

Instituto de Ciencias del Seguro

Responsabilidade Social Empresarial no Mercado de Seguros Brasileiro: Influências Culturais e Implicações Relacionais

THEREZINHA VOLLÚ DA SILVA FILHA



É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a autorização expressa do autor ou do editor.

© 2007, FUNDACIÓN MAPFRE
Carretera de Pozuelo 52
28220 Majadahonda. Madrid

www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro
publicaciones.ics@mapfre.com

ISBN: 978-84-9844-040-9
Depósito Legal: SE-3650-2007
Impreso por PUBLIDISA

APRESENTAÇÃO

Desde 1992 a FUNDAÇÃO MAPFRE realiza anualmente uma seleção para conceder bolsas de pesquisa destinadas a promover estudos monográficos em matéria de Risco e Seguro, incluindo áreas temáticas relacionadas especificamente com o seguro ibero-americano.

O objetivo é prover apoio econômico para a realização de trabalhos de pesquisa nas áreas antes mencionadas, dirigido a universitários titulados e profissionais do mundo do seguro, de qualquer nacionalidade, que desejam desenvolver programas de pesquisa.

Para a realização deste trabalho, a FUNDAÇÃO MAPFRE concedeu à sua autora, Therezinha Vollú Silva Filha, uma Bolsa de Pesquisa Risco e Seguro

THEREZINHA VOLLÚ DA SILVA FILHA

Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, no Rio de Janeiro, Brasil. Pós-graduada em Administração de Negócios com ênfase em Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Graduada em Informática pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Professora dos cursos de Habilitação de Corretores de Seguros e de Certificação Técnica para Seguradoras da Escola Nacional de Seguros – Funenseg. Gerente de Gestão da Informação na Diretoria de Proteção ao Seguro, da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização - Fenaseg.

*Dedico este trabalho a minha família, fonte de amor e força e à Professora Valdez
Ferreira Fraga, fonte de incentivo e saber.*

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para esta pesquisa, com seus incentivos, sorrisos, torcida, compartilhamento e amizade, apesar da minha ausência.

A minha família – pai, mãe, irmãs, cunhados, sobrinhas e sobrinho –, pelo entusiasmo e pela compreensão sobre o meu afastamento temporário.

À Prof^a Deborah M. Zouain, pela confiança e objetividade. À Prof^a Valdez F. Fraga pela dedicação, competência e exemplo de educadora e de ser humano. Ao Prof. Luis César G. de Araújo, pela perspicácia e sensível participação na banca examinadora.

À Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização – FENASEG, agradeço o apoio na realização do mestrado e aos amigos e colegas da FENASEG, a contribuição e atenções dispensadas.

Aos executivos das seguradoras pesquisadas – peças-chave na realização deste estudo –, aos executivos da FENASEG e da SUSEP, corretores e segurados, agradeço a receptividade, o acolhimento nas entrevistas e os valiosos depoimentos. Aos funcionários dessas organizações, em especial, às secretárias-executivas e às equipes de marketing e de comunicação, agradeço a atenção em agendar reuniões e pela disponibilidade da documentação.

Às bibliotecárias da FENASEG, da FGV, da FUNENSEG e do IRB, pelo primoroso atendimento. À Raquel Bahiense por aceitar o desafio da revisão final em tão pouco tempo e à Sonia Aschkenasi pelo envolvimento e compromisso.

À FUNDACIÓN MAPFRE pela concessão de bolsa de pesquisa – *Becas Riesgo y Seguro* –, que motivou ainda mais a realização deste estudo e o viabilizou financeiramente.

Aos colegas do mestrado, pelo prazeroso convívio e aos Professores da FGV, pelo aprendizado proporcionado.

RESUMO

O mercado brasileiro de seguros é o ambiente no qual este estudo está situado, em busca de uma melhor compreensão de como características culturais estão relacionadas com indícios, práticas e expectativas sobre responsabilidade social. O conceito de responsabilidade social, bem como o de cultura, são apresentados e discutidos a partir de diferentes pontos de vista, de acordo com diferentes autores e por meio de diversas abordagens metodológicas, a fim de estabelecer uma base teórica coerente para análise qualitativa de dados. A atitude fenomenológica assumida pela pesquisadora, em situações peculiares de diálogo durante a fase de pesquisa de campo, adicionou novas possibilidades de apreensão ou de surgimento de auto-orientação ou pré-ocupação de cada uma das organizações estudadas, em termos de questões sociais intimamente relacionadas com suas atividades no mercado de seguros. As reflexões finais revelaram a complexidade do contexto cultural de seguros, no segmento brasileiro, no qual aparecem as singularidades das culturas e subculturas nacional e organizacionais; deixando espaço, todavia, para valores comuns e orientação coerente, no sentido de um entendimento peculiar de responsabilidade social como algo inerente às atividades de qualquer organização de seguros, em si mesmas. As considerações finais sugerem que pesquisas futuras poderão dar contribuições adicionais à continuidade das discussões iniciadas nesta dissertação, na expectativa de que algumas mudanças na postura organizacional possam ocorrer; especialmente, as relacionadas à disposição para assumir riscos e a amplos processos de comunicação com clientes e sociedade, em geral.

Palavras-chave: Cultura. Responsabilidade Social. Seguros.

ABSTRACT

The Brazilian insurance market is the ambience in which this research study takes place in search for a better understanding of how cultural characteristics are related with organizational signs, practices and expectations on social responsibility. The concepts of social responsibility as well as the concept of culture are presented and discussed from different points of view, in accordance with different authors and through several methodological approaches, in order to establish a coherent theoretical basis for qualitative data analysis. The phenomenological attitude assumed by the researcher in especial dialogues situations during the field research phase added new possibilities of apprehension or emergence of each studied organization self orientation in terms of pre-occupation with social issues intimately related with their insurance activities in the market place. Final reflections show the complexity of the insurance cultural context in the studied Brazilian segment, in which cultural and subcultural national and organizational singularities appear. However leaving space for common values and coherent orientation toward the peculiar understanding of social responsibility as inherent to any insurance company activities, themselves. Last comments point out that future research studies may give additional contribution for the continuity of the discussions initiated in this dissertation, expecting that some changes in the organizational posture and practices may happen, especially those related with risk taking and broad processes of communication with clients and society as a whole.

Key-words: Culture. Social Responsibility. Insurance.

SUMÁRIO

	Página
I. CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
II. CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
1. Cultura, Cultura Brasileira e Cultura Organizacional	13
1.1. Cultura	16
1.2. Cultura Brasileira	26
1.3. Cultura Organizacional	35
2. Responsabilidade Social Empresarial	45
3. Mercado de Seguros no Brasil	63
III. CAPÍTULO 3. MÉTODO DE PESQUISA	81
IV. CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	93
1. Sobre a pesquisa de campo – coleta de dados	93
2. Interpretação dos dados colhidos: análise dos resultados do estudo	95
V. CAPÍTULO 5. REFLEXÕES FINAIS EM BUSCA DE ALGUMAS POSSÍVEIS CONCLUSÕES	125
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
“Colección Cuadernos de la FUNDACION MAPFRE”	145
Instituto de Ciencias del Seguro	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Por que cultura, cultura brasileira e cultura organizacional ?	15
Quadro 2. Principais diferenças entre normas morais e normas jurídicas	22
Quadro 3. Problemas básicos que a humanidade enfrenta e orientações relacionadas	24
Quadro 4. Resumo da discussão sobre cultura	24
Quadro 5. Resumo da discussão sobre cultura nacional e cultura brasileira	34
Quadro 6. Os quatro “campos de saber” das culturas organizacionais	38
Quadro 7. As quatro dimensões de Hofstede (2001)	41
Quadro 8. O posicionamento do Brasil nas quatro dimensões de Hofstede (2001)	42
Quadro 9. Resumo da discussão sobre cultura organizacional	45
Quadro 10. Alguns conceitos de Responsabilidade Social Empresarial	52
Quadro 11. Estrutura da ação, critérios, dimensões, objetivos, sentido	62
Quadro 12. Alguns atores da operação de seguro	77
Quadro 13. Participação do mercado de seguros em relação ao PIB	79
Quadro 14. Tempo de casa, faixa etária e escolaridade no mercado de seguros ..	79
Quadro 15. Fatores histórico-estruturais das três seguradoras pesquisadas	96
Quadro 16. Missões, princípios, visões e valores das seguradoras pesquisadas ...	99
Quadro 17. Manifestações culturais do mercado de seguros brasileiro em uma escala que une extremos: valores proclamados <i>versus</i> valores reais	102
Quadro 18. Leitura conjunta das entrevistas – cultura e Responsabilidade Social. ..	117
Quadro 19. Resumo do paradigma fenomenológico: estrutura da ação, critérios, dimensões, objetivos, sentido	122
Quadro 20. Tendências encontradas como POSSIBILIDADE na retomada	123
Quadro 21. Responsabilidade Social no mercado de seguros brasileiro – O presente e o futuro possível	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Um modelo de cultura	21
Figura 2 . Resumo de Fraga (1999) quanto ao "Reconhecimento de Dificuldades" .	33
Figura 3 . Tendências históricas de ética e Responsabilidade Social Corporativa: empresa responsável para quem?	55
Figura 4. O econômico e o social na empresa: oposição ou convergência?	59
Figura 5. Estrutura da ação, critérios, dimensões, objetivos, sentido.....	61
Figura 6. Sistema Nacional de Seguros Privados e Sistema de Saúde Suplementar.....	76
Figura 7. Breve retrospectiva do método de pesquisa deste estudo.....	90
Figura 8. Pessoas-profissionais à espera de política organizacional de Responsabilidade Social.....	127

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

“Nada do que é humano me é indiferente”

Terêncio

O tema desta dissertação de mestrado aborda a responsabilidade social empresarial no âmbito do mercado de seguros brasileiro, considerando possíveis influências culturais e as implicações relacionais com os segurados. É possível antecipar que o conceito de responsabilidade social que este estudo procurou clarificar não é sinônimo de filantropia e, também, não guarda relação próxima ao chamado marketing social. E assim o é porque a postura assumida pela pesquisadora diante do tema é a da preocupação com a compreensão do outro segundo a fenomenologia¹, isto é, a busca pela presença da co-humanidade em um engajamento ético nas relações profissionais, que no caso deste estudo se refere às relações entre seguradoras e segurados. Tal engajamento está relacionado à “relevância do humano sobre os resultados da experiência” na gestão, à “autodeterminação engajada” e à disposição para “discussões sobre a questão do outro e do social” (FRAGA, 2003, p. 37). Essa postura perante este estudo justifica-se devido aos próprios fundamentos do seguro, que tem seus alicerces plantados em duas virtudes humanas, a solidariedade e a boa-fé (AMADOR, 2004).

¹ Donzelli, citando Heidegger (1967) no prefácio da obra “Gestão pela Formação Humana” (Fraga, 2003), refere-se à fenomenologia nos seguintes termos: “movimento de pensamento que teve início em fins do século XIX, com o filósofo alemão Edmund Husserl: a introdução do fenômeno da “compreensão” como um saber próprio, distinto do saber científico, tal como foi concebido pela ciência moderna; a superação de todo subjetivismo racionalista na definição do mundo e do homem”.

O contrato de seguro operacionaliza o “vínculo entre pessoas que decidem repartir entre si o preço da proteção à vida, ao patrimônio e às rendas, em face da imprevisibilidade do risco individual e do infortúnio” (AMADOR, 2004, p. 9) e, assim, o seguro tanto possibilita o mutualismo em grande escala, quanto coloca o segurado em situação de necessário comprometimento da seguradora em momentos críticos que os fortuitos da vida poderão efetivar.

Além disso, há implicações sociais inerentes à natureza do seguro, já que ele possibilita a reparação de impactos dramáticos sobre pessoas e organizações clientes, podendo envolver a sociedade em geral.

Há, ainda, um terceiro aspecto social relacionado ao seguro que é a contribuição desse setor na formação da poupança interna do país, na medida que acumula reservas financeiras capazes de honrar os riscos segurados, quando e se necessário.

Em decorrência do exposto, permeia o objetivo desta pesquisa investigar o *pressuposto* de que *a pré-ocupação² autêntica com o OUTRO, na condição de cliente de uma seguradora, se mostra de alguma forma em documentos, falas, práticas e imagem no mercado, como presença ou como uma falta.*

A questão cultural entra em cena no intuito de se acreditar que ela está na base da formulação dos objetivos e metas de cada seguradora, de sua postura normativa, de suas relações internas e externas e de suas práticas sobre critérios de responsabilidade social que este estudo levanta. Segundo Ashley (2002, p. 49), tanto na leitura acadêmica da área de ética, quanto de administração, há um reconhecimento de que ética, cultura e valores morais são inseparáveis do conceito de responsabilidade, seja ele visto sob os mais diversos prismas. Para Ashley, a dimensão cultural é essencial para o entendimento dos contornos que a responsabilidade social empresarial vem tomando no mundo corporativo.

² A expressão fenomenológica **pré-ocupar-se** não diz respeito à elucubração, nem a sensações ou sentimentos, e sim ao **acolhimento da pré-existência do mundo** (ex.: uma cultura “já aí” – a cultura do mercado de seguros já estava ali, antes da pesquisadora começar a estudá-la). E também diz respeito, no sentido da ação, à **atitude de antecipar-se** a possíveis problemas estudando plausíveis soluções concretas. Esse conceito fenomenológico corresponde a uma postura fundamental em seguros: a prevenção.

Há questões importantes e que podem ser antecipadas nesta introdução, porque se mostram relacionadas ao tema central apresentado, carecendo investigação científica e motivando este estudo, na expectativa de responder às que corresponderem ao foco desta dissertação e/ou antevendo pesquisas futuras, tais como:

- De que forma as empresas que operam nesse mercado, no Brasil, com suas diferentes culturas, entendem o conceito de responsabilidade social ?
- Como manifestam a responsabilidade social em seus “valores proclamados” em contraste ou não com seus “valores reais”, de acordo com Anísio Teixeira (1962)?
- O que tais empresas consideram e compreendem como interesses e necessidades de seus clientes?
- O que esperam em termos das reações dos clientes aos seus serviços e produtos ?
- Por outro lado, o que o recorte da sociedade brasileira consumidora de serviços de seguro – representada por clientes entrevistados – espera como prática de responsabilidade social de uma seguradora ?
- E os corretores, como percebem o tema deste estudo a partir das questões às quais poderão estar expostos nas entrevistas ? Como se posicionam diante das expectativas dos clientes ?
- Qual é a relação da imagem da instituição seguro com os contornos da responsabilidade social nesse mercado empresarial ?
- Como é percebida a questão da imagem da atividade de seguros pelos segurados das organizações pesquisadas ?

Todas essas indagações relacionam-se com a questão do outro, no sentido fenomenológico do termo, isto é, a busca pela relação de co-humanidade, quando o outro assume diversas situações e singularidades³. O outro, cliente da seguradora e

³ “A questão da singularidade assume na fenomenologia a significância de um fundamento. Por essa razão é recorrente entre os fenomenólogos e aparece intensamente nas discussões dos autores sobre cultura. Logo, é básica para o estudo e para as práticas de gestão, porque as organizações humanas não seriam humanas sem cultura. Elas são, justamente, manifestações da cultura. O reconhecimento de subculturas nas organizações possibilita não simplesmente a comunicação entre os diversos setores que as constitui, mas também favorece a compreensão mútua” (Fraga, 2003, p. 106).

“Neste ponto, a singularidade surge não somente como um problema, mas também como possível contribuição para a administração de problemas porque as enriquece com o que é próprio de cada uma das pessoas-profissionais que instituem as organizações” (p. 106).

do corretor; o outro, como seguradora e corretor do cliente; o outro, como corretor da seguradora. A questão da imagem empresarial e da instituição seguros propriamente dita também está relacionada ao conceito fenomenológico de imagem, o qual diz respeito à autenticidade. “A autenticidade aparece com o reconhecimento da co-humanidade, de ser com o outro. É nessa condição que uma organização humana autenticamente é” (FRAGA, 2003, p. 17). Dessa forma, alguns fundamentos da fenomenologia estão presentes nas investigações, análises e conclusões decorrentes do movimento de inserção que este estudo realiza nas diferentes seguradoras escolhidas por critérios explicitados.

O tema também convida a lançar pelo menos um breve olhar sobre as possibilidades de análise sob o ponto de vista dos espaços sociais e poder, segundo Bourdieu (1995), em especial, porque o convívio com seguradoras e com a entidade representativa dessas empresas, a Federação Nacional de Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (FENASEG⁴), possibilita observar, na vida de trabalho cotidiano, a complexidade da clientela. Suas subculturas na cultura brasileira, suas culturas próprias e, ainda, a diversidade cultural das organizações seguradoras levam a pressupor que a questão relacional entre esses atores implique poder, fatores que a posição teórica dos espaços sociais poderia iluminar. Além disso, esse pressuposto ganha força com a leitura preliminar de uma pesquisa empírica institucional, realizada em 2004, por iniciativa da FENASEG, em busca de percepções e expectativas dos segurados sobre a imagem das seguradoras.

Já a questão da interculturalidade emerge no tema sob diversas formas relacionais e estruturais que mereceram atenção da pesquisadora. Manifesta-se desde em dados históricos – como origem, nacionalidade, tipos de produtos e serviços que as seguradoras evolutivamente oferecem –, passando pela estrutura organizacional dessas empresas, até na influência da espacialidade geográfico-cultural – como nacionalização e/ou internacionalização de suas relações e postura –, para alcançar manifestações culturais na imagem que pode se mostrar por ela mesma no grau de confiabilidade que desperta em seus segurados.

⁴ A FENASEG é uma associação sindical de grau superior, para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal das categorias econômicas do seguro privado e da capitalização (FENASEG, 2006b).

Os segurados, por sua vez, devido à sua diversidade, também apresentam especificidades em suas subculturas e, conseqüentemente, diferentes percepções e expectativas na condição de clientes, podendo implicar questões éticas que mereçam estudo. Trata-se do povo brasileiro. Para ser mais exata, trata-se de um recorte do povo brasileiro, ou seja, os clientes das seguradoras pesquisadas. Apesar de a delimitação proposta neste trabalho e dos aparentes traços de homogeneidade cultural, tais como a ausência de dialetos e de quistos separatistas lutando por autonomia, a cultura brasileira é rica em diversidade e considerada ainda em fazimento, segundo Ribeiro (1995, p. 447):

Um povo mestiço na carne e no espírito, já que aqui a mestiçagem jamais foi crime ou pecado. Nela fomos feitos e ainda continuamos nos fazendo. Essa massa de nativos oriundos da mestiçagem viveu por séculos sem consciência de si, afundada na ninguentade. Assim foi até se definir como uma nova identidade étnico-nacional, a de brasileiros. Um povo, até hoje, em ser, na dura busca de seu destino.

Em continuidade, há de se salientar que, apesar também de os estudos sobre cultura, em geral, encontrarem categorias distintas de pensar, sentir, agir e gerenciar, “não há padrões científicos para se considerar um grupo intrinsecamente inferior ou superior ao outro” (HOFSTEDE, 1991, p. 7). Esse ponto pode desencadear uma discussão ampla e profunda que os limites e o foco deste estudo permitem apenas enunciar; ou seja, estudar diferenças culturais entre grupos poderá suscitar debates entre historicismo e estruturalismo (ROCHA, 2004) e entre relativismo e anti-relativismo (GEERTZ, 1988). De acordo com o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss (apud HOFSTEDE, 1991, p. 7):

O relativismo cultural afirma que uma determinada cultura não possui critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como nobre ou não. Entretanto, toda cultura pode e deve aplicar tais julgamentos para suas próprias atividades, já que seus membros são atores e ao mesmo tempo observadores.

Essa posição encontra apoio em autores importantes, em contraste com reações da corrente anti-relativista que Clifford Geertz (1988) discute em “o anti anti-relativismo”,

onde cita Montaigne para lembrar que “cada homem chama de barbarismo o que quer que não seja sua própria prática [...] pois não temos outro critério de razão além do exemplo e da idéia das opiniões e costumes do país que vivemos” (MONTAIGNE, 1978, p. 205). Esse pensamento é reforçado por Srour ao afirmar que “tudo o que parece natural e justo a uma coletividade qualquer não o é necessariamente para outra e pode até conduzi-la às portas do inferno” (1998, p. 269). Este ponto é retomado mais adiante incluindo a leitura e discussão da posição de Morin (2004).

Além disso, essa questão que suscita preocupação com a diferença cultural, o que mereceu atenção original na obra de Bourdieu, em especial, em “La distincion critique sociale du jugement” (1997), também recebe contribuições de Boaventura Souza Santos, em debates sobre globalização enquanto risco de homogeneização ou de diversidade (SANTOS, 2005).

Este texto introdutório, que trata das intenções, motivos e preocupações da pesquisadora, também contextualiza o problema, ainda difuso nestas palavras iniciais, e que está formulado adiante.

Objetivo central

O objetivo central do trabalho é investigar de que forma os aspectos culturais estão relacionados com a manifestação de indícios, práticas e expectativas de responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro, conforme fundamentada no referencial teórico deste estudo.

Objetivos específicos

No caminho a ser trilhado para atingir o objetivo central desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos também foram perseguidos:

- Conceituar cultura, cultura brasileira e cultura organizacional;
- Conceituar responsabilidade social empresarial, fazendo o recorte do que é prioritariamente focado neste estudo;

- Apresentar um panorama do mercado de seguros brasileiro no qual ambos os conceitos – cultura e responsabilidade social – possam ser apreendidos nas percepções dos entrevistados, discutidos, analisados e melhor compreendidos à luz do referencial teórico.

Questão central e objetivo final

A proposta deste estudo pode ser resumida nos termos seguintes: desenvolver uma dissertação de mestrado para responder à pergunta central abaixo enunciada.

Como os aspectos culturais estão relacionados com a manifestação de indícios, práticas e expectativas de responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro ?

Justificativas e contribuições da pesquisa

Ao abordar os aspectos culturais do mercado de seguros brasileiro, esta pesquisa pode contribuir com a literatura acadêmica, iluminando a complexidade das questões culturais no segmento das seguradoras pesquisadas⁵, conforme este estudo pressupõe, partindo da sua intracultura em direção às suas inter-relações com segurados, em busca de implicações relacionadas à responsabilidade social – foco desta pesquisa.

Além disso, este trabalho poderá gerar subsídios para a reflexão e para as práticas empresariais do setor e de profissionais da área, oferecendo a oportunidade de uma leitura crítica dessa realidade na qual atuam, extraída de depoimentos e dados analisados à luz do referencial teórico selecionado.

⁵ As seguradoras pesquisadas foram seguradoras independentes, ou seja, as não-associadas a bancos.

Há, ainda, a expectativa de que este estudo possa ser, ele próprio, na condição de atividade acadêmica no campo, um esforço na direção da responsabilidade social e uma oportunidade para fazer emergir a significância do problema no espaço social concreto e complexo onde convivem seguradoras, segurados, corretores, entidades representativas e órgãos do setor.

Na medida em que o estudo estimula diálogo e discussões sobre o tema, a sociedade em geral também poderá vir a se beneficiar, de alguma forma, dos resultados que podem advir de novas estratégias e da renovação de postura a serem adotadas, no sentido da responsabilidade social.

É possível esperar que, em decorrência de discussões interculturais frutificadas nas diversas organizações, ao longo da aplicação das técnicas de pesquisa de campo, somadas ao resultado final da investigação ou, ainda, como conseqüência da possível leitura crítica das conclusões deste estudo em centros e eventos para divulgação e desenvolvimento profissional do setor, a sociedade saia beneficiada, já que os contatos realizados na pesquisa de campo indicaram a receptividade e a disposição para engajamento no tema. Essa é uma expectativa ambiciosa que só se justifica se reconhecidos e respeitados os limites de uma dissertação. Por outro lado, dada a importância desse tema para a sociedade em geral, diante da possibilidade de otimizar suas condições decisórias no momento crucial da escolha de um serviço relacionado a situações críticas, como é o caso do seguro, essa pré-ocupação do estudo já é, ela própria, uma manifestação de responsabilidade social.

Neste ponto, vale salientar que, conforme diz Kerlinger (1979), não se deve perder de vista a clara compreensão do propósito da ciência, o qual acabou sendo confundido, em função de alegações do tipo “a finalidade da ciência é melhorar o destino do homem”. Apesar de ser uma finalidade óbvia, é importante atentar para o fato de que, embora os resultados da ciência possam oferecer subsídios para melhorar as tomadas de decisões, a ciência não se envolve em decisões.

