martin Claret.
- Keller, S. (2007). Virtue ethics is self-effacing. *Australasian Journal of Philosophy*, 85(2), 221–231. doi:10.1080/00048400701343010
- Lee, M. D. P. (2008), A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Links, K. V., Servaes, H., Tamayo, A. (2017), Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 72(1) 1785-1824. <https://doi/10.1111/jofi.12505>
- Manasakis, C. (2018). Business ethics and corporate social responsibility, *Managerial and Decision Economics*, 39(4), 486–497. doi:10.1002/mde.2921
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609. <http://www.jstor.org/stable/3094143>
- Melé, D. (2024). Ethical Theories in Business Ethics: A Critical Review, *Journal of Human Values*, 30(1), 15-25. doi:10.1177/09716858231201191
- Mill, J. S. (2014). *Utilitarismo: texto integral*, São Paulo: Hunter Books, 1.
- Min-Seong, K., Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance, *Sustainability*, 10(2), 447. doi:10.3390/su10020447

- Morrell, K., Dahlmann, F. (2023). Aristotle in the Anthropocene: The comparative benefits of Aristotelian virtue ethics over Utilitarianism and deontology, *The Anthropocene Review*, 10(3), 615-635. doi:10.1177/20530196221105093
- Navickas, V., Kountautiene, R., Stravinskiene, J., Bilan, Y. (2021) Paradigm shift in the concept of corporate social responsibility: COVID-19[J]. *Green Finance*, 3(2): 138-152. doi: 10.3934/GF.2021008
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., Thanh Hoai, T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e06809
- Novaes, A. (1992). *Ética*, 2, Companhia das letras: São Paulo, 1992.
- Ofori-Parku, S. S. (2021). When Public and Business Interests Collide: An Integrated Approach to the Altruism-Instrumentalism Tension and Corporate Social Responsibility Theory, *Journal of Media Ethics*, 36(1), 2–19. doi:10.1080/23736992.2020.1857254
- Pacheco-Ortiz, D., Escobar-Sierra, M., Suárez-Monsalve, A.-M. (2024), Corporate hypocrisy in the context of corporate social responsibility: a literature review, *Social Responsibility Journal*, ahead-of-print. doi/10.1108/SRJ-10-2022-0421
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. doi:10.5465/19416520.2010.495581
- Pasricha, P., Singh, B., Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises, *Journal of Business Ethics*, 151, 941-958. doi:10.1007/s10551-017-3568-5
- Petkovsek, P. (2021). What is ethics and why should we act Ethically, *Bogoslovni Vestnik-Theological Quarterly-Ephemerides Theologicae*, 81(4), 991-998.
- Quezado, T. C. C, Fortes N., Cavalcante W. Q. F. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude, *Sustainability*, 14(5), 2962. <https://doi.org/10.3390/su14052962>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.024
- Saha, R., Shashi, Cerchione, R., Singh, R., Dahiya, R. (2019). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429. doi:10.1002/csr.1824
- Setó-Pamies, D., Papaoikonomou, E. (2015). A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 523–538. doi:10.1007/s10551-014-2535-7
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios de Administração Científica*, 8(1), São Paulo: Atlas.
- Taysir, E. A., Pazarcik, Y. (2013). Business Ethics, Social Responsibility and Corporate Governance: Does the Strategic Management Field Really Care about these Concepts?

Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 294–303.  
doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.497

- Tian, Q., Liu, Y., Fan, J. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. *Journal of Management & Organization*, 21(04), 388–410. doi:10.1017/jmo.2015.14
- Van de Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339–352. doi:10.1007/s10551-008-9890-1
- Vicek, R., Trunecek, J., Nový, I. Drucker, P. F. (1997). Peter F. Drucker on management, *Journal for East European Management Studies*, 2(1), 79-96.
- Visser, M. (2019). Pragmatism, Critical Theory and Business Ethics: Converging Lines, *Journal of Business Ethics*, 156(1), 45–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3564-9>
- Wagner, T., Korschun, D., Troebs, C.C. (2020), Deconstructing corporate hypocrisy: a delineation of its behavioral, moral, and attributional facets, *Journal of Business Research*, 114, 385-394. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.041.
- Wagner, T., Lutz, R. J., Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions, *Journal of Marketing*, 73(6), 77–91. doi:10.1509/jmkg.73.6.77
- Weller, A. (2017). Exploring Practitioners’ Meaning of “Ethics,” “Compliance,” and “Corporate Social Responsibility” Practices: A Communities of Practice Perspective, *Business & Society*, 1, 1-17. doi:10.1177/0007650317719263
- Yazdani, N., Murad, H. S. (2015). Toward an ethical theory of organizing, *Journal of Business Ethics*, 127(2), 399–417.
- Zheng L., Li, W., Addis, A. K., Ye, D., Dong, Y. (2022) Impacts of Corporate Social Responsibility on Employees’ Mental Fatigue: Employees’ Ethical Perspective, *Frontiers in Psychology*, 13:918106. doi: 10.3389/fpsyg.2022.918106
- Zhou, Z. (2022). The Relationship between Corporate Social Responsibility and Business Ethics, *Frontiers of Business Research In China*, 16(4). 342–357. <https://doi.org/10.3868/s070-007-022-0018-1>