Em outras palavras e, desta vez, a partir da concepção do papel da ciência fenomenológica, Thiry-Cherques declara: *A fenomenologia não tem e não pode ter compromisso com a serventia do que descreve a não ser na medida em que toda a*

compreensão, todo o entendimento de um objeto é útil para a compreensão e para o entendimento do mundo e do estar no mundo. Não significa que o conhecimento não tenha utilidade prática; mas que para toda a epistemologia, para toda a ciência que se quer como tal, o conhecimento é anterior e independente do que com ele se possa fazer (2004, p. 115-116).

Essas reflexões, tanto de Kerlinger quanto de Thiry-Cherques, contribuem para esclarecer a postura metodológica assumida neste estudo, o qual tanto busca um melhor entendimento das relações históricas e culturais das seguradoras pesquisadas com seus clientes, corretores e entornos, quanto procura – sem a ambição de realizar uma descrição fenomenológica rigorosa – inserir-se no movimento dessas organizações com seus atores, para apreender o sentido de suas relações no mercado, na expectativa de encontrar o fenômeno da responsabilidade social como uma presença ou como uma ausência.

A escolha do mercado de seguros brasileiro como fonte para a análise proposta por este estudo baseou-se em pelo menos três fatores.

O primeiro fator deve-se ao seguro ser uma atividade fundamentada no conceito da solidariedade, do mutualismo e da boa-fé (AMADOR, 2004; MAGALHÃES, 1997), o que aparece vinculado a alguns dos preceitos da responsabilidade social empresarial – no sentido mais amplo que ela pode representar e não somente no tocante às ações de assistencialismo –, despertando, assim, o interesse científico de analisar mais profundamente tal conexão.

O segundo fator para a escolha do segmento de seguros como sujeito deste estudo foi o conhecimento empírico da autora, que atua nesse mercado há 15 anos, o que pode ter contribuído como facilitador no acesso às organizações durante a fase de coleta de dados e, também, na interpretação e análise dos mesmos.

O terceiro fator que influenciou a escolha foi a possibilidade de reduzir uma lacuna existente nos trabalhos sobre o mercado de seguros, já que – até o presente momento – não se tem conhecimento de pesquisa que tenha estudado os aspectos culturais desse importante setor da economia brasileira. Para se ter uma idéia da

significância e dimensões desse mercado, vale ressaltar que sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, em 2004, foi de 3,4 %, contabilizando R\$ 60 bilhões de receita bruta, o que foi 17,25 % maior do que a produção do ano anterior (FENASEG, 2005a). Não é possível ignorar sua relevância como setor estratégico de formação de poupança interna para o país e como agente financiador da economia, dada a natureza de suas operações (FENASEG, 2004b). Nesse segmento atuavam, em 2004, 130 sociedades seguradoras, 16 sociedades de capitalização e 29 entidades abertas de previdência complementar, entre nacionais e multinacionais de diferentes nacionalidades, tamanhos, origens, abrangências geográficas, estilos de administração e focos de atuação. Além dessas empresas fornecedoras de seguros e afins, havia cerca de 73 mil corretores de seguros ativos – desde pessoas físicas até grandes multinacionais, passando por pequenas e médias corretoras nacionais. Além dessas, não se pode esquecer das nove empresas resseguradoras, sendo apenas uma nacional atuando e oito multinacionais preparadas para a iminente abertura do mercado brasileiro de resseguros, aguardada há quase dez anos.

Tal diversidade, por um lado, despertou curiosidade sobre a heterogeneidade possível, em termos de diferenças culturais presentes no mercado de seguros brasileiro e estimulou, ainda mais, a realização deste estudo, pois tudo leva a crer que esse segmento seja um rico campo para investigação a respeito das implicações culturais nos indícios e nas práticas da responsabilidade social empresarial. Por outro lado, essa riqueza, percebida já a partir dos primeiros dados, leva a pesquisadora iniciante a adotar cautela e conseqüentemente a delimitar o seu espaço de atuação, bem como a ir pontuando sugestões para investigações futuras.

Todos esses aspectos pareceram merecedores de pesquisa científica e é isto que o presente trabalho se propõe a fazer, com o devido recorte exigido pela abrangência do tema. É sabido, pois, que o profundo e amplo entendimento das questões levantadas, não somente até aqui, mas durante o desenvolvimento deste estudo, não será atingido apenas com esta dissertação, o que poderá vir a ser um estímulo para avanços futuros desta pesquisadora e de outros pesquisadores.

Após esta introdução, cabe apresentar a estrutura deste estudo que é dividido em capítulos, de acordo com a seguinte seqüência para abordagem aos conteúdos. A introdução corresponde ao Capítulo I. O Capítulo II traz a fundamentação teórica desta pesquisa, composta por três blocos principais: Cultura, Cultura Brasileira e Cultura Organizacional; Responsabilidade Social Empresarial; Mercado de Seguros no Brasil. No Capítulo III expõe-se o método de pesquisa utilizado neste estudo e as razões de sua escolha. Nesse capítulo, também são apresentadas as limitações e a significância do estudo. A apresentação e a análise dos dados compõem o Capítulo IV, que descreve como foi realizada a pesquisa de campo e discute os resultados obtidos à luz do referencial teórico. As considerações finais desta pesquisa encontram-se no Capítulo V, em tom de reflexão. E as referências bibliográficas utilizadas nesta dissertação estão no capítulo final.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Devemos ter cuidado de não dar como certo que o que vemos é o que existe; acreditamos que ver é crer, mas, na realidade, funcionamos como se crer fosse ver.”

Ehrenberg

O referencial teórico desta pesquisa é composto por três blocos:

1. Cultura, Cultura Brasileira e Cultura Organizacional
2. Responsabilidade Social Empresarial e
3. Mercado de Seguros no Brasil

1. CULTURA, CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste primeiro bloco do referencial teórico, a intenção é fundamentar as concepções de cultura, cultura brasileira e cultura organizacional, visando ao entendimento da cultura do mercado de seguros brasileiro em termos de suas manifestações, postura profissional, práticas de trabalho, imagem e atitude em relação à responsabilidade social.

Seguindo a seqüência apresentada anteriormente, inicia-se pela fundamentação ao conceito de cultura, baseando-se nos seguintes autores, principalmente: Bourdieu (1995), Costa (1994), Geertz (1989), Hofstede (2001), Kluckhohn; Strodtbeck (1961), Laraia (2004), Morin (2004), Rocha (2004), Santos (2005), Schein (1985), Trompenaars (1994) e Yúdice (2004).

Em seguida, aborda-se cultura brasileira, com o objetivo de buscar base teórica para situar questões relativas à cultura manifesta no conjunto de possíveis pré-ocupações das seguradoras selecionadas para a pesquisa de campo, no ambiente nacional. Em especial, manifestações das culturas organizacionais das seguradoras enfocadas, como maneiras próprias de assumirem uma postura de responsabilidade social, coerentes com características culturais do cliente brasileiro e suas expectativas nos espaços sociais bourdieunianos nos quais se inserem. O referencial sobre cultura brasileira está fundamentado, principalmente, nos estudos de Bosi (1992), DaMatta (1979, 2001, 2006), Fraga (1999), Freyre (1943), Laraia (2004), Ribeiro (1995) e Srour (1998).

A relevância da abordagem à cultura brasileira neste estudo pode ser justificada pelo fato de as culturas nacionais, no mundo moderno, constituírem-se em uma das principais fontes de identidade cultural. A nação não é apenas uma representação política, é um sistema de representação cultural, uma comunidade simbólica, capaz de produzir sentidos aos seus cidadãos (HALL, 2005, p. 47, 49). A nação tem “poder para gerar um sentimento de identidade e lealdade” (SCHWARZ, 1986, p. 106).

Alinhado ao recorte proposto pelo estudo, os valores culturais da clientela de seguros no Brasil serão extraídos de um relatório de pesquisa empírica, encomendada pela FENASEG em 2004, os quais serão analisados e metodologicamente organizados, visando a complementar a construção do referencial de análise dos resultados da pesquisa de campo deste estudo.

Complementando o bloco do referencial bibliográfico sobre cultura, o enfoque começa a deslizar para a chamada cultura organizacional, por se acreditar que a sua investigação pode levar a uma percepção bastante aproximada da realidade organizacional, podendo sua identidade ser vista tanto como um agente de

comunicação e consenso, quanto como um agente que oculta e instrumentaliza as relações de dominação, sendo assim um forte instrumento disciplinar (FLEURY, 1996; FREITAS, 1991a). A ponte entre cultura e cultura organizacional desta pesquisa é fundamentada, em especial, nos trabalhos de Morgan (1996) e Srour (1998). O fenômeno cultura organizacional é explorado neste estudo sob diferentes óticas a partir de Braustein e Tomei (1993), Deal e Kennedy (1991), Freitas (1991a, 1991b), Hofstede (2001), Motta (1996), Oliveira (1988), Trompenaars (1994) e Venosa e Vasconcellos (1989), com o objetivo de iluminar a complexidade do fenômeno nas organizações objeto do estudo de campo.

O Quadro 1 sintetiza as razões que levaram a pesquisadora a utilizar esses referenciais teóricos, na tentativa de melhor compreender a cultura do mercado de seguros brasileiro.

Quadro 1 – Por que cultura, cultura brasileira e cultura organizacional ?

Por que **Cultura** ?

- **Conceito-chave** para entender as relações internacionais, nacionais e organizacionais de seguros.

Por que **Cultura Brasileira** ?

- As **organizações-sujeito** da pesquisa **interagem** com a **cultura** própria da **sociedade brasileira**.
- **Culturas nacionais** ► fontes de identidade cultural ► **explicam** em parte as **diferenças culturais das e nas organizações**. (Hall, 2005, Hofstede, 2001 e Schwarz, 1986)

Por que **Cultura Organizacional** ?

- **Diferentes organizações** culturalmente singulares ► iluminar a **complexidade dos fenômenos relacionais** manifestos na pesquisa de campo, buscando ações democráticas e responsáveis (Parra,2004), evidenciando especificidades (Venosa, 1998).

Visando ao melhor entendimento da cultura do mercado de seguros brasileiro.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir do referencial teórico citado.

1.1. Cultura

Desde a Antigüidade, diversos autores e pensadores, tais como Heródoto (484-424 a.C.) , Tácito (55-120 a.C.) e Marco Polo (1271 – 1296), já refletiam sobre os diversos modos de comportamento existentes entre os diferentes povos. Inúmeras hipóteses e teorias foram formuladas a respeito dessas dessemelhanças, que ora foram atribuídas às diferenças biológicas e outras vezes às diferenças geográficas do ambiente habitado pelo homem – determinismo biológico e determinismo geográfico.

Atualmente, acredita-se que as desigualdades existentes entre os homens não podem ser explicadas pelas possíveis limitações biológicas e geográficas, ou seja, negam-se as hipóteses do determinismo biológico e do determinismo geográfico. Acredita-se que a grande qualidade da espécie humana foi justamente a de romper as suas próprias limitações, diferenciando-a das outras espécies por ser a única que possui cultura (LARAIA, 2004). Se o ser humano não dispusesse da cultura, seria um primata do mais baixo nível (MORIN, 2004). Assim sendo, a cultura é considerada a condição de sobrevivência do homem no planeta. A cultura dá aos homens a capacidade de construir um espaço humano de permanência (COSTA,1994). Sem a cultura, o cérebro humano não teria a capacidade de consciência e pensamento (MORIN, 2004). O que é – afinal – cultura ?

Recorrendo-se aos dicionários especializados para iniciar a tentativa de conceituar cultura, têm-se as seguintes definições:

- Dicionário de filosofia e ciências culturais:

Deriva este termo do verbo latino colere, que significa cultivar, e neste sentido, é ainda empregado para indicar o aperfeiçoamento do saber e do poder humano (cultivo do espírito) e é também empregado no primitivo sentido latino (cultivo dos campos).

[...] Se considerarmos os seres da Natureza, a cultura se realiza toda vez que o ser humano dá uma marca da sua pessoa, e da sua presença, e da sua ação, num bem da natureza.

[...] O homem é, assim, um criador da cultura, e, como tal, pode aperfeiçoá-la (SANTOS, 1964, p. 393, 394).

- Dicionário de Ciências Sociais:

Do latim **cultura**: cuidados com os vegetais e, posteriormente, cuidados com o espírito.

1. Quando a palavra é empregada para se aplicar a um homem em particular, visa o grau de formação, de instrução, ou ainda os cuidados dados ao espírito e às ocupações do espírito.

2. Quando o termo é utilizado **em antropologia** ou **em sociologia**, tem um sentido bastante diferente. Trata-se de tudo o que, numa dada sociedade, é **adquirido, apreendido** e pode ser **transmitido**. A cultura visa, portanto, todo o conjunto da vida social, desde os aspectos tecnológicos e as organizações institucionais até às formas de expressão da vida do espírito, considerando a totalidade como uma ordem de valores que dá ao grupo uma certa qualidade humana (BIROU, 1976, p. 98, grifo da autora).

- Dicionário de Sociologia:

Sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade. A perpetuação ou aquisição da cultura é um processo social e não biológico, razão pela qual se usa, às vezes, o termo **herança social** em lugar de cultura (DEPARTAMENTO EDITORIAL, 1961, p. 88, grifo da autora).

Pesquisando os antecedentes históricos do conceito de cultura, tem-se que, ao final do século XVIII, a palavra alemã *Kultur* era utilizada para simbolizar todos os aspectos de uma comunidade, e a palavra francesa *Civilization* era usada para referir-se às realizações materiais de um povo. Foi quando Edward Tylor (1832-1917) sintetizou as duas palavras no vocábulo inglês *Culture*, definindo pela primeira vez o conceito de cultura (LARAIA, 2004): “No seu sentido etnográfico estrito, é este

todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” (TYLOR, 1871, p. 1).

O significado de cultura é, por si só, um produto cultural. Por exemplo, os americanos, pelo fato de focarem no “fazer”, a definiriam como “o modo de fazer as coisas em um determinado ambiente”. Já os franceses, mais focados no “ser”, como “razão de ser” (TROMPENAARS, 1994).

Neste ponto vale a pena retomar a discussão sobre relativismo, já iniciada na introdução desse estudo, para iluminar suas implicações no conceito de cultura. Para Rocha (2004), relativizar é perceber as coisas como uma relação entre elas. É ver a diferença pela ótica da riqueza, justamente por ser diferente, e não transformar a diferença em hierarquia, em “superior e inferior” ou em “bem e mal”. A relativização se contrapõe ao etnocentrismo.

Etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é existência (ROCHA, 2004, p. 7). O etnocentrismo passa pelo julgamento do valor da cultura do “outro” nos termos da cultura do grupo do “eu” (p. 13).

Apesar de as diferentes formas de expressão que podem revestir o etnocentrismo, incluindo as manifestações violentas da apreensão do “outro” – como é o caso do etnocídio (matança dos índios) – não se trata de um fenômeno exclusivo de uma época ou de uma determinada sociedade. Pelo contrário, talvez o etnocentrismo seja, dentre os fenômenos humanos, o de maior unanimidade (ROCHA, 2004).

É oportuno citar a relevância desse assunto para o futuro da humanidade, conforme apontou Edgar Morin em “Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro”, onde ressalta a urgência de se repensar as orientações educacionais em todas as sociedades e em todas as culturas, respeitando-se as particularidades culturais e locais. Segundo ele, sete saberes “fundamentais” deveriam estar na pauta da educação do século XXI. Um desses saberes, e o apontado como “a obra para a

educação do futuro”, é o “ensinar a compreensão” (MORIN, 2004, p. 16-17). A melhoria das relações entre nações, povos, grupos e indivíduos passa necessariamente pela compreensão. Há duas formas de compreensão: a intelectual (objetiva) e a humana (intersubjetiva). A compreensão humana vai além da explicação, requer um conhecimento de sujeito a sujeito, abertura, simpatia e generosidade; e como compreender é também aprender e reaprender, as culturas devem aprender umas com as outras. Há muitos obstáculos à compreensão e todos “têm como traço comum se situarem no centro do mundo e considerar como secundário, insignificante ou hostil tudo o que é estranho ou distante” (MORIN, 2004, p. 96).

A retrospectiva da Antropologia – ciência que estuda a diferença entre os seres humanos – mostra que houve um compromisso dessa ciência de escapar do etnocentrismo, ou seja, de escapar da percepção do “outro” que fosse centrada no próprio “eu”. Houve uma busca da compreensão do sentido positivo da diferença (ROCHA, 2004).

E por que falar em antropologia nesse ponto deste estudo? Porque o conceito de cultura é um dos conceitos centrais da Antropologia e foi-se relativizando também. No caminho do etnocentrismo à relativização, a antropologia dispôs de diferentes conceitos de cultura, que acompanharam essa transformação de visão, chegando a um conceito de cultura que discorda do princípio da sociedade do “eu” como medida de todas as coisas (ROCHA, 2004).

A definição de cultura de Tylor (1871) pode ser entendida como etnocêntrica, na medida que propõe uma unidade entre as culturas, como se todas as sociedades tivessem que percorrer o mesmo caminho para partir do “primitivo” e chegar à “civilização”. Dentro dessa visão etnocêntrica, os “itens da cultura” funcionam como uma régua para se medir a distância histórica entre os povos (ROCHA, 2004).

Já a relativização do conceito de cultura foi expressa por Geertz (1989). Esse autor, assim como Max Weber, acredita que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” (GEERTZ, 1989, p. 4). A cultura é essas teias e, em sua análise, Geertz defende um conceito de cultura essencialmente semiótico e

não assume o estudo da cultura como algo experimental, em busca de leis, e sim como algo interpretativo, em busca do conhecimento dos significados que as pessoas dão às formas pelas quais escolheram viver suas vidas. Todos os humanos são aptos a receber um “programa” e esse programa é denominado cultura. Todos nascemos com um equipamento preparado para viver mil vidas, mas acabamos vivendo uma só (GEERTZ, 1989). Na tentativa de conceituar cultura, enfatizando sua dimensão interpretativa, Geertz (1989) a entende como “o meio através do qual as pessoas se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento sobre as atitudes perante a vida”. Nesse sentido, a cultura é o tecido do significado em termos do qual os homens interpretam sua experiência e orientam sua ação. Ou, ainda nessa linha e citando Rocha (2004), a cultura pode ser entendida “como um texto de teatro que aprendemos e representamos e os outros atores nos entendem e conosco contracenam porque também conhecem o texto” (p. 88).

De acordo com Laraia (2004), ainda não há uma definição concluída para o conceito de cultura e dificilmente haverá, pois o entendimento exato do conceito de cultura esbarra na compreensão da própria natureza humana, assunto passível de eterna reflexão. Isto não significa afirmar que não se sabe o que é cultura, a dificuldade está em elaborar uma única definição deste termo complexo e tão importante (SILVA, 1987). “Os antropólogos sabem de fato o que é cultura, mas divergem na maneira de exteriorizar este conhecimento” (MURDOCK, 1932, apud LARAIA, 2004, p. 63).

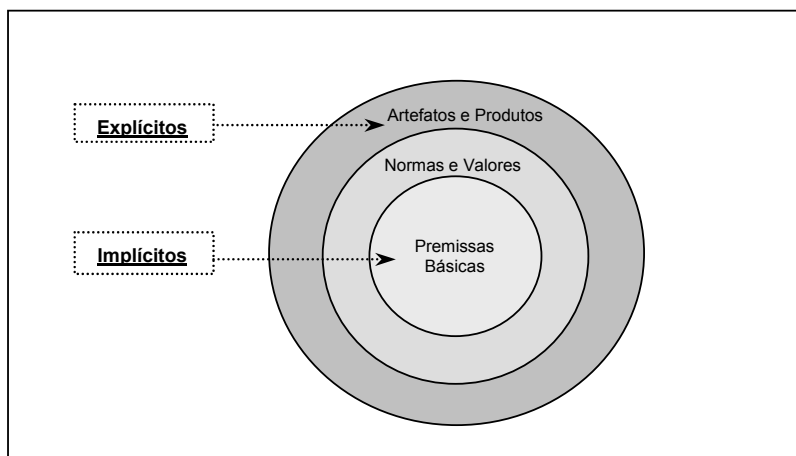
A definição de cultura segundo Kroeber e Kluckhohn (1952) representa os elementos aceitos por grande parte dos cientistas sociais contemporâneos (SILVA, 1987): *A cultura consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamento e para o comportamento, adquiridos e transmitidos por meio de símbolos, e que constituem as realizações características de grupos humanos, inclusive suas materializações em artefatos; a essência mesma da cultura consiste em idéias tradicionais (i.e. derivadas e selecionadas historicamente) e especialmente nos valores vinculados a elas; os sistemas culturais podem, por um lado, ser considerados produtos de ação e, por outro, elementos condicionadores de ação posterior (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952, p. 181).*

Em que pese a atratividade que a definição acima exerça sobre muitos autores, segundo Silva (1987), este estudo a acolhe em parte, porque “condicionadores” é um termo muito forte diante da concepção de cultura como relação em aberto entre sujeito e mundo, da atitude assumida pelo pesquisador buscando intersubjetividade.

Hofstede (2001), Doutor em psicologia social, entende que a cultura está para o coletivo humano, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ele defende a idéia de que as pessoas carregam “programas mentais” desenvolvidos no seio familiar, principalmente durante a infância, e reforçados na escola e nas organizações, e que esses programas mentais contêm um componente da cultura nacional. Assim, cultura é vista como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou de uma categoria de pessoas, de outro.

De acordo com Trompenaars (1994), a cultura se apresenta em três níveis, que, embora diferentes, não são independentes, mas complementares, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Um modelo de cultura



Fonte: Adaptação da autora a partir de Trompenaars(1994,p. 23).

Os três níveis da cultura, segundo Trompenaars (1994):

- O nível externo: produtos explícitos
- O nível intermediário: normas e valores
- O centro: premissas sobre a existência

O nível externo compreende a cultura explícita, ou seja, a realidade observável, tais como a língua, a comida, os templos, a arquitetura, os monumentos, dentre outros. A primeira experiência de uma pessoa em uma nova cultura refere-se aos elementos desse nível mais concreto da cultura (o nível externo), os quais simbolizam níveis mais profundos da cultura e as premissas sobre a vida.

O nível intermediário compreende as normas e valores de um determinado grupo. Normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é “certo” e “errado”. Já valores determinam a definição de “bom e mau” e estão relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. As normas representam a idéia de como o indivíduo deve se comportar. Os valores dão a idéia de como o indivíduo pretende ou deseja se comportar. Quando as normas refletem os valores do grupo, a cultura é relativamente estável. Segundo Srour (1998, p. 269-270), as normas podem apresentar-se sob dois tipos: as morais e as jurídicas (leis, regulamentos); e, embora ambos os tipos regulamentem as relações sociais e visem a garantir a coesão social, guardam entre si importantes diferenças, conforme resumido no Quadro 2.

Quadro 2. Principais diferenças entre normas morais e normas jurídicas

Normas Morais	Normas Jurídicas
Adesão ideológica	Não há, necessariamente, adesão
Coação interna dos agentes	Coerção externa
Legitimidade	Legalidade
Simbólicas	Políticas
Relações de saber (hegemonia e conformidade)	Relações de poder (dominação e sujeição)

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de Srour (1998).

No centro da cultura estão as premissas sobre a existência, que guiam o comportamento do indivíduo sem, no entanto, serem conscientemente percebidas (SCHEIN, 1985). Desaparecem da consciência e tornam-se parte do sistema de

premissas absolutas (TROMPENAARS, 1994) e, por isso, tendem a não ser confrontadas e debatidas pelo grupo, uma vez que já estão incorporadas à maneira como o grupo percebe, pensa e sente (SCHEIN, 1985). Essas premissas básicas são indispensáveis para a interpretação do comportamento concreto das pessoas⁶ (KLUCKHOHN; STRODTBECK, 1961).

Segundo Kluckhohn e Strodtbeck (1961), as culturas variam porque cada sociedade (ou cada subgrupo da sociedade) escolhe soluções diferentes para problemas comuns; ou seja, uma cultura diferencia-se de outra em função da solução específica que adota para problemas humanos genéricos e compartilhados universalmente. Tal entendimento baseia-se em três pressupostos, a saber:

- Há um número limitado de problemas comuns enfrentados pela humanidade⁷, para os quais todas as pessoas, em todos os momentos, precisam achar alguma solução.
- Embora haja uma variedade de soluções para todos esses problemas universais, elas variam dentro de um conjunto de soluções possíveis.
- Todas as possíveis soluções estão presentes em todas as sociedades, em todo o tempo, mas são preferidas em ordem diferentes.

Sendo assim, entende-se que as soluções aos problemas universais enfrentados pela humanidade diferem de uma cultura para a outra, embora sejam conhecidas por todas as culturas. Trata-se de uma questão de escolha, baseada na orientação dos valores culturais; ou seja, em qualquer cultura, há um conjunto de orientações de valores “dominantes” ou preferidos (KLUCKHOHN; STRODTBECK, 1961).

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) identificam cinco problemas básicos comuns à humanidade e os relacionam a cinco tipos de orientação de valores, conforme Quadro 3.

⁶ De acordo com Kluckhohn e Strodtbeck (1961), esse entendimento é compartilhado por diversos antropologistas, que utilizam diferentes termos para denominar o que é chamado aqui de “centro da cultura”, dentre os quais estão: “sistema inconsciente de significados” (Spair), “cânones inconscientes da escolha” (Benedict), “configurações” (Kluckhohn C.), “temas da cultura” (Opler) e “núcleo da cultura” (Thompson).

⁷ Os problemas universais compartilhados pela humanidade referem-se ao relacionamento das pessoas com: a) o tempo; b) com a natureza e c) com os outros seres humanos (KLUCKHOHN; STRODTBECK, 1961).

Quadro 3. Problemas básicos que a humanidade enfrenta e orientações relacionadas

Problema Básico	Orientação de Valor
• Qual é o caráter inato da natureza humana?	→ Natureza humana-natureza
• Qual é a relação do ser humano com a natureza?	→ Ser humano-natureza
• Qual é o foco temporal da vida humana?	→ Temporal
• Qual é a modalidade da ação humana?	→ Acional
• Qual é a modalidade do relacionamento do ser humano com o outro (ser humano)?	→ Relacional

Fonte: Kluckhohn e Strodtbeck (1961).

As categorias de cultura que emergem das diferentes soluções escolhidas pelos grupos para os mesmos problemas – importantes para a compreensão dos relacionamentos, incluindo-se os empresariais (TROMPENAARS, 1994; CARSON; CARSON, 2003) – são retomadas após o Quadro 4, o qual resume a discussão anterior sobre cultura.

Quadro 4 – Resumo da discussão sobre cultura

Há dimensões com categorias distintas de pensar, sentir, agir e gerenciar, “ não há padrões científicos para considerar um grupo intrinsecamente inferior ou superior ” (Hofstede, 1991, p. 7).	
RELATIVISMO	ETNOCENTRISMO
Vê a diferença pela ótica da riqueza, justamente por ser diferente, e não transforma a diferença em hierarquia. (Rocha, 2004)	Passa pelo julgamento do valor da cultura do “outro” nos termos da cultura do “eu”. (Rocha, 2004)
Alguns autores pró-relativismo: Geertz (1988), Hofstede (1991), Montaigne (1978), Morin (2004), Srour (1998) e Todorov (1983)	
A retrospectiva da Antropologia mostra que houve um compromisso dessa ciência de escapar do etnocentrismo ➔ busca da compreensão do sentido positivo da diferença (Rocha, 2004).	
Cultura ➔ conceito ainda em aberto ➔ o entendimento exato esbarra na compreensão da própria natureza humana ➔ assunto passível de eterna reflexão (Laraia, 2004).	

Conceitos de Cultura – Ótica de diferentes autores

- Morin (2004) e Santos (2005) ➔ **riqueza de diferenças** intercomunicáveis ➔ posição próxima à fenomenologia: singularidades em co-humanidade.
- Geertz (1984) ➔ **teia** de significados tecida pelo homem, para o homem.
- Hofstede (2001) ➔ “**programação mental**”.
- Kroeber; Kluckhohn (1952) e Trompenaars (1994) ➔ **padrões explícitos** e **valores** vinculados às idéias são elementos constitutivos da cultura.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir do referencial teórico citado.

Aqui vale retomar o debate pincelado na introdução deste estudo referente à dimensão cultural da globalização, embora ainda sem aprofundar a questão, a qual, dada sua complexidade e importância, mereceria um estudo mais detalhado e que o âmbito limitado desta pesquisa não permite tecer. O fenômeno da globalização⁸ traz em si diversas dimensões, sendo a dimensão cultural uma das mais discutidas (SANTOS, 2005). Uma importante questão é saber até que ponto a globalização acarreta homogeneização. “A idéia de uma cultura global é, claramente, um dos principais projetos da modernidade” (SANTOS, 2005, p. 47). Acredita-se que o aumento do fluxo transnacional de bens, capital, trabalho, pessoas, idéias e informação gerou convergências, isomorfismos e hibridizações entre as diferentes culturas nacionais (SANTOS, 2005). Para alguns autores (RITZER, 1995), a especificidade das culturas locais e nacionais está em risco. Já para outros (ROBERTSON; KHONDKER, 1998), a globalização produz homogeneização, mas, também, diversidade cultural (SANTOS, 2005). A maioria dos autores sustenta que os processos da globalização, apesar de sua importância nas questões culturais, não estão perto de conduzirem a uma cultura global (SANTOS, 2005). De acordo com Morin (2004), a “mundialização da cultura não é homogeneizadora”, pois as grandes ondas transnacionais acabam favorecendo a expressão das culturas nacionais. A posição de Boaventura sobre a discussão é clara. Para ele, poder-se-ia até afirmar que: *a cultura é, na sua definição mais simples, a luta contra a uniformidade. Os poderosos e envolventes processos de difusão e imposição de culturas, imperialisticamente definidas como universais, têm sido confrontados, em todo o sistema mundial, por múltiplos e engenhosos processos de resistência, identificação e indigenização culturais* (SANTOS, 2005, p. 47).

Nesse sentido, o autor defende a idéia de uma pauta transidentitária e transcultural: “temos o direito de ser iguais quando a diferença nos inferioriza e a ser diferentes quando a igualdade nos descaracteriza” (SANTOS, 2005, p. 75).

⁸ O fenômeno da globalização existe há muito tempo e, apesar de ter começado a ser amplamente discutido na década de 80, o significado exato do termo globalização continua sendo alvo de debate intenso na comunidade acadêmica e fora dela (HELD e MCGREW, 2001). De acordo com Santos (2005), este termo vem sendo utilizado para denominar uma complexidade de processos sociais amalgamados em um único conceito. Em Santos (2003, p. 433), o autor propôs uma definição para globalização não centrada nos aspectos econômicos e sim mais sensível às dimensões sociais, políticas e culturais, a qual está mais alinhada às análises deste estudo: “A globalização é o processo pelo qual determinada condição ou entidade local estende a sua influência a todo o globo e, ao fazê-lo, desenvolve a capacidade de considerar como sendo local outra condição social ou entidade rival.”

Segundo Morin (2004), as assimilações de uma cultura a outra são enriquecedoras, mas, por outro lado, “a desintegração de uma cultura sob o efeito destruidor da dominação técnico-civilizacional é uma perda para toda a humanidade, cuja diversidade cultural constitui um dos mais preciosos tesouros” (p. 57).

Fechando o referencial teórico sobre cultura, é oportuno citar a pioneira teorização de George Yúdice que aborda a cultura como *recurso*, o que pressupõe seu gerenciamento – uma perspectiva até então não incluída nas características da cultura no sentido antropológico. “A cultura se transforma efetivamente num recurso à medida que é instrumentalizada, tanto por razões econômicas quanto sociais” (YÚDICE, 2004, p. 379). Segundo Yúdice, o papel da cultura expandiu-se para as esferas política e econômica, e essa culturalização da economia não ocorreu por acaso, ela foi engendrada por meio de acordos comerciais e de propriedade intelectual. Nessa lógica, a cultura é conveniente na qualidade de meio (recurso) para se atingir um objetivo. E, assim sendo, as diversidades regionais e nacionais acabam sendo funcionais, pois ajudam a fazer emergir uma nova divisão de trabalho cultural que reúne a diferença local com administração e investimento transnacional.

1.2. Cultura Brasileira

Conforme já dito nos parágrafos introdutórios deste capítulo, a abordagem da cultura brasileira neste estudo justifica-se pelo entendimento das culturas nacionais como uma das principais fontes de identidade cultural, de acordo com Hall (2005). Nesse sentido, compreender a cultura nacional na qual estão inseridas as relações vividas pelas organizações pesquisadas pareceu importante para responder à pergunta central desta dissertação.

Nas palavras de Hall (2005), uma cultura nacional pode ser entendida como:[...] um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos [...]. As culturas nacionais, ao produzir sentidos sobre “a nação”, sentidos com os quais podemos nos identificar, constroem identidades. Esses sentidos estão contidos nas histórias que são

contadas sobre a nação, memórias que conectam seu presente com seu passado e imagens que dela são construídas (p. 51).

Na concepção de Anderson (1983), a identidade nacional é uma “comunidade imaginada”. E a constituição da unidade de uma nação, ou seja, da cultura nacional como uma “comunidade imaginada”, baseia-se em três elementos principais, segundo Renan (1990):

- o rico legado de memórias do passado,
- o desejo por viver em conjunto e
- a vontade de perpetuar a herança recebida.

Essa identidade nacional que aparentemente pode parecer homogeneizadora é, na verdade, um meio de “costurar” as diferenças em uma identidade única; ou seja, a cultura nacional representa a diferença como unidade, à medida que, independentemente das diferenças de classe, raça ou gênero de seus membros, busca unificá-los em uma identidade cultural, como se todos pertencessem a uma grande família nacional. “As identidades nacionais não subordinam todas as outras formas de diferença e não estão livres do jogo de poder, de divisões e contradições internas, de lealdades e de diferenças sobrepostas” (HALL, 2005, p. 65).

A complexidade da cultura nacional brasileira

A leitura de Ribeiro (1995) ajuda a entender a complexidade da cultura brasileira. De acordo com esse autor, o povo brasileiro, assim como outros povos latino-americanos, ainda está em fazimento, ou seja, em processo de construção.

No Brasil, isso se dá – mais fortemente – não somente pelo fato de ser uma nação nova, mas também em função do dinamismo cultural que a caracteriza. A dimensão continental do país e a diversidade geográfica e sócioeconômica das regiões contribuem para gerar subculturas, reforçadas pela multiplicidade da origem de seu povo. Esse “estar em fazimento” da cultura brasileira torna ainda mais complexa a tentativa de compreendê-la, pois, mesmo ao tentar observá-la, é preciso lidar com o fenômeno em movimento. “Somos povos novos ainda na luta para nos fazermos a

nós mesmos como um gênero humano novo que nunca existiu antes. Tarefa muito mais difícil e penosa, mas também muito mais bela e desafiante” (RIBEIRO, 1995, p. 448).

Sobre a formação da nação brasileira, Ribeiro (1995) lembra que aqui foi instaurada uma feitoria escravista, habitada, inicialmente, por índios nativos, negros importados e uma minoria portuguesa, visando à prosperidade da metrópole européia. Nesse cenário, as aspirações do povo não eram consideradas, levando à inexistência de um conceito de povo. Coexistiam, então, a prosperidade empresarial, primordialmente exportadora, e a penúria generalizada da população local. *A sociedade era, de fato, um mero conglomerado de gentes multiétnicas oriundas da Europa, da África ou nativos daqui mesmo, ativadas pela mais intensa mestiçagem, pelo genocídio mais brutal na dizimação dos povos tribais e pelo etnocídio radical na descaracterização cultural dos contingentes indígenas e africanos (p. 442).*

Foi enredado nesse tecido sócioeconômico que o povo brasileiro vem se formando e, surpreendentemente, configurando-se “como um povo em si, que luta desde então para tomar consciência de si mesmo e realizar suas potencialidades” (p. 442).

Essa massa de mulatos e caboclos, lusitanizados pela língua portuguesa que falavam, pela visão do mundo, foram plasmando a etnia brasileira e promovendo, simultaneamente, sua integração na forma de um Estado-Nação. Estava já maduro quando recebe grandes contingentes de imigrantes europeus e japoneses, o que possibilitou ir assimilando todos eles na condição de brasileiros genéricos (RIBEIRO, 1995, p. 442).

É curioso observar que, apesar das múltiplas origens étnicas e raciais da população, os brasileiros “falam uma mesma língua, sem dialetos”. Não abrigam nenhum grupo radical reivindicativo de autonomia, “nem se apegam a nenhum passado. Estamos abertos é para o futuro” (RIBEIRO, 1995, p. 448). Isso não implica, porém, em concluir que existe uma cultura brasileira homogênea, regente do comportamento, posturas e práticas do povo. Pelo contrário, há uma composição de subculturas e interculturas, formando, assim, uma cultura plural, na denominação de Bosi. “Plural, mas não caótica” (1992, p. 15).

DaMatta concorda com a não homogeneidade da cultura brasileira e afirma que “a sociedade brasileira não poderia ser entendida de modo unitário, na base de uma só causa ou de um só princípio social” (2001, p. 119). E, reconhecer esse caráter plural, é fator fundamental para “compreendê-la como um “efeito de sentido”, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições, no tempo e no espaço” (BOSI, 1992, p. 7).

Um dos principais elementos diferenciadores da cultura, segundo Bosi (1992), refere-se ao uso e sentido do tempo. E para o autor, os ritmos das culturas brasileiras são diversos, apesar de o ritmo industrial fornecer um modelo de *tempo cultural acelerado*, com a fabricação ininterrupta de símbolos visando o consumo total. “A lei do maior número, no prazo mais breve e com o lucro mais alto determina o valor e o sabor do signo-produto” (BOSI, 1992, p. 9). Na carona desse ritmo acelerado em prol do consumo, vem a busca pelo “*sempre novo* (embora não o *sempre original*, dadas as limitações fatais do produtor)” (p. 9), que incita à eterna vanguarda, mesmo que valendo-se de periódicos relançamentos de produtos e serviços.

Alguns traços da cultura brasileira

Quando a intenção é abordar cultura, a questão dos valores emerge; e valores, nas organizações humanas, em especial nas de trabalho, aparecem relacionados aos objetivos dessas organizações, sendo lucro um aspecto recorrente. Para Simonsen (1994) e Veríssimo (1994) o lucro possui uma conotação negativa e punitiva para as sociedades baseadas em princípios católicos: “A cultura latina e católica não vê com bons olhos o lucro. A interpretação favorável da pessoa que busca ganhar dinheiro com sua atividade produtiva é algo muito mais ligado à maneira protestante de ver as coisas” (SIMONSEN, 1994, p. 59).

*Em nossa cultura, o lucro é visto como uma coisa negativa. Isso vem da tradição católica, de uma associação do lucro ao pecado da usura. Ele é visto como cobiça, como coisa feia, **reprovável**. Na cultura ligada à religião protestante, já é ao*

contrário, o lucro é uma benção, um sinal de aprovação de Deus (VERÍSSIMO, 1994, p. 39, grifo da autora).

A grande distância de poder presente nas organizações brasileiras em geral – conforme pesquisa de Hofstede (2001) sinteticamente apresentada no referencial teórico de cultura organizacional, mais adiante – parece lembrar o passado escravocrata e distribuição de renda nacional, ambos carregados de ambigüidade. Tem-se então o estilo do tratamento dado aos trabalhadores e executivos brasileiros, que parece basear-se tanto em controles do tipo masculino e no uso da autoridade, quanto, em oposto, em controles do tipo feminino e no uso da sedução (MOTTA, 1996). *A base da cultura brasileira é o engenho, é o binômio casa grande e senzala. O senhor do engenho era um senhor absoluto em seus domínios. Cabia a ele administrar suas terras, sua família e seus escravos. A distância social era a contrapartida da proximidade física. A ambigüidade das relações sociais era inevitável, na descrição magistral de Gilberto Freyre. Já no engenho surge o favoritismo, só que despido de qualquer valor negativo (p. 11).*

Motta (1996) também vai buscar no binômio “casa-grande e senzala”, consagrado em Freyre (1943), uma possível explicação para a frágil noção de igualdade presente no Brasil, o que pode ser percebido na indiferença demonstrada pela classe dominante brasileira perante os miseráveis.

A respeito da ambigüidade, Srour (1998) lembra que o uso de duas morais em uma mesma sociedade – a chamada *dupla face de Janus* –, com, em geral, algumas normas reservadas para uso interno e outras, para uso externo, não é exclusividade do Brasil. Apesar de ser emblemático entre os latinos, o uso da dupla moral também fora identificado em outros povos, como os hindus e os gregos politeístas.

Segundo DaMatta (2001) há no Brasil um “sistema com espaços internos muito bem divididos e que, por isso mesmo, não permitem qualquer código hegemônico ou dominante”. E isso faz surgir “uma pessoa em casa, outra na rua e ainda outra no outro mundo” (p. 120). Com esta abordagem, DaMatta se aproxima do discurso dos *espaços sociais* de Bourdieu (1995), que prefere substituir a categorização em

classes sociais por esses espaços mais complexos, porém mais condizentes com a realidade.

O “jeitinho brasileiro”, “Você sabe com quem está falando?” e a malandragem

Essas três características são, reconhecidamente, parte da cultura brasileira e foram retratadas em DaMatta (1979). O “jeitinho brasileiro” é uma prática cordial de personalizar relações e, assim, obter o que não se obteria pelos caminhos formais das relações. Para esse autor, as leis descoladas das práticas sociais, e que portanto precisam ser contornadas, acabam sendo fomentadoras do “jeitinho”. Outra prática freqüente no Brasil é o uso de uma condição mais alta, de um conhecido ou de um parente ou da própria pessoa, para intimidar o outro e garantir o que não seria formalmente concedido. Não se trata do “jeitinho” e sim do “Você sabe com quem está falando?”, mas, por vezes, essas duas práticas aparecem combinadas. Já a malandragem traz uma predisposição em tirar vantagem, em ludibriar e até em enganar, o que não é inerente ao “jeitinho”, embora os dois termos, às vezes, até se confundam.

Em recente artigo em um jornal de grande circulação no país, Roberto DaMatta, citando sua obra “Carnavais, Malandros e Heróis” (1979), voltou a abordar a malandragem. Para esse autor, a imagem dos malandros trajados de terno branco, passeando pelas ruas da Lapa, vai sendo substituída por uma postura que constitui um estilo de vida na sociedade brasileira.

[...] a malandragem como um valor e como um modo de navegação social de uma sociedade convencida de que pode resolver seus dilemas por meios de desonestas firulas legais e duvidosos pareceres jurídicos [...] não só permanecem, mas [...] tem florescido. (DaMATTA, 2006, p. 7)

Entretanto, DaMatta (2006) esclarece que isso não implica dizer que o povo brasileiro estaria então condenado a repetir essa prática reprovável – a malandragem – e tantas outras até o fim dos tempos. Para ir contra esse “defeito” cultural – expressão cunhada por Ribeiro (1995) –, esse autor sugere que se assuma uma posição crítica baseada em dois pontos: *o primeiro incita a pensar*

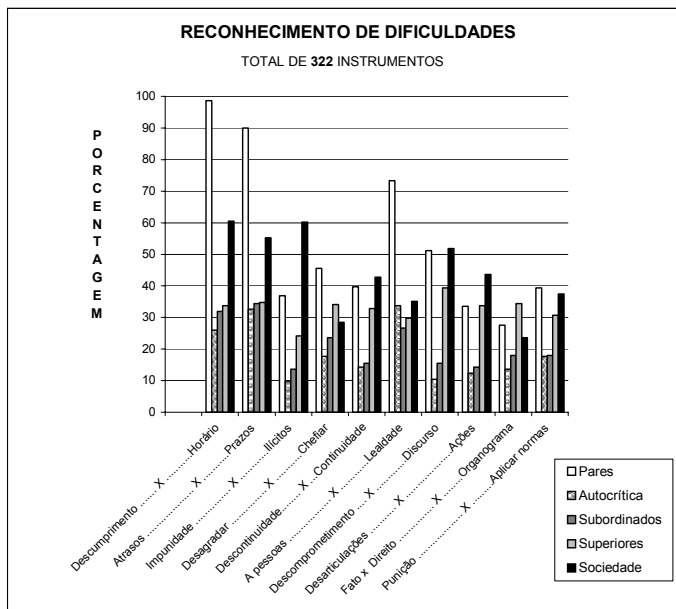
valores e costumes com menos ingenuidade, com a certeza de que eles esborracham (e não se reforçam) diante das leis destinadas a liquidá-los. O segundo obriga a tomar consciência de que o Estado não é feito de marcianos ou anjos, mas de gente como nós, formados em diálogo com os mesmos valores que permeiam a sociedade (DaMATTA, 2006, p. 7).

Ribeiro (1995), chama a atenção para o perigo de se reduzir a cultura aos seus “defeitos”. E, também, defende que não se deve atribuir o “atraso” vivenciado pelo povo brasileiro, quando comparado à pujante sociedade norte-americana, aos supostos “defeitos” culturais do Brasil. Para esse autor, *as causas desse descompasso devem ser buscadas em outras áreas. O ruim aqui, e efetivo fator causal do atraso, é o modo de ordenação da sociedade, estruturada contra os interesses da população, desde sempre sagrada para servir a desígnios alheios e opostos aos seus (p. 446).*

Uma pesquisa realizada por Fraga no âmbito organizacional⁹ possibilitou a apreensão de indícios relacionados a esses “defeitos”. Foram constituídos conceitos para investigar “confusões caracterizadoras dos defeitos” e para buscar percepções quanto ao “reconhecimento de dificuldades” implicadas nos chamados “defeitos”, em cinco dimensões de sujeitos, a saber: pares – referindo-se a pessoas-profissionais ocupando o mesmo nível hierárquico –, autocrítica, subordinados, superiores e sociedade. Os resultados referentes ao “reconhecimento de dificuldades” – resumidos na Figura 2 –, revelaram uma forte manifestação crítica sobre o outro, em contraste com a “benevolente” autocrítica na dimensão individual; ou seja, expuseram o sentido do “discurso descomprometido” que transfere a própria responsabilidade para o outro (FRAGA, 1999).

⁹ A pesquisa foi realizada entre 1987-1999 e envolveu uma diversidade de sujeitos, dentre eles: funcionários brasileiros e estrangeiros de empresas públicas e privadas – nacionais e multinacionais - de grande porte, professores de organização de ensino e alunos de pós-graduação atuando como profissionais de variadas empresas.

Figura 2 – Resumo de Fraga (1999) quanto ao “Reconhecimento de Dificuldades”



Fonte: FRAGA (1999, p. 146-149).

Fraga (1999) entende que esses resultados sugerem que o desafio é o assumir-se – da proposta fenomenológica de ser com o outro – ,“tanto no âmbito das organizações de trabalho e nas educacionais, quanto no seio da sociedade em geral”. E alerta que “esquivar-se a enfrentar esse desafio, implicaria o risco de uma cultura de desarticulação sair vencedora, favorecendo lugares de descomprometimento”, o que seria “uma atitude desfavorável ao básico poder de associação para solução de problemas, em especial, os de caráter social” (p. 167). O quadro a seguir resume pontos chave da discussão sobre cultura nacional e cultura brasileira desenvolvida anteriormente.

Quadro 5 – Resumo da discussão sobre cultura nacional e cultura brasileira

▪ **Cultura Nacional** ► comunidade simbólica ► **diferença como unidade.**
(Anderson, 1983; Hall, 1986)

▪ **Cultura e Subculturas Brasileiras** ► **desafio à gestão:**

- “Em fazimento” (Ribeiro, 1995);
- “Plural, mas não caótica” (Bosi, 1992);
- Ambiguidade, “Casa-Grande & Senzala” (Freyre (1943); Motta, 1996; Srour, 1998);
- “Jeitinho brasileiro”, “Você sabe com quem está falando?”, Malandragem (DaMatta, 1979, 2001 e 2006).

▪ **Perigo de se reduzir a cultura aos seus “defeitos”** ► não há fatalismo e sim desafios e oportunidades ► algo vivo, dinâmico e em aberto (Ribeiro, 1995 e Fraga, 1999).

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir do referencial teórico citado.

Em que pesem as leituras críticas de Ribeiro (1995) e DaMatta (1979, 2006) sobre algumas características culturais do povo brasileiro, somadas aos resultados da pesquisa de Fraga (1999), resumidas na Figura 2, as conclusões não são pessimistas; elas são consideradas desafiadoras; porém não há fatalismo envolvido nas constatações dos “defeitos”.

Pelo contrário, a complexidade e singularidade presentes na formação do povo brasileiro significam uma oportunidade de construir-se como uma nova civilização virtuosa e orgulhosa de si mesma: *Estamos nos construindo na luta para florescer amanhã como uma nova civilização, mestiça e tropical, orgulhosa de si mesma. Mais alegre, porque mais sofrida. Melhor, porque incorpora em si mais humanidades. Mais generosa, porque aberta à convivência com todas as raças e todas as culturas e porque assentada na mais bela e luminosa província da Terra (RIBEIRO, 1995, p. 449).*

Ou ainda, nas palavras de Fraga (1999): *Nesse momento de fusões, privatizações e globalização, quando a cultura assume papel destacado nos negócios, o sorriso amplo, a empatia com os diferentes, o diálogo fácil, a espontaneidade, o bom humor, cedendo espaço aos “defeitos”, estariam destruindo um diferencial cultural em elaboração, que é valioso, porque pode tornar a “conversa” possível e os “encontros” produtivos nos negócios e na vida humanizada das pessoas (p. 167).*

Segundo Fraga (1999), há possibilidade de mudança – já que “cultura como pensar e agir humano é em aberto” (p. 160) –, com espaço para re-orientação desses “defeitos” manifestos na cultura brasileira no sentido da autenticidade cultural, desde que haja distinção entre a existência e a aprovação desses “defeitos”.

Essa discussão foi considerada importante para este estudo, porque as organizações seguradoras, suas parceiras e segurados, bem como as entidades e os órgãos relativos a esse setor, manifestam suas singularidades subculturais em enredamento dinâmico com a cultura brasileira, isto é, as implicações entre elas são múltiplas e mútuas. E é nessas relações complexas que a face da responsabilidade social é desvelada em suas múltiplas manifestações que poderão ir de um certo delineamento à fluidez.

1.3. Cultura Organizacional

Os gurus da Administração – tais como Frederick Taylor, Henri Fayol, Peter Drucker e Tom Peters – transmitiram, consciente ou inconscientemente, a impressão de que havia um modelo ideal de gestão e de empresa. Entretanto, a partir da década de 80, passou-se a acreditar que a eficácia de alguns desses métodos dependia do ambiente no qual a empresa operava. Mais recentemente, começou a surgir na literatura de administração a preocupação com as questões da diversidade cultural e não só com as diferenças do ambiente. Apesar da objetividade e uniformidade que se tenta imprimir às organizações, elas podem ter significados distintos para pessoas de culturas diferentes, já que os significados percebidos variam de acordo com determinadas preferências culturais. Elas – as empresas – até podem ser

idênticas quanto a dimensões objetivas, mas são totalmente diferentes quanto aos significados que as culturas humanas adjacentes lhes imprimem. Na verdade, a cultura molda todo o campo dos relacionamentos das empresas. Entretanto, para a maior parte dos administradores, a cultura ainda parece ser um item de luxo (TROMPENAARS, 1994). “A organização e suas estruturas são, portanto, mais do que realidade objetiva; elas compreendem realizações ou frustrações dos modelos mentais assumidos por pessoas de carne e osso” (TROMPENAARS, 1994, p. 20).

Nesse ponto, vale a pena ressaltar que o entendimento das empresas como sendo instituições inseridas num ambiente complexo, interagindo com diversas culturas e com diversos agentes – sociais, econômicos e ambientais –, e influenciando esse ambiente é fundamental para compreender-se a necessidade de uma atuação responsável das empresas, num processo de construção de espaços de fortalecimento da democracia e cidadania por intermédio dos processos produtivos (PARRA, 2004).

A ponte entre o estudo da cultura no âmbito antropológico – área onde nasceu a questão cultural – e o estudo da cultura organizacional sempre foi muito difícil de ser construída. Na Antropologia o enfoque dado ao estudo da cultura é, quase sempre, compreensivo. Já em Administração o enfoque é, em geral, funcionalista. Uma das grandes qualidades da literatura organizacional sobre cultura é a de evidenciar a importância da especificidade cultural (VENOSA, 1989).

Há diversas tentativas de conceituar cultura organizacional, algumas enfatizando o aspecto estratégico do tema, outras, o operacional e ainda outras, o sociológico (BRAUSTEIN; TOMEI, 1993). Para explicar cultura organizacional, Oliveira (1988) faz uma analogia com o cheiro. É como se cada organização tivesse seu cheiro próprio, impregnando os funcionários, os móveis, os produtos, os documentos, as reuniões, os telefonemas, os equipamentos, os serviços prestados, dentre outros. Um novo funcionário logo que começa a trabalhar na empresa já fica impregnado. Um novo produto lançado também acaba carregando o cheiro característico da organização.

Uma definição de cultura organizacional comumente encontrada na literatura acadêmica brasileira, tal como em Freitas (1991a) e Braustein;Tomei (1993), é a definição proposta por Schein (1985, p. 9): *Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos – inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo no processo de aprendizagem ao lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna – que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como sendo a maneira correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.*

Já Srour (1998) explica cultura organizacional a partir da leitura das organizações como um espaço social onde agentes sociais interagem para produzir um determinado bem ou serviço e, desta forma, as organizações são vistas como estruturadas por *relações coletivas*. Nas palavras de Srour, as organizações “representam fenômenos de ordem coletiva, entidades com vida própria e dinâmica específica, e inscrevem-se no domínio da sociedade, qual seja, da história” (p. 109).

Segundo ele, assim como todo espaço social as organizações podem ser definidas a partir de três dimensões analíticas: a econômica, a política e a simbólica, que se interpenetram e demarcam o espaço social das organizações, tanto o interno, quanto o externo. Srour (1998) então explica que se pode entender cultura como equivalente à dimensão simbólica das organizações, já que as representações imaginárias formam sua base. *As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros (p. 168).*

De acordo com Srour (1998), a cultura organizacional, sendo um universo simbólico é recortada por quatro “campos de saber”, conforme explica o Quadro 6.

Quadro 6 – Os quatro “campos de saber” das culturas organizacionais

CAMPOS DE SABER	EXPLICAÇÃO RESUMIDA
O saber ideológico	Compõe-se de evidências doutrinárias, não demonstráveis, mensagens ou discursos especulativos que não formulam problemas, mas apenas enunciam soluções ou respostas prontas.
O saber científico	Remete a um conjunto de conhecimentos sobre as realidades naturais, social e psicológica. Pretende tornar o mundo inteligível por meio de evidências demonstráveis. Diz respeito a “saber o porquê”.
O saber artístico	São as expressões estéticas.
O saber técnico	Constitui um conjunto de processos, procedimentos, regras operatórias. Diz respeito a “saber fazer as coisas” e aplica conhecimentos científicos para realizar suas atividades.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de Srour (1998).

Desta forma, Srour (1998) acredita que a cultura organizacional exprime a identidade da organização e manifesta-se de formas variadas, tais como:

- princípios, valores e códigos;
- conhecimentos, técnicas e expressões estéticas;
- tabus, crenças e pré-noções;
- estilos, juízos e normas morais;
- tradições, usos e costumes;
- convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta;
- estereótipos, clichês e motes;
- preconceitos, dogmas e axiomas;
- imagens, mitos e lendas e
- dogmas, superstições e fetiches.

Para Morgan (1996), as manifestações observáveis da cultura organizacional, tais como as acima citadas, quase sempre revelam a existência de razões históricas que explicam o modo pelo qual as coisas são feitas.

Srouf (1998) chama a atenção para que não se confunda clima e cultura organizacional, já que são conceitos distintos. Clima organizacional apenas indica uma verificação da cultura organizacional, uma fotografia daquele momento, traduzindo o ânimo presente. O clima organizacional não apreende os modos de pensar e agir da organização. Já a cultura organizacional, como já dito, forma um sistema de referência simbólica e molda as ações dos membros da organização de acordo com um determinado modelo. Não é algo instantâneo, pelo contrário, serve de elo entre o passado e presente, contribuindo assim para a permanência e coesão da organização. *Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir (SROUF, 1998, p. 175).*

Entretanto, segundo Morgan (1996), não se pode crer que toda organização possui uma única e homogênea cultura. Assim como nas sociedades, nas empresas também podem existir as subculturas, sejam em função das especialidades técnicas dos profissionais ou dos grupos sociais ou étnicos. O desafio da organização está em fazer com que essas subculturas se comuniquem bem entre si, apesar de possuírem, em geral, sistemas de valores diferentes. Segundo Morgan, além das subculturas, muitas organizações possuem culturas fragmentadas, ou seja, as pessoas falam uma coisa e fazem outra.

Outra questão levantada por Morgan (1996) é que não se deve compreender cultura como uma simples característica das sociedades ou das organizações e sim “como um fenômeno ativo, vivo, por intermédio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (p. 135).

De acordo com Deal e Kennedy (1991), podem-se considerar as organizações como sendo a instituição que, nos dias atuais, mais efetivamente desempenha o papel de modelar valores na sociedade. Segundo os autores, ao contrário do que ocorria com os funcionários há 20 ou 30 anos, atualmente as pessoas vivem em um ambiente de mudanças constantes, que geram uma grande incerteza, inclusive com relação aos valores. As empresas com cultura forte acabam removendo grande parte dessa

incerteza, na medida que provêem estrutura, padrões e um sistema de valores. Uma “cultura organizacional forte” é uma poderosa alavanca para guiar comportamentos, pois é um sistema de regras informais que dissemina como as pessoas devem se comportar dentro da organização e faz com que se sintam melhor a respeito do seu trabalho na empresa, fazendo com que elas tendam a trabalhar ainda mais. O pensamento de Deal e Kennedy (1991) parece reforçar a percepção de Fleury (1996) e Freitas (1991a) com relação à cultura organizacional como sendo também um forte instrumento disciplinar, de dominação e de controle. Trompenaars (1994) parece compartilhar com esse entendimento, na medida em que define cultura como um “sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar” (TROMPENAAARS, 1998, p. 13). Como já dito anteriormente, hoje em dia já não se acredita em regras gerais para todos os tipos de organizações, pois entende-se que o contexto e as diferenças culturais devem ser levados em consideração. Ainda há dúvidas, porém, em relação ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente (MOTTA, 1996). Uma dessas dúvidas refere-se a como se dá a interação entre os valores organizacionais e os valores nacionais. Com o objetivo de investigar essa interação, Geert Hofstede (2001) desenvolveu uma ampla pesquisa por cerca de 15 anos, envolvendo 40 países e 160 mil entrevistados (entre executivos e funcionários) de uma grande organização multinacional norte-americana. A conclusão mais importante de Hofstede aponta para a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em valores e atitudes nas organizações.

A pesquisa de Hofstede (2001) revela que há uma cultura híbrida nas subsidiárias das empresas multinacionais, mistura entre a cultura organizacional de origem e a cultura nacional do país onde a subsidiária está instalada. O estudo também observou que, no caso das multinacionais com “cultura forte”, há uma grande similaridade entre os funcionários das subsidiárias ao redor do mundo. O trabalho de Hofstede resultou na identificação de quatro dimensões de valores relacionados ao mundo corporativo: a) Distância do poder; b) Nível em que se evita a incerteza; c) Individualismo e Coletivismo e d) Masculino e Feminino, conforme explica o Quadro 7. O resumo do resultado da pesquisa aplicada ao Brasil encontra-se no Quadro 8, onde tem-se o posicionamento do país em cada uma das quatro dimensões idealizadas por Hofstede.

Quadro 7 – As quatro dimensões de Hofstede (2001)

Dimensão	Descrição
Distância de poder	<p>Refere-se à medida em que os membros menos poderosos de um grupo aceitam a distribuição desigual de poder.</p> <p>Quando a “distância de poder” é elevada, tem-se a noção que passar por cima de um nível hierárquico é insubordinação. <i>Exemplo: Índia, Venezuela e Filipinas</i></p> <p>Quando a “distância de poder” é baixa, é comum os funcionários passarem por cima de níveis hierárquicos para realizar seu trabalho da melhor forma. <i>Exemplo: Dinamarca e Israel</i></p>
Nível em que se evita a incerteza	<p>Refere-se à medida em que se busca evitar a incerteza, o incômodo diante da ambigüidade.</p> <p>O emprego vitalício é, em geral, uma característica dos países com nível elevado de “evitar incerteza”. <i>Exemplo: Portugal e Japão</i></p> <p>Já a grande mobilidade no trabalho é, em geral, uma característica das sociedades com baixo nível de “evitar incerteza”. <i>Exemplo: Dinamarca, Singapura e Hong Kong</i></p>
Individualismo e Coletivismo	<p>O individualismo é caracterizado pelo fato de as pessoas se definirem como indivíduos e pela existência de redes sociais com interligações difusas, nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e dos que lhe são mais próximos. O controle de seus membros vem da pressão interna, onde a culpa exerce um importante papel. Os membros de uma sociedade individualista valorizam o auto-respeito. <i>Exemplo: A cultura americana é tipicamente individualista.</i></p> <p>Já o coletivismo é caracterizado pela proteção aos seus membros pelos grupos. As redes sociais são profundas, incluindo parentes, clãs e organizações. Dá-se segurança em troca de lealdade. O controle de seus membros é exercido basicamente pela pressão social externa, tendo a vergonha e a desonra grande força. Os membros de uma sociedade coletivista valorizam a harmonia e o “livrar a cara”. <i>Exemplo: A cultura japonesa é tipicamente uma cultura coletivista.</i></p>
Masculino e Feminino	<p>As sociedades ditas masculinas são aquelas cujos valores dominantes baseiam-se na assertividade e na aquisição de bens e de dinheiro. Os valores não enfatizam as pessoas. Definem com mais rigor os papéis dos gêneros (masculino e feminino) na sociedade. <i>Exemplo: Japão</i></p> <p>Já as sociedades ditas femininas possuem como valores dominantes aqueles que enfatizam os relacionamentos interpessoais, a qualidade de vida geral e a preocupação com o próximo. <i>Exemplo: Países Escandinavos</i></p>

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de Hofstede (2001).

Quadro 8 – O posicionamento do Brasil nas quatro dimensões de Hofstede (2001)

Dimensão de Hofstede	Como se posiciona o Brasil, segundo pesquisa de Hofstede
Distância de poder	Elevada distância de poder , porém menor do que nos demais países da América Latina, com exceção da Argentina.
Nível em que se evita a incerteza	Alto nível de busca em “evitar incerteza”
Individualismo e Coletivismo	Coletivista , porém não é uma das sociedades mais coletivistas.
Masculino e Feminino	Tanto masculino, quanto feminino ; ou seja, não há traços precisos que caracterizam como um ou outro.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de Hofstede (2001).

Segundo Freitas (1991b), um dos poucos temas relacionados à cultura organizacional em que há consenso de opiniões refere-se à importância dos fundadores no estabelecimento da cultura. Mesmo assim, há opinião contrária, como a de Martin (1985) que, embora reconheça o papel do fundador na criação da cultura organizacional, acredita que o crédito atribuído a ele tem sido superestimado pela literatura especializada. Para Martin, o fundador também é fundido em um modelo de forças que ultrapassa seu controle individual.

Na literatura sobre cultura organizacional, diversos autores – Deal e Kennedy (1991), Trompenaars (1994) e Handy (1994), dentre outros – propuseram critérios para classificar ou tipificar as culturas organizacionais, na tentativa de melhor compreendê-las. Handy (1994), por exemplo, lança mão da mitologia grega ao usar os deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio como representantes das diversas culturas que existem ou co-existem nas organizações. Segundo o autor, há quatro tipos principais de cultura organizacional – a de clube; a de função; a de tarefa e a existencial – cada uma representada por um dos quatro deuses gregos e por uma figura, conforme resumido a seguir:

A cultura-de-clube, representada por Zeus

A figura que simboliza esse tipo de cultura é uma teia de aranha. As linhas que saem do centro da teia representam as divisões de trabalho baseadas em funções – também comuns em outros tipos de culturas –, porém, nesse tipo são menos importantes do que as linhas que rodeiam a teia, as quais representam as linhas de poder e de influência, e diminuem de importância na medida em que se afastam do centro. Zeus é o rei dos deuses, temido, respeitado e, em algumas situações, amado. Nesse tipo de cultura, a relação com o poder importa mais do que o título formal ou a descrição do cargo. Usa-se pouca documentação e instruções por escrito, pois “Zeus não escreve, ele fala, olho no olho se possível; se não, por telefone” (HANDY, 1994, p. 19). A excelência desse tipo de cultura está na rapidez de decisão, embora velocidade nem sempre garanta qualidade. O processo de seleção, em geral, acontece por recomendação e é concluído à mesa, em uma refeição. Trata-se de um clube de pessoas com idéias similares, apresentadas por pessoas também com as mesmas idéias, trabalhando com empatia e contato pessoal, no lugar de ligações formais. É um tipo de cultura considerado fora de moda, apontada como exemplo de administração amadora (HANDY, 1994).

A cultura-de-função, representada por Apolo

A figura que simboliza esse tipo de cultura é um templo grego, com seus pilares e o frontão, no topo. Os pilares representam os papéis e as divisões em uma organização baseada em funções e não em personalidades, e emprestam força e beleza ao topo. Apolo representa esse tipo de cultura, pois era o deus da ordem e das regras. Na cultura-de-função assume-se que o homem é racional, que tudo segue uma lógica e que as pessoas são como as engrenagens de uma máquina. Por um lado, pode parecer enfadonha e sufocante, mas por outro, pode ser confortante, já que a organização diz ao funcionário exatamente o que é esperado dele. Em ambientes estáveis e previsíveis, esse tipo de cultura mostra-se eficiente (HANDY, 1994).

A cultura-de-tarefa, representada por Atena

A figura que simboliza esse tipo de cultura é uma rede, onde o poder está na interseção das linhas e não no centro, como nas culturas do tipo Zeus, ou no topo, como nas do tipo Apolo. Fala-se em equipe e não em comitês. A estrutura é do tipo matricial, com grupos de trabalho focados em projetos, constantemente recompostos, de acordo com o ciclo de vida dos mesmos. A deusa Atena é sua representante porque é uma jovem mulher, guerreira. Esse tipo de cultura adequa-se bem aos ambientes com tarefas variáveis e não aos ambientes com tarefas repetitivas. Em geral, as culturas-de-tarefa têm vida curta, pois são eficientes ao tratar de novas situações, porém, quando se tem necessidade de crescer de tamanho ou tornar as soluções rotineiras, faz-se necessário uma cultura do tipo Zeus ou Apolo (HANDY, 1994).

A cultura existencial, representada por Dionísio

A figura que simboliza esse tipo de cultura é um agrupamento de estrelas, vagamente reunidas em um círculo. Aqui, diferentemente dos três outros tipos, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu objetivo. Ora, como isso é possível? Pense nos médicos, arquitetos ou artistas que se reúnem sob uma organização apenas para partilharem os custos e as questões administrativas, mas mantendo independentes seus objetivos e autonomia. Daí a representação das estrelas levemente reunidas em um círculo. Dionísio, o deus do vinho e das canções, é o símbolo desse tipo de cultura, que é excelente onde a matéria-prima essencial é o talento do indivíduo. Não é o tipo adequado de cultura, em geral, ao cenário empresarial ou industrial, onde as organizações têm seus objetivos e os indivíduos trabalham para alcançá-los (HANDY, 1994).

Apesar dessa tipologia proposta por Handy (1994) ser útil para a visualização dos possíveis tipos de cultura organizacional, o próprio autor alerta para o fato de, em geral, as empresas manifestarem aspectos dos quatro tipos de cultura acima explicados, em função da complexidade dos cenários empresariais.

Concluindo o referencial teórico de cultura organizacional, o Quadro 9 resume as idéias centrais dos autores selecionados para discuti-la. Esses referenciais são essenciais para a análise e interpretação da realidade cultural apreendida no campo das seguradoras pesquisadas.

Quadro 9 – Resumo da discussão sobre cultura organizacional

Cultura Organizacional importa.

- Handy (1994) e Freitas (1991b) ► formação da **cultura organizacional influenciada** por:
 - natureza da operação
 - estrutura organizacional
 - fundador da empresa.

- **Seguros** ► natureza de negócio é específica, por si só, revela cultura própria (Handy, 1994). Em "Deuses da Administração", a **cultura organizacional de seguros**, em geral, é simbolizada por **Apolo**, o deus da mitologia grega que representa **a ordem e as regras**.

- Hofstede (1991, 2001) e Trompenaars (1994) ► **cultura não é luxo**.

- Trompenaars ► "as **organizações vão além de sua realidade objetiva**; elas compreendem realizações ou frustrações dos modelos mentais assumidos por **peças de carne e osso**" (1994, p. 20).

- Carson;Carson (2003) e Trompenaars (1994) ► as categorias culturais emergem das **diferentes soluções** que os grupos organizacionais escolhem para os **mesmos problemas** ► importante para a compreensão dos relacionamentos empresariais.

- Srour (1998) ► cultura organizacional **manifesta-se de formas variadas**: nos **princípios**, nos **valores**, nos **códigos**, nas **expressões estéticas**, **opções tecnológicas** e **políticas**.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir do referencial teórico citado.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O segundo bloco do referencial teórico aborda a Responsabilidade Social Empresarial. Os primeiros passos neste sentido objetivam esboçar uma concepção de responsabilidade social da qual esta pesquisa tratará. De antemão, é possível esclarecer que o conceito de responsabilidade social em discussão neste estudo não se relaciona aos recortes de responsabilidade social como filantropia

empresarial, voluntariado empresarial, nem tampouco se satisfaz com alguma relação com o marketing social. A orientação deste estudo é para o delineamento de uma concepção ampla de responsabilidade social empresarial que, alinhada à fenomenologia, considere os seguintes pontos principais:

- o enredamento no mundo
- o outro
- o assumir-se de cada um com suas organizações para buscar resultados responsáveis
- a adoção de métodos e instrumentos escolhidos sob critérios coerentes com a responsabilidade social intencionada
- a projeção da imagem no mercado de maneira conseqüente
- a autenticidade das práticas, em relação ao discurso de cada organização seguradora, direcionado à sua clientela.

Na verdade, o referencial teórico deste estudo trata de dois conceitos complexos e abertos: cultura, já apresentada anteriormente, dentro dos limites desta pesquisa e responsabilidade social, nos mesmos termos. Os desafios para a pesquisadora são, em especial, de duas naturezas: perceber os limites do estudo, as próprias limitações, controlar a ambição e, por outro lado, procurar ser suficiente para atender às exigências das questões formuladas.

Segundo Ashley (2002), o conceito de responsabilidade social ainda não está consolidado, encontra-se em construção. Por essa razão, há várias interpretações para o termo. Alguns entendem responsabilidade social como a obrigação legal; outros, como um dever fiduciário que impõe padrões de comportamento mais elevados para as empresas do que para o cidadão médio; outros a associam à contribuição caridosa; há também os que a traduzem como um simples sinônimo de legitimidade.

Além da diversidade de interpretações, a terminologia responsabilidade social corporativa possui algumas variantes com o mesmo significado geral, tais como: responsabilidade social empresarial, responsabilidade social das empresas, responsabilidade social nos negócios, e, até mesmo, responsabilidade social

(ASHLEY, 2002). No âmbito deste estudo as expressões responsabilidade social empresarial, responsabilidade social corporativa e responsabilidade social são consideradas equivalentes e serão usadas ao longo do texto, indistintamente, por questão de simplificação.

O que este estudo não prioriza

Na tentativa de delinear um conceito de responsabilidade social no âmbito desta pesquisa, vale esclarecer algumas abordagens sobre o tema que não serão foco deste estudo, embora às vezes sejam usados como equivalentes na literatura, tanto no meio acadêmico, como no empresarial, tais como:

- filantropia empresarial,
- solidariedade corporativa,
- assistência social,
- voluntariado empresarial,
- marketing social e
- cidadania empresarial.

É oportuno explicar – neste momento – que o fato de não se haver acolhido tais conceitos como foco neste estudo, não significa haver-se realizado um juízo de valor que os desconsidere para as organizações em geral, porém que ao analisá-los, a fim de definir uma posição conceitual para esta pesquisa, foi possível perceber que a busca pretendida não se encontrava em nenhuma dessas direções, de acordo com o exposto a seguir.

A filantropia, palavra de origem grega (*philos* significa amor e *antropos*, homem), refere-se ao amor do homem pelo ser humano, pela humanidade. No sentido mais restrito, a filantropia surge da preocupação com o outro menos favorecido, no gesto voluntarista, sem relação com o lucro. No sentido mais amplo, fundamenta-se no sentimento humanitário de desejar que o outro tenha condição digna de vida, na preocupação com o bem-estar coletivo, na preocupação de praticar o bem. Nesse sentido mais amplo, pode ser confundida com a solidariedade (MESTRINER, 2001). Segundo Tenório (2004), a filantropia empresarial caracteriza-se por uma ação de natureza assistencialista, caridosa e, na maioria das vezes, temporária e é

operacionalizada por meio de doações financeiras ou materiais à comunidade ou às instituições sociais; ou ainda, na opinião de Azambuja: **O ato de filantropia ou assistencialismo, por mais meritório que seja, é voluntário, circunstancial e se esgota em si mesmo. Pode criar, ainda expectativas para o futuro que não venham, necessariamente, a se realizar, dado o caráter episódico e gratuito de muitos atos filantrópicos (2001, s. p., grifo da autora).**

A prática da filantropia empresarial é tradicional em alguns países, como Inglaterra e Estados Unidos, por exemplo, onde o conceito é amplamente aceito, valorizado e inserido nas características da cultura nacional. Já no Brasil, percebe-se um certo preconceito com o termo filantropia, talvez pela sua associação a práticas de doações com motivação puramente religiosa ou pela associação do termo à utilização de benefícios fiscais por entidades filantrópicas visando vantagens pessoais (FISCHER e SCHOMMER, 1999).

Na visão de Martins, embora as expressões filantropia empresarial e solidariedade corporativa remetam à mesma idéia – “... de que a qualidade de vida da sociedade depende do grau com o qual cada um de seus integrantes genuinamente se preocupa com o bem-estar de seu próximo” – significam conceitos distintos, já que: **... a filantropia seria a ação ou a atitude daqueles que são solidários, expressando-se sob a forma de doação ou caridade. O termo solidariedade, mais do que caridade ou doação, possui em seu seio a idéia de reciprocidade de uns para com os outros, em direitos e obrigações (MARTINS, 2001, s.p. , grifo da autora).**

Por outro lado, a assistência social – que em nossa sociedade é freqüentemente identificada como filantropia – constitui-se de ações que visam “suprir, sanar ou prevenir, por meio de métodos e técnicas próprias, deficiências e necessidades de indivíduos ou grupos quanto à sobrevivência, convivência e autonomia social” (MESTRINER, 2001, p. 16). Segundo essa autora, a assistência social no Brasil é, ainda hoje, desenvolvida predominantemente pelo setor privado, por intermédio das organizações não-governamentais, tecendo assim uma ambígua relação estado-privado. Mundialmente, o crescente engajamento da sociedade civil em relação ao assistencialismo social fez surgir o que passou a ser denominado, em um conceito

mais americano, de terceiro setor – “um setor não-governamental e não-lucrativo, alternativo aos tradicionais Estado e mercado” (p. 36).

Já o voluntariado empresarial é um conjunto de ações empresariais que visam incentivar o engajamento dos funcionários em atividades voluntárias na comunidade, a serem desenvolvidas com ou sem o uso de recursos da empresa, tais como a cessão de horas de trabalho dos funcionários, espaço físico, recurso financeiro, dentre outros (SZAZI, 2001).

O marketing social é um termo que surgiu na década de 70, para denominar uma estratégia de marketing e de posicionamento que vincula uma marca ou uma empresa a uma causa social, resultando em benefício mútuo (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 3). A proposta surge como uma forma de melhorar a imagem corporativa, aumentar as vendas e a fidelidade. A expressão marketing social tem sido usada com sentidos diversos, por isso não é incomum encontrá-la na literatura com sentidos amplos.

Na visão de Andreasen, o marketing social é: *A adaptação das tecnologias do marketing comercial aos programas criados para influenciar o comportamento voluntário dos públicos-alvos a melhorar seu bem-estar pessoal e o bem-estar da sociedade da qual fazem parte* (ANDREASEN, 2002, p. 162).

Já para Philip Kotler, um dos gurus americanos da área de marketing, o marketing social é: Uma tecnologia de administração da mudança social, associado ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo (KOTLER, 1992, p. 25).

Sobre cidadania empresarial, cabe dizer que, embora no Brasil ainda não haja uma conceituação bem definida para esse termo, pode ser entendido como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações. Cidadania empresarial envolve um contínuo de motivações e conceitos, que vão desde a ação filantrópica até programas vinculados à estratégia de sobrevivência da empresa em

longo prazo. Nesse sentido, o conceito de cidadania empresarial seria mais amplo do que o conceito de responsabilidade social, estando este último englobado no primeiro. Entretanto, o que se observa na prática – no Brasil – é que o termo cidadania empresarial refere-se, em geral, a empresas que desenvolvem programas estruturados de ação na comunidade, normalmente por intermédio de uma fundação ou instituto, mas que, não necessariamente, implicam em cumprimento de outros pressupostos da responsabilidade social (FISCHER; SCHOMMER, 1999).

Uma vez explicitadas as denominações e conceitos de responsabilidade social apresentados anteriormente – pelo fato de serem atualmente recorrentes na literatura e presentes nas práticas organizacionais, o que favorece a tomada de decisão sobre a busca de nova conceituação orientada para uma expectativa de responsabilidade social que não estaria contemplada nas abordagens enfocadas –, o passo seguinte vai explorar o caminho para se chegar ao delineamento do conceito de responsabilidade social, no contexto deste estudo. Os próximos parágrafos apresentam um resumo da gênese e história da responsabilidade social, assim como uma revisão da literatura sobre o tema, visando a uma nova construção conceitual, a partir de diferentes leituras – teóricas e práticas – de um conceito de responsabilidade social que atenda aos objetivos deste estudo.

Gênese e História da Responsabilidade Social Empresarial

O tema responsabilidade social começou a ser discutido no meio empresarial e acadêmico por volta de 1950, nos Estados Unidos e no final da década de 1960 na Europa, por autores como Mason, Chamberlain, Andrews, Bowen e Galbraith (ASHLEY, 2002, p. 19). No Brasil, a difusão do conceito de responsabilidade social empresarial é recente. Aqui, os primeiros debates acerca do assunto ocorreram na década de 70, protagonizados pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE) Brasil, com o objetivo inicial de promover a discussão sobre o balanço social (p. 73).

Para Srour, a gênese da responsabilidade social empresarial pode ser relacionada à crise do capitalismo no século XX, diante do desafio lançado pelos sistemas totalitaristas fascistas e comunistas. A partir de meados daquele século, o

capitalismo, em resposta ao fortalecimento da intervenção política da sociedade civil, desde o período entre as duas guerras mundiais, começou a se redefinir e a esboçar em suas relações uma dupla lógica – a do lucro e a da responsabilidade social. E assim, um novo termo foi sendo incorporado à equação capitalista: as empresas capitalistas passaram a orientar-se pela ética da responsabilidade social, sem, no entanto, deixarem de lado a função econômica, que se manteve determinante. Essa dupla lógica implicou em alteração no mecanismo de apropriação dos excedentes econômicos do sistema capitalista, que deixou de beneficiar exclusivamente os acionistas e estendeu seu alcance às contrapartes empresariais envolvidas (fornecedores, clientes, prestadores de serviços, credores, gestores e funcionários das empresas, comunidade vizinha, sindicato de trabalhadores, autoridades, associações voluntárias e demais entidades da sociedade civil), cujas expectativas e necessidades passaram a ser alvo de consideração das empresas (SROUR, 1998, p. 47-48). Gonçalves (1984) também acredita que o avanço da responsabilidade social no meio empresarial foi um resultado das críticas e dos questionamentos sociais, éticos e econômicos que as empresas receberam em função da adoção de políticas baseadas estritamente na economia de mercado.

Em decorrência, é possível concluir que a prática da responsabilidade social nas empresas capitalistas surgiu de pressões políticas exercidas por contrapartes organizadas (sociedade civil) e não como fruto de altruísmo empresarial (SROUR, 1998, p. 49), o que não invalida os benefícios por ela gerados. De acordo com Ashley (2002, p. 11), as empresas, de diversos portes, têm considerado a responsabilidade social como uma das principais estratégias para alavancar o crescimento.

As diversas conceituações de Responsabilidade Social

Retomando a questão conceitual e terminológica, percebe-se que, no mundo e também no Brasil, as reflexões e a preocupação a respeito da responsabilidade social empresarial têm crescido, seja em trabalhos acadêmicos, seja no dia-a-dia das empresas (ASHLEY, 2002). Entretanto, ainda não há um consenso sobre o conceito exato de responsabilidade social empresarial (FISCHER;SCHOMER, 1999; MELO NETO, 2001; ASHLEY, 2002).

Recorrendo-se a um dicionário de Ciências Sociais e aos significados isolados das palavras que compõem a expressão responsabilidade social empresarial, têm-se as seguintes definições:

- Responsabilidade: *capacidade de ser responsável, quer dizer, de assumir inteiramente a decisão dos seus atos, sem referência à vontade de outra pessoa. [...] é, portanto, ao mesmo tempo o ato de assumir conscientemente a execução e as conseqüências de um ato e a obrigação moral que deriva do exercício de um cargo ou do cumprimento de uma missão (BIROU, 1976, p. 360).*
- Responsabilidade social: *responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou à opinião pública [...] na medida em que tais atos assumam dimensões ou conseqüências sociais (p. 361).*

O Quadro 10 apresenta algumas definições para responsabilidade social empresarial segundo autores referências no tema, ilustrando como esse conceito ainda não está consolidado, recebendo diferentes conotações e visões, dependendo do autor.

Quadro 10 – Alguns conceitos de Responsabilidade Social Empresarial

AUTOR / OBRA	CONCEITUAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Votaw (1975, apud Ashley, 2002, p. 7)	“Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia da responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros, tomam-na pelo sentido de socialmente consciente.”
Bowen (1957, apud Ashley, 2002, p. 6)	“A obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.”

AUTOR / OBRA	CONCEITUAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Jaramillo e Ängel (1996, apud Ashley, 2002, p. 7)	“Responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral.”
Ashley (2002, p. 6-7)	“Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a sua atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável.”
Barbosa e Rabaça (2001:s.p.)	“A responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade, em que sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento econômico e com o desenvolvimento social.”
Frei Betto (2001:s.p.)	“Uma empresa convencida de sua responsabilidade social não se restringe a cumprir rigorosamente as leis trabalhistas. Ela avança na direção de constituir-se numa comunidade. Transformar a empresa numa comunidade não consiste apenas em recusar mão-de-obra infantil e oferecer aos funcionários condições dignas de trabalho e benefícios. É, sobretudo, inserir no quadro de alcance da empresa o tendão de Aquiles de todo ser humano: a família.”
Ventura (1999, p.49)	“ <i>Responsabilidade social</i> seria, então, a capacidade da organização colaborar com a sociedade . E, a partir do momento em que a sociedade é a demandante e controladora destas ações, estas práticas podem se tornar parte do dia-a-dia organizacional . Porém, não é uma questão apenas organizacional. É uma questão essencialmente das pessoas, dos indivíduos, de grupos e de comunidades, com a consciência de que todos seus atos , por menores que sejam, interferem no destino da sociedade que as circundam . É, então, também uma questão de cultura e de valores sociais . Assim, as possibilidades podem se expandir à medida que se busque mudar também as pessoas, valorizando o ser humano , através de um compromisso ético e socialmente responsável.”

AUTOR / OBRA	CONCEITUAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Zouain (2000, p. 161)	"RSC (Responsabilidade Social Corporativa) é entendida como exercício de uma forma mais avançada de capitalismo , com respeito ao consumidor , ao trabalhador, ao fornecedor, ao distribuidor, ao investidor, à comunidade, aos encargos fiscais e a programas sociais desenvolvidos ou patrocinados pela própria empresa."
Roseblum (2000, apud Melo Neto , 2001, p. 31)	"A responsabilidade social corporativa é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes."
Melo Neto (2001, p. 27)	"A responsabilidade social é uma "ação transformadora". Uma nova forma de inserção social e uma intervenção direta em busca da solução de problemas sociais."
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (apud ZOUAIN, 2000, p. 162)	"Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários em contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo."
Fischer; Schommer (1999, p. 103-104)	"A responsabilidade social traz a noção de que a atividade empresarial envolve uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa – clientes, funcionários, fornecedores –, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo."
Srou (1998, p. 294)	"A responsabilidade social deve ser entendida como orientação para os outros , fruto dos interesses em jogo. Reflete tanto um sentido de realidade quanto um olhar para o futuro " "Obviamente, a responsabilidade social dobra-se a múltiplas exigências : relações de parceria entre os clientes e os fornecedores; produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários; contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica; conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias; participação dos trabalhadores nos resultados e até nas decisões das empresas; respeito aos direitos dos cidadãos; não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais; investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional. A agenda, como se vê, não é curta."

Fonte: Síntese organizada pela autora.

Como pôde ser visto, especialmente em Srour (1998), Ventura (1999) e Zouain (2000), a concepção de responsabilidade social empresarial vem se ampliando nas últimas décadas, no sentido fenomenológico do “em comum”¹⁰. A visão atual sobre o tema já não está limitada à visão filantrópica tipicamente praticada no passado nos Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, segundo a qual o foco eram as ações do empresário e empregados e não da empresa propriamente dita (ASHLEY, 2002, p. 87). Além disso, na visão mais recente, a abrangência dos públicos que seriam beneficiados pela responsabilidade social empresarial também tem evoluído. Para autores clássicos, como Bowen, os públicos beneficiados são: funcionários, fornecedores, competidores e outros com os quais as empresas mantenham relações comerciais. Já os autores contemporâneos acrescentam a preservação ambiental e os próprios acionistas no rol do público beneficiado, ampliando assim os grupos beneficiados pela responsabilidade social (ASHLEY, 2002, p. 7-8).

A Figura 3, inspirada em Ashley (p. 20), ilustra essa evolução, apresentando a tendência histórica de ética e responsabilidade social empresarial, ao indicar, em cada período de tempo, a resposta à pergunta: “Para quem a empresa deve ser responsável?”

Figura 3 – Tendências históricas de ética e Responsabilidade Social Corporativa: empresa responsável para quem?



Fonte: Adaptação da autora a partir de ASHLEY (2002).

¹⁰ “A abordagem fenomenológica, que vai recuperar, no originário, a essencialidade humana que possibilita uma relação autêntica entre as pessoas-profissionais na organização para além da troca, da cooperação e da interdependência, é o sentido que ainda está faltando nesse trajeto. Ela reconhece o que está faltando: a possibilidade da relação em comum” (FRAGA, 2003, p. 77).

“Isso é importante porque possibilita o convívio com mútuo respeito entre os diferentes que se reconhecem singulares, porém, na co-humanidade da pré-sença” (p. 77).

Na leitura de Heidegger (1990, p.64), Fraga encontra a pré-sença como “a consciência das possibilidades com suas implicações” (FRAGA, 2003, p. 142).

A polêmica da Responsabilidade Social Empresarial

O fato de haver diversas definições de responsabilidade social indica a mistura de idéias, conceitos e práticas ainda em construção que ronda o tema e que tem motivado acaloradas discussões, sendo alvo de polêmica, também em função de suas conotações políticas e ideológicas (ASHLEY, 2002, p. 7, 13).

Os estudos sobre o tema divergem tanto em relação ao conceito de responsabilidade social empresarial, quanto à legitimidade de se investir recursos privados no desenvolvimento de ações sociais (CERTO, 1993).

Nesse sentido, nos últimos 30 anos, o assunto vem sendo tanto atacado quanto, em contraste, apoiado por vários autores, tais como: Milton Friedman (1962) – Prêmio Nobel de Economia, Neil Chamberlain (1973) e Henry Manne (1984), que argumentam contra a responsabilidade social empresarial e Carroll (1979, 1991, 1994), Davis (1975), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994,1998) e Wood (1991), que são a favor do tema.

Os autores que argumentam contra a responsabilidade social empresarial baseiam-se nos conceitos de direito da propriedade (Friedman, 1962) e na função institucional (LEAVITT, 1958). Segundo o direito da propriedade, a direção executiva de uma empresa, por ser um agente representante dos acionistas, só deve agir visando à maximização dos lucros e, conseqüentemente, a aumentar o retorno do capital para os acionistas, respeitando-se, é claro, os limites da lei. Já o princípio da função institucional argumenta que há outras instituições – tais como igrejas, sindicatos, governo e organizações sem fins lucrativos – para atuar nas funções sociais e, ainda, que o corpo gerencial das empresas não tem competência, tempo, nem mandato para atuar nessa frente. A linha de pensamento contra a responsabilidade social acredita que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos, melhorar as condições de trabalho, e pagar seus impostos, contribuindo assim para o bem-estar da sociedade. Também acredita que a empresa que desvia seus recursos para atividades de cunho social põe em risco sua competitividade (ASHLEY, 2002, p. 10 e 21).

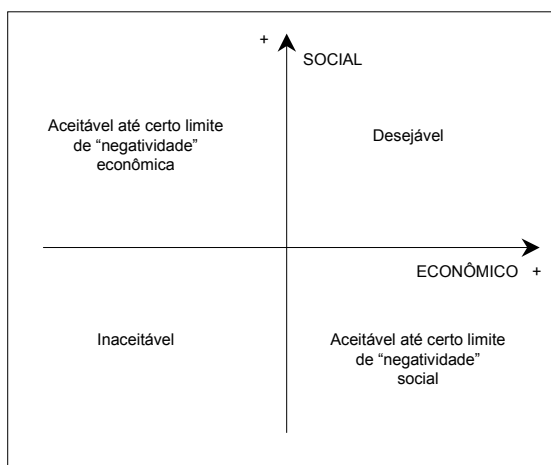
Já os autores que argumentam a favor da responsabilidade social empresarial, tais como Davis (1975), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994, 1998) e Wood (1991), acreditam que as empresas, além de terem condições, são responsáveis por endereçar problemas sociais, uma vez que o desenvolvimento de suas atividades muitas vezes acarreta custos à sociedade; ou seja, essa linha de pensamento – que na área acadêmica é conhecida como “Negócios e Sociedade” – não acredita que a única responsabilidade da empresa é obter lucro, como defende Friedman. Por outro lado, os autores dessa linha de pensamento reconhecem que ser socialmente responsável pode consumir recursos da empresa e, se assim for, acham que tais custos devem ser repassados aos consumidores por meio de aumento de preços. Entre os que argumentam a favor da responsabilidade social empresarial é possível ainda identificar duas correntes principais – a da ética e a da instrumentalização, que se distinguem pelos argumentos utilizados. Os argumentos éticos fundamentam-se nos princípios religiosos e nas normas sociais predominantes. Desta forma, defendem que as empresas e os indivíduos que trabalham nelas devem se comportar de maneira socialmente responsável, mesmo que signifique despesa para a empresa. Por outro lado, os argumentos na linha instrumental consideram que uma empresa pode lucrar com seu comportamento socialmente responsável, seja por intermédio de aumento direto nas vendas ou na melhoria da reputação da imagem ou nas vantagens fiscais, dentre outros. A abordagem instrumental tem prevalecido nas discussões do tema nas empresas, na mídia e até mesmo no meio acadêmico (ASHLEY, 2002, p. 10, 21-22, 25).

O pensamento de Gonçalves (1984) contribui com essas reflexões sobre a legitimidade ou não da responsabilidade social empresarial na medida em que define a *inteira realidade da empresa*. Para o autor, “a empresa moderna não se resume a um jogo de funções técnicas coordenadas de maneira anônima” (p. 230) e sim a uma sucessão de interações entre seus integrantes e a comunidade onde se insere. Dos funcionários e dirigentes, investidores, fornecedores, consumidores e meio ambiente, a empresa recebe e devolve elementos importantes para o seu desenvolvimento. Sendo assim, pode-se perceber a empresa como uma entidade complexa, delineada por uma tríplice realidade: a realidade econômica, a realidade humana e a realidade social:

- É uma realidade econômica na medida em que é um empreendimento empresarial baseado em investimentos para a obtenção de lucro, garantindo assim a viabilidade e continuidade da empresa.
- É uma realidade humana na medida em que qualquer tarefa criadora da empresa depende da iniciativa e da vontade do homem, por mais automatizada que seja a atividade empresarial. A empresa consiste num complexo de atos humanos.
- É uma realidade social na medida em que deve corresponder a uma série de responsabilidades nas quais está envolvida, dentre elas: a qualidade de seus produtos e serviços e as conseqüências de sua utilização; a preservação do meio ambiente; os efeitos do exercício de suas atividades empresariais sobre o bem-estar da sociedade em geral (GONÇALVES, 1984, p. 230-231).

Há de se reconhecer que a convivência nas empresas entre realidade social e realidade econômica pode não ser tarefa das mais simples, podendo gerar inquietações e conflitos. Nesse ponto, vale citar Ramathan (1977), conforme o fez Gonçalves (1984, p. 231), para frisar que a empresa, sendo uma instituição social, opera na sociedade por intermédio de um contrato social, explícito ou implícito. Dessa forma, o desenvolvimento e continuidade da empresa fundamentam-se no cumprimento de determinadas metas sociais desejadas pela sociedade e na distribuição – entre os grupos que apóiam a empresa – dos resultados econômicos, sociais ou políticos. O cumprimento desses dois objetivos, isto é, o econômico e o social, deve ser visto como funções integradas e não dissociadas, e em busca de equilíbrio entre os extremos, como ilustra a Figura 4 (GONÇALVES, 1984, p. 231). De acordo com Srour (1998), esse é, justamente, o grande desafio do capitalismo no século XXI: a motivação para as empresas conciliarem a realidade econômica (lucros) e a realidade social, incluindo aí as questões éticas e ambientais.

Figura 4 – O econômico e o social na empresa: oposição ou convergência?



Fonte: GONÇALVES (1984, p. 226-240).

Para Mindlin (1994, p. 29), “ter uma visão social implica compreender que a empresa não é uma finalidade em si mesma. Ela é um instrumento de desenvolvimento social”. E, assim sendo, a empresa passa a ser entendida como uma organização que concilia os interesses econômicos, da sociedade e da natureza, transitando do paradigma antropocêntrico, para o qual a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele (SHRIVASTAVA, 1998).

Os pressupostos a respeito da integração econômica, humana e social das organizações expostos nos parágrafos acima, parecem fundamentar as ponderações a respeito do conceito de responsabilidade social apontadas por Ashley: *O conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido a uma dimensão “social” da empresa, mas interpretado por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem* (2002, p. 29).

Historicamente, o papel das empresas se restringiu ao econômico, ficando a sua participação social expressa pela própria execução da atividade empresarial. Embora o cenário não tenha se alterado significativamente, ser socialmente

responsável passa a ser imprescindível para as empresas do século XXI, implicando na mudança de concepção das empresas (ASHLEY, 2002, p. 81-82).

Delineando um conceito de Responsabilidade Social no âmbito deste estudo

Tendo sido feita a revisão bibliográfica sobre o conceito de responsabilidade social, apresentando-se a história, gênese e algumas das principais reflexões sobre o tema, cabe, neste ponto, iniciar a tentativa de iluminar um conceito de responsabilidade social empresarial que possibilite a análise dos dados colhidos na pesquisa de campo, segundo o objeto de estudo proposto.

Como já foi dito, a concepção de responsabilidade social empresarial para fins deste estudo tem uma orientação ampla e, alinhada à fenomenologia, leva em consideração: o enredamento no mundo; o outro; o assumir-se de cada um com suas organizações para buscar resultados responsáveis; a adoção de métodos e instrumentos escolhidos sob critérios coerentes com a responsabilidade social intencionada; a projeção da imagem no mercado de maneira conseqüente e a autenticidade das práticas, em relação ao discurso de cada seguradora, direcionado aos seus segurados.

O desafio apontado por Srour (1998), a representação da posição de Gonçalves (1984) na Figura 4 e a leitura de Mindlin (1994) sobre a finalidade da empresa reportam ao estudo de Fraga (2003) que, a partir de fundamentos fenomenológicos – como o mundo da vida¹¹ e o sentido da ação –, poderá abrir novas possibilidades para a gestão, na busca pela responsabilidade social que essas posições apenas esboçam.

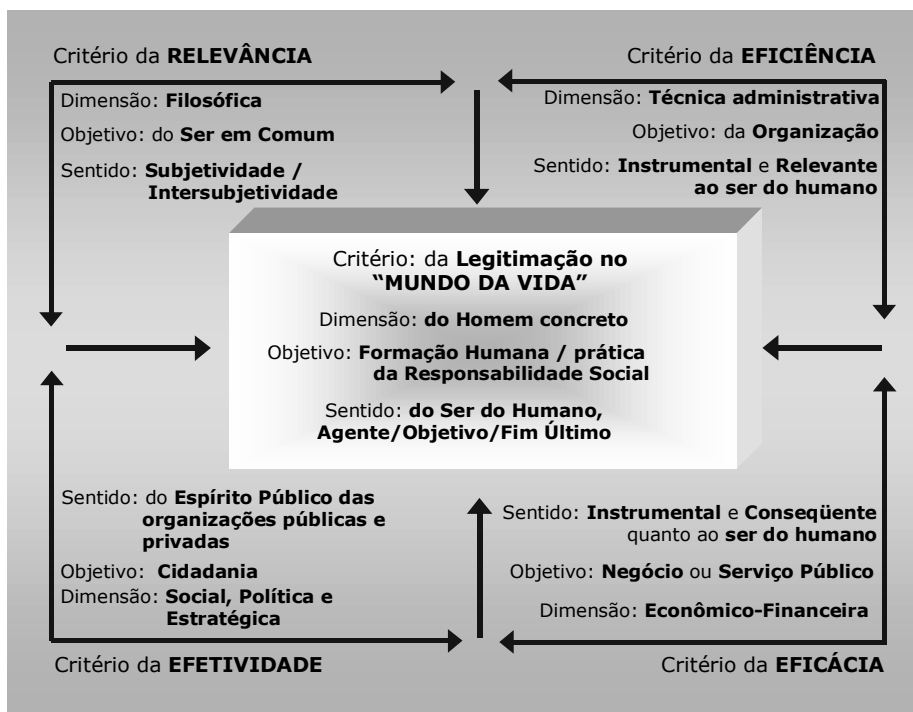
Tal proposta considera os critérios da administração científica – com seus métodos, objetivos, técnicas, estratégias e políticas em busca de resultados.

¹¹ Mundo da vida é expressão de Husserl, amplamente empregada por fenomenólogos de diversas tendências, referindo-se ao mundo intersubjetivo que cada homem, em sua experiência de consciência, participa em sua vida diária, na complexidade das interações humanas (Fraga, 2003, p.8). Ver também, índice remissivo da obra citada.

Insatisfeita, porém, com essa dimensão, apreende e explicita-lhes o sentido fenomenológico pré-ocupado com a conseqüência da ação e os articula a critérios filosóficos fenomenológicos, logo, orientados para a relevância do humano e para a legitimação da ação no mundo da vida. Nesse sentido, faz aparecer a responsabilidade social enredada na vida da organização, porém sem retirar dela o seu caráter empreendedor, suas metas e empresariais.

A Figura 5 a seguir, extraída de “Gestão pela formação humana: Uma abordagem fenomenológica”, sintetiza graficamente a proposta citada. Em complemento, o Quadro 11 faz uma leitura da referida figura, explicando, para cada um dos critérios – eficiência, eficácia, efetividade e relevância – a dimensão, o objetivo e o sentido.

Figura 5 – Estrutura da ação, critérios, dimensões, objetivos, sentido



Fonte: FRAGA (2003, p.55), complementado pela autora.

A leitura atenta dessa proposta possibilita perceber que há espaço aberto à prática da responsabilidade social nos quatro campos do referencial, que está orientado para o mundo da vida das organizações, em suas ações concretas. O sentido fenomenológico que circula – isto é, a orientação – nesses campos da gestão organizacional é o questionamento sobre a pré-ocupação das seguradoras quanto ao homem concreto¹², cliente/sociedade, não apenas para legalizar, mas para legitimar suas ações empresariais no mundo da vida.

Quadro 11 – Estrutura da ação, critérios, dimensões, objetivos, sentido

Critério	Dimensão, Objetivo e Sentido	
EFICIÊNCIA	DIMENSÃO	Tomada como método na técnico-administrativa , cujo
	OBJETIVO	é a atividade fim da organização com seus objetivos e metas específicos,
	SENTIDO	empregado como instrumental em relevante ao ser do humano.
EFICÁCIA	DIMENSÃO	Tomada como método na econômico-financeira da gestão, cujo
	OBJETIVO	é o negócio com suas peculiaridades,
	SENTIDO	empregado como instrumental em conseqüente quanto ao ser do humano.
EFETIVIDADE	DIMENSÃO	Tomada como método na social política e estratégica da gestão, cujo
	OBJETIVO	é a cidadania ,
	SENTIDO	empregado como instrumental no do exercício do espírito público nas organizações, independentemente de sua natureza ser pública ou privada.
RELEVÂNCIA DO HUMANO	DIMENSÃO	Tomada como método na filosófica , cujo
	OBJETIVO	é a prática do ser em comum , no
	SENTIDO	da subjetividade com a intersubjetividade.
LEGITIMAÇÃO DA AÇÃO NO “MUNDO DA VIDA”	DIMENSÃO	Tomada como abordagem fenomenológica na do homem concreto, cujo
	OBJETIVO	é o retorno ao terreno originário para validação , no
	SENTIDO	do ser do humano como agente / objetivo / fim-último.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de FRAGA (2003, p. 57-58).

¹² Fraga (2003) recorre a Dartigues para refletir articuladamente a singularidade, o homem concreto e a relação co-humana com o mundo: “A singularidade para a fenomenologia, por um lado, faz aparecer o homem concreto, não apenas a sua representação com o geral e o particular da ciência e, pelo outro, faz aparecer ainda a co-humanidade que clarifica a pessoa como ela realmente é: um microcosmo que é parte de um mundo comum, o macrocosmo (Dartigues, 1973, p. 142-143).”

3. MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL

O terceiro bloco do referencial teórico trata do Mercado de Seguros no Brasil e tem como objetivo principal resgatar sua história, já que, para a fenomenologia, a cultura precisa de história e a história precisa de cultura. Segundo Merleau-Ponty (1996), a história vai dando uma organização sistemática à formação cultural e Fraga (2003, p. 13) vai encontrar em Spiegelberg (1971) essa relação entre cultura e história estabelecida por Merleau-Ponty para clarificá-la no que em fenomenologia se chama *pregnância* – esse enredamento homem e mundo. Enquanto a história vai datando e representando a trajetória da evolução dos grupos humanos, a fenomenologia se ocupa do vivido, de sua densidade e sentido no mundo da vida que é essencialmente humano, quando a cultura é manifestação fundamental.

Nesse sentido, além de uma retrospectiva histórica desse mercado, recuperar as suas origens, os primórdios, a evolução, a cronologia, iluminar o cenário atual, tanto em âmbito mundial, quanto brasileiro, e a tentativa de buscar raízes culturais na narrativa histórica possibilitam entender melhor o contexto em que o seguro está enredado na vida dos brasileiros.

Visando apresentar o panorama no qual as organizações escolhidas para este estudo estão situadas, elabora-se um mapeamento do Mercado de Seguros no Brasil na atualidade, incluindo aspectos quantitativos e qualitativos, tais como: evolução dos indicadores econômico-financeiros dessa indústria nos últimos anos, distribuição geográfica, informações sobre o quadro funcional, atores e entidades formadoras desse segmento e suas complexas relações na sociedade.

Neste ponto, as questões levantadas por Boaventura Souza Santos sobre a relação entre globalização e cultura e sobre “homogeneização ou diversidade” (SANTOS, 2005, p. 45), podem contribuir para encontrar, nos limites das organizações estudadas, aproximações e/ou distanciamentos entre as seguradoras nacionais e as internacionais, em suas posturas e práticas.

Outro objetivo desta parte do referencial teórico é investigar a cultura das empresas do Mercado de Seguros, englobando as tradições, os princípios, os valores, o discurso, as práticas, a simbologia e a linguagem, dentre outros aspectos.

A instituição Seguro

Antes de iniciar a retrospectiva histórica do seguro no mundo e no Brasil, há que se tentar clarificar o papel e a abrangência da instituição seguro no bojo da sociedade.

O seguro baseia-se na convergência de duas virtudes humanas – a boa-fé e a solidariedade –, incorporadas ao conceito de mutualismo, e visa assegurar às famílias a proteção à vida, ao patrimônio e à renda, e proteger as organizações dos diversos riscos envolvidos em suas operações. O seguro exerce importante função social e econômica, pois, na medida que promove a partilha do risco entre muitos, democratiza a possibilidade de proteção (FENASEG, 2004b).

Segundo Paulo Amador, “o seguro e a previdência têm sido reiteradamente recomendados como solução moralmente justa para um dos mais angustiantes problemas do indivíduo e da coletividade: a incerteza quanto ao futuro” (2004, p. 9). Corroborando com esse pensamento, Gonzaga (1975) afirma que a eliminação da incerteza é o aspecto social mais importante do seguro; até mais socialmente importante do que a indenização.

A remoção da incerteza é o aspecto principal da instituição do seguro; é também seu aspecto mais cotidiano, atuando permanentemente, a cada minuto da vida do segurado, durante o período de vigência da apólice (p. 74).

E, essa expectativa de remover as incertezas, totalmente ou parcialmente, torna o seguro um mecanismo que “possibilita a realização de empreendimentos que de outra forma, em face dos riscos existentes, jamais poderiam se realizar” (GONZAGA, 1975, p. 74).

Na essência da atividade seguradora há uma convergência de interesses individuais com interesses coletivos, uma vez que “importa a todos individualmente e à sociedade como um todo (ao país, por exemplo) que possíveis infortúnios não se transformem em prejuízos irreparáveis” (ALBERTI, 2001, p. 12).

Além dos aspectos acima expostos, a natureza da operação de seguro também faz o setor segurador assumir relevante papel estratégico na formação de poupança interna do país e, conseqüentemente, como agente financiador da economia (AMADOR, 2004).

Reconhece-se que as atividades de seguro possuem similaridades com as operações financeiras, pois ambas, em última instância, mobilizam recursos de poupança popular, servindo de pontes para investimento. Entretanto, essas duas atividades preservam diferenças relevantes, pois “enquanto a operação tipicamente financeira é de nítida intermediação”, as atividades de seguro “ordenam-se por princípios estatísticos-atuariais, ou seja, repartição, eventualmente até com a própria operadora, dos custos inerentes aos riscos a que a clientela está exposta” (FENASEG, 2004b, p. 47).

Para fazer frente a esses riscos e honrar compromissos futuros, às seguradoras exige-se adequado provisionamento de recursos, calculado tecnicamente. No Brasil, a fim de mitigar riscos de eventual insolvência – o que poderia pôr em risco o sistema como um todo –, esses recursos são aplicados em ativos garantidores vinculados ao órgão regulador e fiscalizador do mercado de seguros – a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) –, que tem poderes para intervir e até suspender a operação de uma seguradora (FENASEG, 2004b).

Segundo Alberti (2001), a atividade seguradora está relacionada a diversos fatos complexos que dizem respeito à vida social. Nesse sentido, pode-se garantir que o seguro é um “fato social total”, conceito-chave do antropólogo francês Marcel Mauss, que define “fatos sociais totais” como aqueles que “põem em movimento, em certos casos, a totalidade da sociedade e de suas instituições [...] e, em outros casos, somente um grande número de instituições” (MAUSS, 1974, p. 179). E ainda: *Há aqui um enorme conjunto de fatos. E que são por si mesmos muito complexos. Tudo*

neles se mistura, tudo o que constitui a vida propriamente social das sociedades [...]. Nesses fenômenos sociais 'totais', como nos propomos chamá-los, exprimem-se, ao mesmo tempo e de uma só vez, toda espécie de instituições: religiosas, jurídicas e morais [...]; econômicas [...], sem contar os fenômenos estéticos nos quais desembocam tais fatos e os fenômenos morfológicos que manifestam essas instituições (p. 41, grifo da autora).

A história do seguro no mundo

A história do seguro, ainda que estabelecido de forma primária, remonta a muitos séculos antes de Cristo. Historiadores costumam atribuir como primórdios do seguro a iniciativa, na Antigüidade, dos criadores de camelos que precisavam enfrentar a perigosa travessia do deserto para comercializá-los nas cidades vizinhas. Diante da incerteza e da ameaça à integridade de seus animais, os cameleiros organizavam-se em caravanas e pactuavam um acordo: a garantia da reposição do camelo, em caso de perda do mesmo, a ser paga por todos os criadores da caravana. Era uma forma embrionária do mutualismo. Os grandes navegadores hebreus e fenícios também adotavam prática semelhante a dos cameleiros, nas constantes travessias pelos mares do Mediterrâneo e Egeu, que representavam enormes riscos. Em 1347, na Itália, foi firmado o primeiro contrato de seguro, nos moldes atuais. Impulsionado pelas grandes navegações marítimas do século XIV, o seguro se expandiu. No século XVII, a fundação do Lloyd's – uma bolsa de seguros em Londres, que opera até hoje – foi um fato marcante na história do seguro. O início das atividades de seguro, como ramo comercial propriamente dito, data de 1710, quando, também em Londres, surgiu a primeira seguradora – a *Sun Fire Office*. A motivação para criação dessa seguradora teria sido o trágico incêndio que, em 1666, destruiu setenta e cinco por cento dos edifícios da cidade e, até hoje, é considerado um dos maiores incêndios na humanidade. Nas Américas, a primeira seguradora foi fundada em 1752, na Filadélfia. No século XIX, com a Era Industrial, novas modalidades de seguro surgiram e se desenvolveram, tais como o seguro contra incêndio, de transportes terrestres e de vida (GONZAGA, 1975; FUNENSEG, 1999 e PAUZEIRO, 2005).

A história do seguro no Brasil

A autorização para funcionamento da primeira companhia de seguros do Brasil foi concedida pelo Príncipe Dom João, em 1808, atendendo à solicitação de comerciantes da Capitania da Bahia, que vislumbraram a oportunidade de negócio em função da abertura dos portos brasileiros ao comércio internacional; ou seja, também no Brasil as navegações marítimas foram decisivas para o desenvolvimento do seguro, que nessa época restringiam-se aos seguros marítimos. Em 1831, foi decretada lei extinguindo os cartórios até então encarregados do registro e da cobrança de impostos das operações de seguros. Com isso, o contrato de seguro ficou livre de impostos e o registro da operação poderia ficar a cargo de qualquer pessoa idônea. Os eventuais conflitos a respeito dos contratos passariam a ser resolvidos por árbitros nomeados pelas partes. Em 1850, foi promulgado o Código Comercial Brasileiro, que passou a regular o seguro marítimo no Brasil, o que, até então, ficava a cargo da Casa de Seguros de Lisboa. Nos anos seguintes, foram fundadas 11 seguradoras de seguro marítimo e as primeiras nacionais operando em seguros contra incêndio e de vida. O Código não permitia o seguro de vida de homens livres, apenas de escravos, pois eram vistos como investimento. Na segunda metade do século XIX, este mercado se expandiu no Brasil, em função da industrialização e urbanização, atraindo o interesse do capital estrangeiro. Diante do cenário de crescimento do setor de seguros, em 1860 o Governo aumentou o controle, estabelecendo legislação mínima, que, como por exemplo, definiu a obrigatoriedade de apresentação de balanço pelas seguradoras. As medidas tomadas iam de encontro ao caráter mais liberal da legislação de 1831. Em seguida ao aumento de controle pelo Estado, foi dada autorização para funcionamento da primeira seguradora estrangeira no Brasil, em 1862, seguida de outras 32 companhias de diversas nacionalidades, tanto européias quanto norte-americanas. A partir daí, a história do seguro no Brasil assumiu nova dimensão. Interessante observar que, somente a partir de 1895, ou seja, mais de 30 anos após o início da primeira operação estrangeira, as atividades das seguradoras estrangeiras operando no Brasil passaram a ser, efetivamente, supervisionadas, com base na legislação brasileira. No período entre 1860 e 1902, do total dos investimentos estrangeiros no Brasil, 17,4 % eram destinados ao setor de seguros, com predominância do capital inglês. Em 1901, o Regulamento Murtinho estendeu as normas de fiscalização a

todas as seguradoras que operavam no Brasil. Coincidência ou não, desperta o interesse saber que nos dez anos subseqüentes a essa legislação, o investimento estrangeiro no setor de seguros caiu para apenas 0,9 % do total aportado no país (ALBERTI, 2001; GONZAGA, 1975 e MAGALHÃES, 1997).

A retrospectiva histórica do seguro no Brasil até o início do século XX aponta para alguns fatos presentes na origem desse setor da economia brasileira, referentes às seguradoras estrangeiras (ALBERTI, 2001):

- O controle exercido pelo Estado no setor não era elevado;
- Houve intenso e diversificado investimento estrangeiro no setor, com predominância do capital inglês, e é notável a importância desses investimentos para o desenvolvimento do mercado de seguros brasileiro;
- O conhecimento e a experiência das seguradoras britânicas tiveram fundamental importância para a formação do mercado segurador brasileiro¹³;

Retomando a retrospectiva, vale citar dois fatos da primeira década do século XX. O primeiro foi a promulgação, em 1916, do Código Civil Brasileiro, por meio do qual foram regulamentados todos os tipos de seguros, nos moldes do ocorrido para o seguro marítimo, 66 anos antes, com o Código Comercial de 1850. O segundo fato a citar foi a votação, pelo Congresso, de lei que tornou obrigatório o seguro de acidentes de trabalho em todas as empresas industriais. As associações de comerciantes e industriais interferiram na formatação final da referida lei, tendo participação especial do Centro Industrial do Brasil, cujo secretário-geral era um segurador que viria a ser o presidente da futura Associação das Companhias de Seguros, no início dos anos 20 (FUNENSEG, 1999; ALBERTI, 2001).

Na década de 20 observou-se o aumento da participação política do mercado de seguros, junto às autoridades municipais e federais, com suas entidades de representação, principalmente nos assuntos referentes às relações entre o mercado e o Estado. O mercado de seguros buscou se organizar para fazer frente à ameaça de intervenção do estado no setor, proposto em projeto apresentado ao Congresso

¹³ As expressões “mercado de seguros” e “mercado segurador” – que englobam os segmentos de seguros, capitalização e previdência privada – são usadas indistintamente neste estudo.

Nacional em 1920, mas que não foi adiante. Dois fatos podem ser citados como marcas dessa organização do mercado. Um foi a criação da “Revista de Seguros”, publicação destinada a tratar de todas as questões relativas à indústria de seguros no Brasil e que até os dias de hoje circula com essa denominação. O outro fato marcante foi a criação da Associação das Companhias de Seguros, no final de 1921. Apesar de alguns embates travados com o Congresso, as entidades de representação das seguradoras buscavam manter boas relações com o Estado, principalmente com o Poder Executivo (MAGALHÃES, 1997; ALBERTI, 2001).

A década de 30 foi marcada pelo fortalecimento do poder Executivo, com centralização do poder político. A partir da Revolução de 30, o empresariado do setor de seguros mostrou-se silencioso, como se estivesse observando o cenário para então definir a forma mais segura de agir. Um dos indícios desse “silêncio” é que a “Revista de Seguros” deixou de publicar as atas das assembléias da Associação das Companhias de Seguros, o que vinha fazendo desde 1923. Em 1937, o fato marcante foi a nacionalização do seguro, que estabeleceu que só poderiam funcionar as seguradoras que tivessem participação de capital brasileiro. No último ano da década de 30 foi criada a instituição-modelo da “era Vargas”: o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), consolidando a intervenção estatal no mercado de seguros brasileiro. Com a fundação do IRB, estabeleceu-se o monopólio estatal dos contratos de resseguros de todas as operações de seguros no país, visando, dentre outras coisas, proteger as seguradoras brasileiras e controlar a remessa das divisas para fora do país (ALBERTI, 2001).

A década de 40 – para o setor de seguros no Brasil – pode ser resumida por duas palavras: expansão e nacionalização. Na fase de gênese e implementação do modelo nacional-desenvolvimentista, o mercado segurador e o Estado nacional experimentaram uma relação dúbia, ora de parceira, ora de confrontação, mas que resultou em uma efetiva ampliação da operação de seguros no Brasil. Em 1942, as seguradoras italianas e alemãs tiveram suas licenças de funcionamento cassadas, reforçando gradativamente os contornos de nacionalização do setor. As seguradoras brasileiras, apesar de resistentes à interferência do Estado no mercado, aceitavam essa ruptura dos fundamentos liberais clássicos na medida em que saíam beneficiadas, em detrimento dos grupos estrangeiros. Nos anos 40, apesar da crise

gerada pela Segunda Guerra Mundial, o mercado segurador, tutelado pela interferência do Estado e pela ação equalizadora do IRB, pôde se desenvolver mesmo em meio a incertezas no cenário internacional. Pode-se afirmar que foi nessa fase histórica – Segunda Guerra Mundial – que se deu a construção do perfil do mercado e da formação do consumidor de seguros no Brasil. O foco mudava, paulatinamente, para os segurados individuais e buscavam-se novas frentes de negócios e novos ramos de atuação. Foi um período marcado pelo pioneirismo e também de insegurança dos seguradores diante das dúvidas quanto aos limites das propostas de estatização e nacionalização do mercado (ALBERTI, 2001).

Vale destacar um aspecto que preocupava os seguradores nos anos 40: a estagnação do seguro de vida. Atribuíam-se ao fato duas prováveis causas: a) a falta de divulgação e de esclarecimento do produto e b) a resistência ao seguro de vida no imaginário da sociedade brasileira, arraigada desde o Brasil Colônia, pela associação entre esse tipo de seguro e a escravidão, pois, naquele período, só era permitido contratar seguro de vida para escravos e não para homens livres. Nas palavras do jornalista Renato de Alencar, em artigo publicado em 1944: *O preconceito contra o escravo negro, a esse respeito, criou fundas raízes, pois não ficaria bem a uma família branca e livre ser nivelada aos negros de oito pelas condições de **seguro de vida**. Somente o escravo negro era então possível de ser segurado. Não era um indivíduo humano, e sim uma coisa, uma peça, como se dizia na gíria do cais negreiro, um ser-mercadoria (Revista de Seguros (271): 192, 1944, apud ALBERTI, 2001, grifos da autora).*

A década de 50 foi marcada pelo desenvolvimentismo e inflação, em torno dos quais o setor de seguros tentou se equilibrar. A alta inflação abalou a estrutura operacional de algumas seguradoras e causando prejuízos, diante do quais, algumas seguradoras adotaram práticas lesivas ao consumidor, gerando contestações (ALBERTI, 2001).

No início da década de 60, o mercado foi atingido mais intensamente pela explosão inflacionária, que corroía os valores dos contratos de seguro e abalava a credibilidade e a imagem do setor. A fiscalização era precária. O mercado acomodou-se e o crescimento estagnou. Acompanhando a tendência política de

participação do Estado em todos os setores da economia, foi criado o Sistema Nacional de Seguros Privados, em 1966, consolidando a legislação do setor e regulando todas as operações de seguro e resseguro. O Estado justificou o controle sobre o mercado segurador na defesa dos interesses dos segurados e beneficiários dos contratos de seguros. Não houve manifestação de repulsa do mercado, assim como não ocorreu em outros setores da economia, inseridos em uma sociedade politicamente desestruturada. O Sistema Nacional de Seguros Privados foi criado com a seguinte estrutura: CNSP, SUSEP, IRB, Sociedades Autorizadas a Operar Seguros e Corretores Habilitados¹⁴. Em 1967, o Governo estatizou o seguro de acidentes de trabalho, causando surpresa em muitas seguradoras e grande impacto no setor. Mais uma vez, as mudanças no setor de seguros provinham do Estado, com pouca participação dos seguradores nas mudanças (ALBERTI, 2001; MAGALHÃES, 1997).

A década de 1970 iniciou com as marcas de três grandes incêndios: o da fábrica de biscoitos Marilu, no Rio de Janeiro; na TV Paulista e na Volkswagen, em São Paulo. O mercado se ressentiu desses prejuízos, deixando à mostra sua inquietação e, talvez, insuficiente solidez. Foi quando, no final de 1970, um Decreto-Lei, conhecido como Lei de Fusões, fechou o mercado para novas seguradoras e estimulou a concentração das já estabelecidas, por intermédio de incentivos fiscais. Um dos efeitos colaterais, talvez não planejado, foi a bancarização do mercado de seguros¹⁵. Outro efeito foi a transformação do mercado em um oligopólio, com pouquíssima concorrência. Os resultados dessas medidas mostraram-se positivos por um lado e negativos por outro. Por um lado, proporcionaram a capitalização das empresas seguradoras e, por outro, o desgaste da imagem do seguro junto à sociedade, principalmente em função do pagamento das indenizações sem correção monetária e da baixa concorrência (CORRECTA SEGUROS, 2006).

Na década de 1980, na era da abertura política, após quase duas décadas de reformas no setor de seguros feitas sob o regime autoritário, perceberam-se ventos de mudança na atitude dos seguradores e dos

¹⁴ A presença do corretor de seguros na contratação do seguro não é obrigatória, mas a corretagem o é. É admitida a contratação direta, nesse caso a corretagem vai para a Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG).

corretores de seguros. Um dos indícios dessa mudança foi a Declaração de Belo Horizonte, documento que consolidou as idéias discutidas na 11ª Conferência Brasileira de Seguros Privados e Capitalização, em 1980. Houve consenso no mercado e a posição foi no sentido de pleitear mais autonomia e liberdade para as seguradoras exercitarem a criatividade na abertura de novos negócios. Em 1986, permitiu-se ao capital estrangeiro o controle acionário de seguradoras no Brasil. Em 1987, o Governo introduziu a correção monetária nos contratos de seguro – apesar de a mesma já estar aprovada desde 1966, ainda não era praticada pelas seguradoras. Houve resistência inicial das empresas, mas, aos poucos, os contratos foram ajustados. A Constituição Brasileira de 1988, dentre outras medidas relacionadas ao setor, retirou o seguro da área da seguridade e o enquadrou na área financeira, atribuindo-lhe a função de investidor institucional. Segundo Alberti (2001), o comportamento dos seguradores nesse episódio histórico, a Constituinte, confirmou a idéia que o próprio mercado segurador tem de si de que não é um setor muito mobilizado para promover mudanças: *Um dos diretores da FENASEG, Alberto Continentino de Araújo, foi designado para acompanhar o processo constituinte. Ele ficou duplamente surpreso em Brasília: de um lado, os parlamentares mostraram desconhecimento completo do setor de seguros, de outro, indagavam a ele: “O que o setor das seguradoras quer?” Sem respostas a esta questão, ele constatou que a FENASEG desconhecia o que o mercado queria naquele momento*¹⁶ (ALBERTI, 2001, p. 256).

Os anos 90 foram vividos no contexto da globalização financeira e das rápidas mudanças no cenário internacional de seguros, em função, principalmente do furacão Andrews, em 1992, do terremoto ao sul da Califórnia, em 1994 e da crise do Lloyds, o ícone do resseguro mundial. No Brasil, 1992 foi marcante para o meio empresarial de seguros. Nesse ano, renovaram-se as presidências da FENASEG e do IRB e foi indicado novo Superintendente para SUSEP.

Em cada uma das posses, reafirmou-se o compromisso com a desregulamentação do setor de seguros. A *Carta de Brasília*, uma declaração de princípios apresentada

¹⁵ É o conceito francês de *bancassurance*, ou seja, conglomerados que reúnem bancos e seguradoras.

¹⁶ Alberto Continentino de Araújo, *Depoimento* (Rio de Janeiro, CPDOC /FUNENSEG, 1997)

na cerimônia de posse do então novo Presidente da FENASEG, mostrou a existência de consenso no mercado de seguros em torno de três tópicos principais:

- a) o compromisso do mercado com a economia de mercado, que conduza ao “progresso socialmente justo”;
- b) as responsabilidades econômicas e sociais do setor de seguros:
O liberalismo do setor é encarado sob duas perspectivas: a econômica, que vê o mercado segurador como fonte de proteção dos agentes produtivos contra os riscos ao seu patrimônio e ao mesmo tempo o entende como um investidor institucional; e a social, que entende o seguro como responsável pela melhoria da qualidade de vida, protegendo a velhice, os enfermos os inválidos, os acidentados no trabalho e as famílias dos que morrem (ALBERTI, 2001, p. 262).
- c) o aumento da participação do mercado nas decisões antes tomadas apenas pelo Governo.

Segundo Alberti (2001), a Carta de Brasília pode ser considerada um divisor de águas no mercado de seguros, pois foi a primeira manifestação conjunta das seguradoras apresentada “publicamente como uma plataforma de demandas e de propostas concretas ao governo” (p. 263). No mesmo ano, 1992, o IRB apresentou o Plano Diretor do Sistema de Seguros, o primeiro do setor.

Os ventos de desregulamentação que sopravam no setor de seguros foram embarreirados pela crise política em torno do então Presidente da República, Fernando Collor, que deixou o governo em 1992, após o *impeachment*. Somente a partir de 1995 foi retomada a política de desregulamentação gradual do mercado de seguros. 1996 foi marcado por três importantes medidas administrativas-legais no setor segurador brasileiro: empresas estrangeiras foram liberadas a entrar no país; o monopólio ressegurador do IRB foi quebrado e foi permitida a participação de capital estrangeiro no seguro saúde (AMADOR, 2004). Como repercussão, já em 1996 e 1997, ocorreram diversos processos de fusões de seguradoras estrangeiras com brasileiras (ALBERTI, 2001).

O início do século XXI tem sido marcado pela vitalidade e maturidade do mercado de seguros brasileiro, que vem confirmando a tendência de crescimento consistente,

apesar da forçada convivência com alguns traumas, como por exemplo, em 2001, a grave crise energética no país e o atentado terrorista de 11 de Setembro, que atingiu diretamente os Estados Unidos, mas impactou todos os países.

Em 2001, na celebração dos 50 anos da FENASEG pode-se observar uma demonstração do prestígio político do setor de seguros no Brasil: a cerimônia do cinquentenário contou com a presença do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, de cinco ministros e de diversas autoridades. Na ocasião, foi apresentada a *Carta do Rio*, na qual a FENASEG fez constar que *interpreta o pensamento e a vontade dos seguradores, tanto a reafirmação de seu compromisso corporativo de manutenção da eficiência das empresas no cumprimento de sua missão – que, em última instância, é voltada para a manutenção da tranquilidade social – quanto suas apreensões diante da necessidade de que se aprofundem determinadas mudanças no quadro regulamentar e institucional, mantido pelo Governo* (CAMPOS, 2002, p. 3).

Em 2002, a FENASEG apresentou ao então recém-eleito Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, um documento programático intitulado Mercado Segurador Brasileiro: Compromisso com o Governo e o Povo Brasileiro, no qual “foram detalhados os pressupostos e as condições para o pleno êxito da missão de assegurar paz e tranquilidade às famílias e aos agentes econômicos” (CAMPOS, 2003, p. 5).

Em 2003, na 2ª Conferência Brasileira de Seguros, Resseguros, Previdência Privada e Capitalização – CONSEGURO, o mercado segurador demonstrou a preocupação com as questões relacionais envolvendo o segurado, ao colocar em pauta debates sobre a ética e a transparência nas relações de consumo (FENASEG, 2004a).

Em 2004, a FENASEG lançou o “II Plano Setorial da Indústria de Seguros”, na solenidade de posse da Diretoria da federação para o triênio 2004-2007, que “constitui-se em mapa do caminho rumo à modernidade que o mercado quer – porque é a melhor forma de se aproximar ainda mais do segurado – e que o país tanto precisa” (AMADOR, 2004, p. 43), e destaca o *empenho das empresas de seguros, capitalização e previdência complementar aberta no cumprimento de sua*

missão de prover – com eficiência econômica e responsabilidade social – a proteção aos agentes produtivos e à população brasileira, contribuindo para a realização dos valores gerais da cidadania e a humanização do progresso. [...]

Em suas linhas gerais o plano evidencia que o mercado segurador apresenta condições favoráveis a seu crescimento no país. Mas o II Plano destaca, também, fatores que têm inibido a ampliação da base de consumidores – sobretudo de seguros – e que representam o maior desafio do mercado no momento: a alta concentração de riqueza e a desinformação relativa à atividade seguradora, impedindo que os produtos cheguem exatamente àquelas camadas mais desprotegidas. (CAMPOS, 2004, p. 5, grifo da autora).

Também em 2004, a FENASEG iniciou projeto para elaboração de um novo modelo de representação institucional do mercado segurador, estruturado em uma confederação nacional e federações especializadas por ramo de atuação. Em sendo implementado, o setor de seguros passará a ter sua própria confederação, deixando de ser representado pela Confederação do Sistema Financeiro – CONSIF.

A própria SUSEP, órgão regulador e fiscalizador, tem se manifestado a favor da distinção entre o conceito amplo de instituição financeira e a atividade seguradora, que se reveste de natureza específica e integra o Sistema Nacional de Seguros Privados (CAMPOS, 2005, p. 5).

Quem é quem no mercado de seguros

O mercado de seguros brasileiro está estruturado em três segmentos:

- Seguros – Inclui os seguros de automóveis, saúde, incêndio, transportes, vida em grupo, acidente pessoal, dentre outros.
- Previdência Privada – É um produto complementar à previdência do estado.
- Capitalização – É um instrumento de poupança, com sorteio.

Ao Governo Federal compete a formulação da política de seguros privados, o estabelecimento das normas e a fiscalização das operações do mercado segurador. O Sistema Nacional de Seguros Privados, instituído em 1966 e alterado em 2001, é composto pelo CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados, SUSEP, IRB-Brasil Re, Empresas de Seguros, de Previdência Complementa Aberta e de Capitalização, e Corretores de Seguros habilitados.

A regulação do setor de Saúde Suplementar exigiu a criação de seguradoras especializadas em seguro saúde, subordinadas a uma nova estrutura vinculada ao Ministério da Saúde, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6 – Sistema Nacional de Seguros Privados e Sistema de Saúde Suplementar



Fonte: FENASEG (2005b).

Diversos atores constituem o universo da operação de seguro, desempenhando papéis particulares e com especificidade própria, que vão tecendo as relações que dão vida ao contrato do seguro. A título de esclarecimento, o Quadro 12 traz uma breve descrição de alguns desses atores.

Quadro 12 – Alguns atores da operação de seguro

Segurador ou Seguradora	<p>É a pessoa jurídica legalmente constituída para assumir e gerir riscos, devidamente especificados no contrato de seguro – a apólice de seguro, e responde ao segurado pelas obrigações assumidas.</p> <p>Há seguradoras que pertencem a bancos e utilizam a rede bancária para comercializar o seguro. São denominadas “seguradoras associadas a bancos”¹⁷. Já as “seguradoras independentes” não pertencem a bancos e, em geral, utilizam somente o corretor de seguros como canal de distribuição.</p>
Segurado	<p>É a pessoa física ou jurídica em nome da qual o seguro é contratado. O segurado pode ser representado legalmente por um intermediário – o corretor de seguros.</p>
Corretor	<p>É a pessoa física ou jurídica que, perante a legislação brasileira, pode ser o intermediário entre as seguradoras e os segurados. Pode ser estrangeiro ou brasileiro. Se for pessoa física estrangeira, deve ter residência permanente no Brasil.</p> <p>Ao corretor não compete somente a intermediação da venda e, sim, prestar todas as orientações ao segurado sobre as questões técnicas do seguro, assim como administrar o contrato de seguro.</p> <p>Para exercer a profissão, o corretor de seguros precisa estar devidamente credenciado por meio de curso e exame de habilitação profissional, autorizada pelos órgãos competentes.</p>
Beneficiário	<p>É a pessoa física ou jurídica a quem será devida a indenização prevista no contrato de seguro.</p>
Estipulante	<p>É a pessoa física ou jurídica que representa um grupo legalmente constituído. No contrato de seguro, sua existência se justifica nas apólices coletivas.</p>

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de Pauzeiro (2005) FENASEG (2006a).

¹⁷ As seguradoras associadas a bancos não foram objeto deste estudo, ficando assim como oportunidade para futuras pesquisas.

Alguns números do mercado segurador brasileiro

Em 2004, o Brasil ocupava o 21º lugar na posição mundial da produção de seguros e liderava este segmento na América Latina, pelo segundo ano consecutivo, seguido pelo México. Os cinco maiores mercados mundiais eram: Estados Unidos, Japão, Inglaterra, França e Alemanha (FENASEG, 2005b).

No mesmo ano, 209 empresas atuavam no mercado de seguros brasileiro – sendo 130 de seguros, 16 de capitalização e 29 entidades abertas de previdência complementar – e havia cerca de 73 mil corretores de seguros habilitados. Foram emitidos 100 milhões de contratos de seguros, aproximadamente. A participação do setor, compreendendo os segmentos de seguros, capitalização e previdência complementar aberta, alcançou 3,4% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro, produzindo R\$ 60 bilhões de receitas, representando expansão de 17,2 % em relação a 2003 (FENASEG, 2005a e 2005b). Vale observar que, em 2004, cinco grupos empresariais foram responsáveis pela produção de 60% da receita total do mercado de seguros no Brasil (SUSEP, 2006 e ANS, 2006).

A análise dos últimos 11 anos mostra a tendência consistente de evolução que vem sendo registrada nos três segmentos – seguros, capitalização e previdência complementar, com reflexos na participação do PIB, como ilustra o Quadro 13. Apesar dessa evolução, percebe-se que ainda há um grande espaço a ser preenchido pelo seguro na economia brasileira, principalmente quando comparado aos dos países desenvolvidos, onde a atividade de seguros representa, em média, 10% do PIB (FENASEG, 2005a e 2005b).

Com relação à espacialidade regional do setor, observa-se uma concentração de receita na região sudeste do país. Em 2004, os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais foram os responsáveis pela produção de 71 % das receitas do segmento de seguros. Em seguida, destacaram-se os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Brasília (FENASEG 2005b).

Quadro 13 – Participação do mercado de seguros em relação ao PIB

Ano	Produção do Mercado Segurador	Participação no PIB (%)	PIB
1995	16.320	2,53	646.192
1996	22.355	2,87	778.887
1997	25.028	2,87	870.743
1998	26.181	2,86	914.188
1999	28.275	2,90	973.846
2000	32.763	2,98	1.101.255
2001	37.656	3,14	1.198.736
2002	42.513	3,16	1.346.028
2003	51.161	3,29	1.556.182
2004	59.706	3,38	1.766.621
2005	65.635	3,39	1.937.598

em R\$ milhões

Fonte: FENASEG (2006a).

A respeito dos profissionais que atuam nas seguradoras, aproximadamente 40 mil, cabe citar as seguintes informações relativas ao ano de 2004, de acordo com FENASEG (2005a):

- Quanto ao sexo, há um equilíbrio: 50,5 % são mulheres e 49,5 %, homens,
- O tempo de casa, faixa etária e grau de escolaridade têm o contorno apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Tempo de casa, faixa etária e escolaridade no mercado de seguros

Tempo de Casa	%	Faixa Etária	%	Escolaridade	%
Mais de 20 anos	5,3	Acima de 55 anos	1,4	Mestrado, Doutorado, Pós-graduação	5,1
de 10 a 20 anos	13,4	de 46 a 55 anos	9,0	Superior Completo	32,5
de 5 a 10 anos	21,3	de 36 a 45 anos	25,0	Superior Incompleto	32,9
de 2 a 5 anos	29,1	de 26 a 35 anos	45,0	2º Grau Completo	25,3
até 2 anos	31,0	até 25 anos	20,1	Outros	4,1

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de FENASEG (2005a).

A participação do capital estrangeiro no mercado segurador vem crescendo desde o final dos anos 90, chegando, em 2004, a cerca de 30% da arrecadação total dos segmentos de seguros e previdência, e cerca de 15% do segmento de capitalização. No mesmo ano, havia mais de 60 empresas estrangeiras com presença significativa no mercado segurador brasileiro, sendo o capital oriundo, principalmente, dos seguintes países: Holanda, Estados Unidos, Espanha, França e Reino Unido (FENASEG 2005b).

Se a cronologia contribuiu para pontuar a evolução das atividades de seguros no Brasil, em fatos, dados, depoimentos, interpretações, sentimentos, ações e reações, extraídos dessa história dados importantes à pesquisa qualitativa, a inserção nesse “vivido, nesse mundo da vida” dos seguros, na cultura brasileira, por sua vez, visa o conjunto complexo, dinâmico e denso do contexto, como ele se mostra na atualidade, –quando datas deixam de ser o foco– e quando a atitude fenomenológica reconhece a sua pré-sença no mundo, o qual a história representa segundo seu método próprio. Esse pressuposto dos papéis específicos de cada um desses métodos impulsionou a pesquisadora a desenvolver este capítulo.

CAPÍTULO 3

MÉTODO DE PESQUISA

“O sábio deve organizar; fazemos ciência com fatos assim como construímos uma casa com pedras, mas uma acumulação de fatos não é ciência, assim como não é uma casa um monte de pedras.”

Poincaré

O presente capítulo objetiva apresentar ao leitor o método de pesquisa utilizado neste estudo, explicando as razões que levaram à escolha dos métodos, procedimentos e técnicas adotados e, assim, justificá-los.

Cabe aqui esclarecer o conceito científico de método. Do grego, *méthodos* significa “o caminho para chegar a um fim”, enquanto que o significado etimológico de metodologia (*méthodos* + *lógos*) é o estudo dos caminhos a serem seguidos ou, em outras palavras, é o estudo dos instrumentos usados para se fazer ciência, conforme Goldenberg (2001); ou seja, metodologia é o estudo dos métodos e não o método propriamente dito. Aprofundando essa explicação, vale destacar que: *O Método Científico é a observação sistemática dos fenômenos da realidade através de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar a causa desses fenômenos, suas correlações e aspectos não-revelados (p. 105)*, e complementar com outra citação da mesma autora: *A característica essencial do Método Científico é a investigação organizada, o controle rigoroso de suas observações e a utilização de conhecimentos teóricos (p. 105)*.

A partir dessa introdução ao conceito de método científico, cabe dizer que a natureza relacional, sociocultural e organizacional do foco deste estudo motivaram a

opção por pesquisa essencialmente qualitativa, com considerações de fundamentos da teoria crítica, discutidos por Alves-Mazzotti, nem tanto por questões políticas, mas socioeconômicas e culturais. Segundo aquela autora: *Coerente com essas preocupações, a abordagem crítica é essencialmente relacional: procura-se investigar o que ocorre entre os grupos e instituições relacionando as ações humanas com a cultura e as estruturas sociais e políticas, tentando compreender como as redes de poder são constituídas [...] esses processos são sempre relacionados a desigualdades culturais, econômicas e políticas que dominam nossa sociedade (2002, p. 139).*

Essa posição metodológica – que não se reduz à metodologia científica tradicional a qual manteria a pesquisadora estritamente presa à postura de observadora – está coerente com este estudo cujo objeto é, justamente, a questão das relações entre sujeitos organizacionais – seguradoras – e seus clientes, também organizacionais e individuais – segurados – especialmente no tocante a implicações econômicas e culturais envolvidas nessa rede, na verdade, um contexto no qual a pesquisadora está inserida.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório, de acordo com o entendimento de Pinsonneault e Kraemer (1993), tendo em vista que a pesquisa exploratória procura levantar características inéditas possibilitando estabelecer prioridades para futuros estudos. Teria sido, porém, muito ambicioso, para uma dissertação, assumir o propósito de alcançar resultados inéditos esperados de uma tese. Todavia, a abordagem apresentada neste estudo buscou fazer emergir informações e estimular discussões novas, devido ao escasso tratamento dos temas cultura e responsabilidade social, no âmbito das atividades de seguros no Brasil, em especial, de forma a articulá-los. Por essa razão, a posição de Gil diante da pesquisa exploratória revela-se mais condizente com o que este estudo busca e pode alcançar, nos seguintes termos: o objetivo de uma pesquisa exploratória é “... proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses ...”, assim como “... o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (1989, p. 45).

Duas questões centrais à pesquisa exploratória em geral levaram a autora deste estudo a uma breve investida no sentido da postura fenomenológica, em uma retomada complementar apresentada mais adiante. Em primeiro lugar está a importância da “intuição como visão intelectual do objeto” e, em continuidade, o reconhecimento da fenomenologia como sendo ela própria uma “exploração sistemática tanto do que se manifesta como do modo como se manifesta” (THIRRY-CHERQUES, 2004, p. 102, 105).

O que Pinsonneault e Kraemer (1993) enfatizam sobre pesquisa exploratória é a possibilidade de desenvolver hipóteses e/ou proposições que redundem em pesquisas complementares. Assim, a pesquisa exploratória se esforça em melhor definir novos conceitos, apontando, também, a melhor maneira de medi-los ou de entendê-los.

Tendo em vista a abrangência e a complexidade do tema e dos objetos deste estudo, os quais são merecedores de investigações futuras, a pesquisa exploratória pareceu apropriada em seus diferentes enfoques.

É oportuno observar que a postura exploratória também foi o ponto de partida para o estudo de campo, com a inclusão de uma etapa preliminar, visando a ajustar o sentido pretendido para a pesquisa, orientando-a para uma relação mais direta com a realidade concreta do ambiente cultural do mercado de seguros. Tal procedimento investigativo foi iniciado pela autora em contatos preliminares, nos quais, em tom de conversa, foram explicados os objetivos do estudo, sondado o interesse dos sujeitos pelo tema, bem como procurou-se apreender a disposição dos interlocutores para dialogar em entrevistas e, ainda, para sugerir outros sujeitos de diálogo. Essas primeiras iniciativas objetivaram:

- Explorar as possibilidades de desenvolvimento do tema no âmbito das seguradoras independentes¹⁸;
- Identificar as condições da autora para levar adiante o estudo qualitativo;
- Sondar possíveis desafios a serem enfrentados nas entrevistas;

¹⁸ Seguradora independente é o termo utilizado para denominar aquela não associada a bancos.

- Buscar idéias para melhores escolhas de técnicas e procedimentos de pesquisa, inclusive adequação da linguagem com os entrevistados devido às suas diferenças individuais – tempo e amplitude de experiência no mercado e na organização, estilo de comunicação, postura e hierarquia profissional – e devido às diferenças culturais às quais estão expostos no ambiente nacional, internacional e interno às organizações onde atuam e, simultaneamente, para o qual contribuem para tornar singular.
- Procurar registrar as primeiras impressões decorrentes dos contatos preliminares, visando antecipar quais as possibilidades geradas pela escolha das organizações alvo da pesquisa de campo, tendo em mente a finalidade de responder consistentemente às questões do estudo.

Esse ponto é enfatizado por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe quando tratam da importância de “desenvolver idéias a partir de indução” (1999, p. 27) o que, neste estudo, não é considerada uma atitude incluída na abordagem fenomenológica, concordando com Thiry-Cherques (2004), porém, tomada como técnica significativa na etapa estruturada das entrevistas, segundo um dos procedimentos qualitativos adotados. A questão do grau de estruturação das entrevistas, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, foi observada na construção das questões. Os contatos preliminares contribuíram para perceber grandes diferenças no estilo de comunicação e reações informais ao tema da pesquisa, antevendo desafios. Além disso, a pesquisadora procurou zelar pelo fator confiança dos entrevistados, também indicado por aqueles autores (1999, p. 82), liberando etapas das entrevistas para orientação pelos entrevistados.

O trabalho de campo inclui um breve levantamento histórico das organizações enfocadas, sem a pretensão de dar amplitude aos dados ou de aprofundar discussões sobre suas origens, porém resumindo-os de maneira similar aos do estudo de Paula Phillips Carson e Kerry David Carson (2003), favorecendo uma primeira apreensão do entrelaçamento entre história e cultura de cada uma das organizações. Nessa etapa da pesquisa, visitas às bibliotecas do setor foram vitais, quando, tanto fontes que Gil classifica como de “primeira mão”, quanto de “segunda mão” (1989) foram buscadas, havendo os acervos bibliográficos e de documentação desempenhado um papel fundamental.

Dusilek (1983) pondera que “qualquer pesquisa, para ser realmente pesquisa, deve oferecer alguma contribuição, da parte de quem a realiza, ao campo do conhecimento em que foi centralizada” (p. 28). O fato de a autora procurar não confundir cultura com história – o que levaria a assumir uma leitura evolucionista de cultura e, conseqüentemente, etnocêntrica (ROCHA, 2004, p. 57-58), seria incompatível com a relação com o OUTRO, no sentido da responsabilidade social. Por outro lado, perceber que não ignorar a história, como “mundo já aí”, segundo a fenomenologia – no qual cada organização foi lançada, ao começar a existir como tal – bem como, simultaneamente, entender que a relação cultura e história é possibilidade de dar mais densidade às organizações e ao mundo, é um caminho para buscar essa contribuição, cobrada por Dusilek, às pesquisas.

A opção por pesquisa bibliográfica-documental, considerando-se limitações ou questionamento de sua validade, sugere reflexão à luz da seguinte citação: [...] *convém lembrar que algumas pesquisas elaboradas a partir de documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então, hipóteses que conduzem à sua verificação por outros meios.* (GIL, 1989, p. 53)

A complexidade inerente à questão cultura, desde suas concepções – em permanente debate entre autores reconhecidos pela comunidade acadêmica nacional e internacional – até suas manifestações em valores “proclamados” ou “reais” (TEIXEIRA, 1962), encaminhou a metodologia desta pesquisa para mais um procedimento complementar. Com base em pesquisa empírica realizada por iniciativa da FENASEG, articulando-a às falas dos sujeitos entrevistados, procurar apreender – além de “valores proclamados e/ou reais” – possíveis vestígios do conceito-chave de Mauss, os “fatos sociais totais” (1974) nas relações estudadas, apesar de o limite imposto pelo recorte definido para a pesquisa. A expectativa é entender melhor a complexidade das relações que se dão no espaço social dos atores implicados em seguros, enquanto possibilidade de “fato social total”, podendo fazer aparecer um horizonte onde a responsabilidade social se situe como inspiração para um sentido comum.

Nesses termos, a utilização da referida pesquisa empírica não é uma estratégia simplificadora, mas uma primeira busca por uma base comum que favoreça a leitura das diferenças subculturais das organizações em suas relações com a sociedade em geral, com suas parcerias e, em especial, com seus clientes, em termos de expectativas dos últimos. Todavia, o papel que a citada pesquisa empírica vai desempenhar neste estudo é complementar à pesquisa bibliográfica-documental, bem como à pesquisa qualitativa de campo.

Delimitações quanto aos sujeitos, tempo e espaço

Sendo a técnica de amostragem para uma pesquisa exploratória classificada como não-probabilística, optou-se então por pesquisar nove organizações do mercado de seguros brasileiro – entre seguradoras, corretores de seguros, clientes, órgão regulador e fiscalizador (SUSEP) e entidade representativa das seguradoras (FENASEG), com aplicação das entrevistas semi-estruturadas a executivos da alta administração das referidas organizações. Os critérios de escolha dos entrevistados ocorreram após contatos preliminares com o campo e levando-se em conta a viabilidade de acesso, o respeito à cultura e à estrutura de cada organização, o grau de complexidade das questões relacionadas aos objetivos do estudo, a relação entre as funções e o tempo de casa dos entrevistados, além da natureza dos conteúdos a serem abordados.

A decisão por entrevistar os executivos da alta administração das organizações-sujeito baseou-se no delineamento do perfil do entrevistado, que deveria ir ao encontro dos seguintes pressupostos:

- entendimento do contexto onde a organização encontra-se inserida,
- compreensão do cenário do mercado de seguros e
- vivência no mundo corporativo e conseqüente conhecimento de seus espaços, desafios e limites.

Além do fato do perfil de os executivos da alta administração das organizações alinhar-se ao perfil do entrevistado, vale ressaltar que tê-los escolhido como sujeito gerou a oportunidades à reflexão sobre o tema deste estudo junto a importantes

tomadores de decisão e potenciais promovedores de mudanças nesse relevante setor da economia, no mínimo, durante o desenrolar das entrevistas.

As decisões sobre quais organizações seguradoras incluir no estudo seguiram critérios discutidos a seguir e também levaram em consideração a viabilidade do estudo, em termos de acesso a dados, de diálogo e de compatibilidade de agenda.

A escolha das organizações seguradoras sujeito deste estudo baseou-se em critérios que:

- favorecessem o alcance dos objetivos propostos,
- possibilitassem iluminar o objeto do estudo e
- apresentassem realidades culturais organizacionais consideradas importantes para a apreensão, análise comparativa e estabelecimento de relações entre as mesmas e a cultura da clientela nacional.

Foram escolhidas, então, três seguradoras como organizações-sujeito desta pesquisa. Cada uma apontou um corretor e um segurado, com os quais se relaciona, para também participarem da pesquisa. As seguradoras são apresentadas no estudo como Sx, Sy e Sz. Optou-se por não divulgar seus nomes por questões éticas inerentes à natureza da própria atividade de seguro, cuja cultura solicita discrição de todos os envolvidos. Tal decisão partiu da pesquisadora e não das organizações pesquisadas, cujos dirigentes contatados demonstraram interesse e predisposição em participar deste estudo.

Conversas com executivos de seguradoras, corretores e segurados ficaram enriquecidas por depoimentos complementares colhidos entre os executivos da classe representativa das seguradoras, a FENASEG, e do órgão regulador e fiscalizador, a SUSEP, totalizando 24 entrevistas com duração média de 53 minutos, sendo a mais curta de 15 minutos e a mais longa, cerca de duas horas.

A perspectiva seccional da pesquisa realizou corte espacial para investigar as relações objeto deste estudo em um determinado período de tempo e no espaço delimitado pelo território brasileiro, considerando o espaço situacional das

organizações escolhidas. A delimitação temporal da documentação passível de ser analisada obedeceu ao período entre 2004 e 2005, salvo textos históricos.

Abordagens múltiplas para apreender e analisar

Como abordagem complementar a métodos mais tradicionais de pesquisa foram empregados, e citados mais adiante, alguns fundamentos da fenomenologia devido à questão da pré-ocupação com as atividades de seguro e a responsabilidade social.

A concepção de responsabilidade social delineada no referencial teórico deste estudo embasa a pesquisa de campo com uma assertiva para apresentação aos entrevistados e reaparece nas questões das entrevistas, visando a possíveis pré-ocupações das seguradoras, enfocadas no discurso e nas práticas organizacionais, no sentido da formulação apresentada; ou seja, visando apreender se e, de que forma, as seguradoras abordadas na pesquisa de campo estão orientadas para a concepção de responsabilidade social da qual este estudo se ocupa mais propriamente.

Recorrer a Vieira e Zouain (2004), especialmente ao estudo de Thiry-Cherques incluído na obra, foi fundamental à tímida, porém significativa, visada sobre as falas dos entrevistados, pois o pressuposto fenomenológico do enredamento no mundo, o desafio do OUTRO nas relações entre serviços e clientes e as singularidades culturais buscadas no espaço social dos envolvidos em seguros foram tanto rastreados quanto analisados à luz desse paradigma.

Os múltiplos olhares sugeridos por Alves-Mazzotti ao discutir a “legitimidade da coexistência de vários paradigmas”, embora polêmica, “hoje, amplamente reconhecida nas ciências sociais” (1998, p. 143) e a posição externada por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) de que, dificilmente, uma prática de pesquisa assuma posição pura, foram importantes para este estudo que trata de questões culturais; pois optar por simples verificação e refutação não daria conta da complexidade das relações socioeconômicas e culturais, que ficaria reduzida ao âmbito econômico-financeiro, deslocando para fora do problema da pesquisa o seu

foco principal, a responsabilidade social que implica o OUTRO do qual a fenomenologia se ocupa. Embora não tenha havido a intenção de realizar um estudo rigorosamente fenomenológico – mesmo porque adota métodos e procedimentos de pesquisa nem sempre compatíveis com a atitude da fenomenologia, avessa a propostas *a priori*, tais como entrevistas semi-estruturadas e assertivas –, uma visada fenomenológica está incluída em um segundo momento, quando a pesquisadora assume uma nova atitude com essa intenção.

As opções metodológicas mais estruturadas, apesar de não privilegiarem descrições livres, não impedem a aproximação a alguns fundamentos da fenomenologia, os quais desempenham um importante papel na busca por um melhor entendimento das relações das seguradoras e corretores com seus clientes.

A inserção no movimento discursivo dos entrevistados pôde favorecer a apreensão do sentido do problema objeto deste estudo, cuja natureza é relacional. No momento de assumir essa postura, a pesquisadora devolve ao entrevistado a liberdade de comunicar-se na direção que ele próprio julga oportuna, não para reforçar ou pontuar o que a pesquisadora planejou obter. Isso quer dizer que a visada passa a ser do próprio sujeito.

Para o processo de interpretação dos dados foi utilizada a composição das técnicas de análise de conteúdo e de análise de discurso – no entendimento de Wood e Kroger explicado adiante –, aplicadas aos dados coletados nas fontes “de papel” e nas entrevistas semi-estruturadas, respectivamente. Segundo Wood e Kroger (2000), o método da análise de conteúdo é adequado quando for suficiente verificar o que foi falado e/ou escrito. Todavia, quando for importante ir além do conteúdo, deve-se usar a análise de discurso, que analisa o conteúdo e a forma pela qual ele foi externado, observando, dentre outros aspectos, os elementos paraverbais e não verbais da comunicação, tais como gestos, olhares, postura, pausas, hesitações e entonações.

A seguir, apresenta-se uma breve retrospectiva do que foi discutido em termos do método de pesquisa deste estudo, na forma da Figura 7.

Figura 7 – Breve retrospectiva do método de pesquisa deste estudo

- Pesquisa essencialmente **qualitativa** ► motivada pela natureza **relacional, sócio-cultural e organizacional** do foco do estudo
- Considerando os **fundamentos da teoria crítica** ► **Externa** = “a abordagem crítica é essencialmente relacional: procura-se investigar o que ocorre entre os grupos e instituições relacionando as ações humanas com a cultura e as estruturas sociais.” **Interna** = exige “consistência lógica entre argumentos, procedimentos, linguagem” (Alvez-Mazzotti, 2002, p. 139)
- **Objeto do estudo: relações** entre **seguradoras** (sujeitos organizacionais) e seus **clientes** (sujeitos organizacionais e individuais).
- Perspectiva **seccional**: espaço = território brasileiro e tempo = 2004 e 2005 (salvo textos históricos)
- Caráter **exploratório** ► dadas a abrangência e a complexidade do tema e do objeto do estudo, os quais são mercedores de investigações futuras (Gil, 1989; Pinsonneault e Kraemer, 1993).
- **Postura fenomenológica** ► **atitude** de inserção no movimento discursivo dos entrevistados e zelo pelo fator confiança dos entrevistados (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 1999, p. 82), devolvendo ao OUTRO - sujeito da pesquisa - o rumo da conversa.

▪ Trabalho de **Campo**:

- > **Pesquisa bibliográfica-documental** (Gil, 1989): levantamento histórico das seguradoras enfocadas, resumido de acordo com Carson&Carson (2003) ► favoreceu apreensão do entrelaçamento entre história e cultura (Fraga, 2003; Merleau-Ponty, 1996 e Srour, 1998).
- > **Entrevistas semi-estruturadas**:
 - três **seguradoras “independentes”**
 - três **corretores** e três **segurados**, indicados pelas seguradoras
 - **SUSEP**
 - **FENASEG**
- Entrevistados: **executivos da alta administração** ► intencionalmente

} 24 entrevistas
+ curta: 15m
+ longa: 2h

▪ Processo de **Interpretação dos dados**:

- > **Análise de conteúdo**: • *interpretação* (fontes “de papel”, episódios históricos, mudanças) • *ordenação* (transcrição) • *classificação* (relevâncias culturais e de responsabilidade social) • *análise final* (referenciais e questões) ► Aproximações da verdade
- > **Análise de discurso**: entrevistas semi-estruturadas ► conteúdo e forma de expressão verbal e não verbal - gestos, olhares, postura, pausas e entonações. (Wood e Kroger, 2000)

**Múltiplos
Olhares**

Alves-Mazzotti

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir do referencial teórico citado.

Limitações do estudo

A desvantagem dessa abordagem metodológica é o tempo despendido com cada entrevistado, porque o uso do tempo passa a ser muito mais uma questão de decisão do sujeito do que da pesquisadora, o que costuma gerar um grande volume de material para organizar e analisar, podendo dificultar o processamento e a interpretação pela pesquisadora, em se tratando de uma dissertação de mestrado.

Além disso, mesmo que a pesquisa qualitativa não trate de dados econômico-financeiros, intencionalmente, eles estão de alguma forma implicados nas questões socioeconômicas e culturais, que por sua vez, implicam responsabilidade social.

Não se deve ignorar, também, que os recortes e escolha de sujeitos podem não ter sido os melhores, apesar de se buscar o viável e o suficiente para a validade do estudo – o melhor acesso possível da pesquisadora aos conhecimentos, significados e percepções dos informantes. E, descartada a generalização, restará a possibilidade de que idéias geradas possam ser aplicadas em outros cenários (EASTHERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 41).

Significância do estudo

Tendo-se em vista a importância socioeconômica, política e cultural das atividades de seguro e a sua relação direta com o bem-estar das pessoas, um estudo que analise as relações das organizações desse setor com seus clientes e parceiros, mesmo que em um recorte, para viabilizar o seu desenvolvimento nos limites de uma dissertação realizada por uma pesquisadora iniciante, é possível esperar que:

- a literatura pesquisada, o conhecimento reorganizado para responder a questões do problema, os conceitos reformulados à luz de referencial teórico selecionado,
- os depoimentos sistematizados e resumidos em quadros comparativos e
- as reflexões finais realizadas

possam, de alguma forma, contribuir para debates na realidade concreta das empresas seguradoras e demais organizações relacionadas, visando melhorar a compreensão do problema dessas complexas relações – devido ao seu forte componente social – e gerar oportunidades para avanços em pesquisas futuras.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo descreve como foi realizada a pesquisa de campo que incluiu entrevistas semi-estruturadas e levantamento histórico das organizações enfocadas, e apresenta resultados do estudo, obtidos por intermédio da interpretação dos dados colhidos, à luz do referencial teórico, como caminho para chegar ao objetivo final proposto neste estudo e responder – o melhor possível – às questões levantadas.

1. SOBRE A PESQUISA DE CAMPO – COLETA DE DADOS

Conforme resumido no capítulo 3 – método de pesquisa, a realização das entrevistas percorreu os seguintes caminhos, não necessariamente na ordem apresentada:

- investigação das possibilidades do campo a ser pesquisado, a partir de conversas preliminares;
- escolha das seguradoras conforme critérios explicitados;
- elaboração do roteiro das entrevistas semi-estruturadas, finalizado a partir da sondagem de receptividade ao tema durante os contatos preliminares;
- convite às seguradoras escolhidas, via contato pessoal com executivo da alta administração da empresa, para serem incluídas como sujeitos;
- agendamento das entrevistas com os executivos das empresas;
- solicitação aos executivos entrevistados de indicação de segurado e corretor a serem entrevistados, considerando as questões-chave deste estudo;

- ampliação do universo dos executivos entrevistados, incluindo executivos da entidade representativa das seguradoras - FENASEG e do órgão regulador e fiscalizador desse mercado - SUSEP;
- transcrição das entrevistas gravadas;
- triagem dos dados relacionados à cultura, história e responsabilidade social;
- tabulação dos dados, por organização e executivos entrevistados;
- articulação dos dados como um todo e
- interpretação dos dados organizacionais e gerais à luz do referencial teórico.

O objetivo das entrevistas semi-estruturadas foi apreender a percepção do entrevistado com relação à cultura do mercado de seguros no mundo e no Brasil, à cultura da seguradora enfocada na entrevista e à responsabilidade social, principalmente no que tange ao relacionamento com o cliente, conforme foco deste estudo. No sentido de alinhar o entendimento sobre o tema da pesquisa, foram apresentados, à grande maioria dos entrevistados, recortes de conceitos extraídos do referencial teórico sobre responsabilidade social e cultura, como assertivas.

Aspectos quantitativos das entrevistas

Foram realizadas 24 entrevistas, com média de duração de 53 minutos, tendo a mais curta de 15 minutos e a mais longa, cerca de duas horas. As entrevistas foram realizadas entre Abril e o início de Maio de 2006, nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, sendo a maior parte delas realizada no local de trabalho do entrevistado. Todas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. É oportuno ressaltar que nenhum deles esboçou alguma restrição quanto à gravação das entrevistas. Apesar dessa atitude, a pesquisadora os informou que a identidade da organização e dos entrevistados não seria revelada, a menos que o desejassem. Os entrevistados tinham, em média, 15 anos de experiência na atividade de seguros, seja trabalhando na área ou contratando seguros, no caso dos executivos das organizações e dos segurados, respectivamente. O menor tempo de experiência era de três anos e o mais longo, 43 anos. Foram entrevistados 14 homens e oito mulheres.

Pesquisa documental em fontes primárias ou em publicações institucionais

A pesquisa documental, realizada com a intenção de propiciar o levantamento histórico e a apreensão de aspectos culturais das três seguradoras sujeitos do estudo, foi baseada principalmente nas seguintes fontes de informação, em geral, antecedidas por conversa informal:

- sítios das seguradoras na *World Wide Web (WWW)*;
- publicações internas e externas das seguradoras, tais como publicações para o corretor, jornal interno para funcionários, informes anuais, publicações comemorativas, folhetos institucionais, dentre outros;
- publicações do mercado de seguros em geral e
- matérias jornalísticas publicadas em diversas mídias impressas, incluindo jornais de grande circulação no país, de 2004 a meados de Abril de 2006, totalizando mais de 300 matérias consultadas.

2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLHIDOS: ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo e documental, iluminada pelo referencial teórico construído, possibilitou apreender algumas características comuns ao mercado de seguros, assim como alguns aspectos próprios de cada uma das três seguradoras pesquisadas, no que diz respeito às manifestações culturais, à postura e às práticas de responsabilidade social, conforme o recorte proposto neste estudo.

Chegou o momento de retomar o **pressuposto** delineado neste estudo e apresentado no capítulo de introdução, pois desempenhou importante papel na interpretação dos dados e na leitura da realidade concreta das inter-relações das organizações pesquisadas:

A pré-ocupação autêntica com o OUTRO, na condição de cliente de uma seguradora, se mostra de alguma forma em documentos, falas, práticas e imagem no mercado, como presença ou como uma falta.

A retomada do referencial teórico de cultura construído neste estudo, principalmente nos enfoques que ajudaram a clarificar:

- a relação entre cultura e história (FRAGA, 2003; MERLEAU-PONTY, 1996; SPIEGLEBERG, 1971; SROUR, 1998);
- a importância do componente cultura nacional na explicação das diferenças culturais das e nas organizações (HALL, 2005; HOFSTEDE, 2001);
- a existência de subculturas e interculturas brasileiras (BOSI, 1992; DaMATTA, 2001; RIBEIRO, 1995) e
- a influência da natureza da operação, da estrutura organizacional e do fundador da empresa na formação de sua cultura (FREITAS, 1991b; HANDY, 1994).
- Convidou à apresentação de alguns fatores histórico-estruturais das três seguradoras pesquisadas, expostos no Quadro 15, a seguir, visando a um melhor entendimento da cultura dessas organizações.

Quadro 15 – Fatores histórico-estruturais das três seguradoras pesquisadas

Fatores Histórico-Estruturais	Seguradora Sx	Seguradora Sy	Seguradora Sz
Época da Fundação	Última década do séc. XIX	1ª década do séc. XX	Última década do séc. XX
Origem	Familiar	Familiar	Familiar
Origem do Capital	Brasileiro e Europeu	Europeu, predominantemente	Brasileiro e Norte-Americano
Local da sede	Região Sudeste	Região Sudeste	Região Sudeste
Abrangência de atuação	Território nacional	Território nacional	Território nacional
Quantidade de funcionários	Mais de mil	Mais de mil	Cerca de mil

Fonte: Própria.

É oportuno lembrar que este estudo lida com empresas de um determinado setor da economia – seguros – cuja natureza do negócio é bem específica, o que, por si só, já representa um importante componente da cultura organizacional (HANDY, 1994). Esse autor chega a opinar, em sua obra “Deuses da Administração”, que a cultura organizacional das empresas de seguros, em geral, tende à cultura-de-função, simbolizada pela figura de Apolo, o deus da mitologia grega que representa a ordem e as regras.

Em continuidade, a retomada de concepção de cultura, principalmente, nas leituras de:

- Carson e Carson (2003) e Trompenaars (1994), ao sugerirem que as categorias culturais emergem das diferentes soluções que os grupos escolhem para os mesmos problemas, incluindo os grupos organizacionais, e que tal entendimento é importante para a compreensão dos relacionamentos empresariais;
- Srour (1998), ao acreditar que a cultura organizacional manifesta-se de formas variadas, tais como: nos princípios, nos valores, nos códigos e nas expressões estéticas, dentre outros;
- Geertz (1989), ao enfatizar a dimensão interpretativa de cultura e entendê-la como o meio por intermédio do qual as pessoas se comunicam, dentre outras formas e
- Kroeber e Kluckhohn (1952) e Trompenaars (1994), ao incluírem os padrões explícitos e os valores vinculados às idéias como elementos constitutivos da cultura.
- Incentivou e justificou a elaboração do Quadro 16, onde estão destacadas as tendências de postura e de cultura das seguradoras pesquisadas, obtidas a partir da interpretação de suas missões, princípios, visões, valores e estilo na comunicação virtual com a sociedade. Como resultado dessa pesquisa documental, foram encontradas linhas convergentes ou divergentes entre

ideologias e práticas nas organizações estudadas, as quais estão reordenadas e sintetizadas no Quadro 16.

O objetivo da apresentação do citado quadro resumo é duplo, isto é, enquanto revela especificidades culturais de cada uma das organizações, possibilita dar visibilidade ao todo cultural do setor, guardados os limites do recorte definido nesta pesquisa e considerando-se as limitações decorrentes.

A pré-ocupação com o outro – no sentido fenomenológico do termo, ou seja, a busca pela relação de co-humanidade em um engajamento ético nas relações profissionais (FRAGA, 2003) – aparece fortemente na formulação dos propósitos das organizações, conforme apresentadas no Quadro 16, quando esse OUTRO assume diversas singularidades na condição de diferentes atores, ao se mostrar como cliente, acionista, funcionário, parceiro e sociedade em geral.

Retomando aqui o foco principal deste estudo – a responsabilidade social que implica o OUTRO, do qual a fenomenologia se ocupa – apreende-se a pré-ocupação autêntica¹⁹ com o outro – na qualidade de cliente de uma seguradora –, presente nos valores proclamados pelas seguradoras estudadas (TEIXEIRA, 1962).

¹⁹A questão da autenticidade é recorrente na “Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica”, quando a relação de cada pessoa com o mundo é compreendida como singular e como autêntica quando contribui para a mutualidade, na multiplicidade das singularidades, enriquecendo o mundo comum. Assumida desta maneira, a postura autêntica do agente na ação administrativa “fortalece o compartilhamento autêntico, na direção de uma administração participativa”, em concreta co-responsabilidade (Fraga, 2003, p.33)

Quadro 16 – Missões, princípios, visões e valores das seguradoras pesquisadas

	Sx	Sy	Sz
Missão	<ul style="list-style-type: none"> · maximizar rentabilidade · ética empresarial · ser a melhor · assegurar desenvolvimento e garantia aos funcionários e clientes. · sublinarmente: acionista 	<ul style="list-style-type: none"> · pessoas-clientes · sonhos · ser a preferida · confiança e proteção · melhor seguro, · soluções personalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> · inovação · serviços pioneiros · ser a melhor · agilidade · cliente · parcerias
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> · Ética, transparência, credibilidade como base para construção de relacionamentos · Agilidade e flexibilidade · Trabalho em equipe · Atendimento com alto padrão de qualidade · Entusiasmo · Inovação no cotidiano para melhoria ao cliente · Experiência como diferencial · Humildade para reconhecer erros. <i>“Sempre há espaço para melhorar”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Entender e antecipar-se às necessidades dos clientes · Monitorar sinais de satisfação · Excelência · Ser a preferida do cliente · Melhorar para surpreender o cliente · Criatividade em ações · Comprometimento ético, transparência, imparcialidade, <i>“Cultivar relacionamentos alinhados aos nossos valores”</i> · Agir sem demora, ser proativo · Valorização das pessoas · Cultura de aprendizado, trabalho colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> · Espírito vencedor · Foco na ação · Novas oportunidades · Foco no cliente · O melhor para o cliente, valorizando parcerias e relações de negócios · Atendimento de excelência · Agregar valor ao acionista · Crescimento com lucro · Trabalho em equipe · Excelência no desempenho · <i>“Responsabilidade por nossos atos e decisões”</i> · Trabalho integrado · Aperfeiçoamento de processos · Superar as expectativas
Valores	<ul style="list-style-type: none"> · Socialmente responsável · Iniciativas sociais visando à aproximação com clientes e parceiros · Valorização de todos, sem discriminação · Foco em resultados, retorno aos acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> · Ouvir o cliente, respeito à iniciativa · Trabalho em equipe · Foco em resultados · Responsabilidade compartilhada · Foco no cliente · Inovação · Excelência no atendimento · Equipe competente e comprometida 	<ul style="list-style-type: none"> · Espírito inovador · Integridade · Conduta ética · Confiança e respeito mútuos

Fonte: Própria.

Recorrer ao sítio de cada organização, na *World Wide Web*, contribuiu para complementar a análise do discurso realizada em documentos e entrevistas, bem como para perceber seus diferentes estilos de comunicação com o público, o que variou entre a ênfase na linguagem técnica, mais informativa e a linguagem mais expressiva, em termos relacionais.

O emprego da análise do discurso para a leitura de missão, princípios e valores apresentados em estilo próprios por cada uma das organizações possibilitou apreender a maneira como cada qual revela seu foco no cliente, o que deslizou da presença ostensiva nas missões e princípios formulados pelas empresas e mostrou-se enfatizado na empresa Sy no sentido de compromisso.

Atitude da pesquisadora: compartilhamento em momentos de inserção

A atitude fenomenológica de inserção que, em meio à atividade de entrevista devolveia ao sujeito o rumo da conversa, fez aparecer resultados preliminares da pesquisa, em decorrência dessa postura como método, isto é, contribuiu com a visada do próprio sujeito, considerando-se que, quando ele se exprime, o faz para si mesmo. Na verdade, é quando ele pode realizar o que a fenomenologia considera fundamental ao sujeito: estar situado (FRAGA, 2003, p. 8, 25). É nessa condição que ele “toma consciência” do objeto visado (THIRY-CHERQUES, 2004, p. 114). Logo, é possível afirmar que os métodos empregados pela pesquisadora se intercomplementam em um esforço duplamente válido para aproximar-se do significado do fenômeno pesquisado.

No caso do estudo da responsabilidade social, a literatura consultada contribuiu para conceituar, para esclarecer o que ela é e a atitude fenomenológica – com a retomada da entrevista, para uma conversa orientada pelo próprio entrevistado – possibilitou fazer aparecer o significado desse conceito, que faz sentido.

Essa postura não fere a gratuidade que deve acompanhar a pesquisa em suas etapas metodológicas (THIRY-CHERQUES, 2004, p.114-116) no sentido de que é científica a pesquisa que não é realizada a serviço de. Ao contrário, esse resultado relacionado à atitude fenomenológica da pesquisadora contribuiu para a validade desta pesquisa qualitativa, porque obteve o que Eastherby-Smith, Thorpe e Lowe consideram vital: “acesso pleno aos conhecimentos dos entrevistados”, com a “provisão das percepções alheias” (1999, p. 40-41). Levando-se ainda em conta as considerações desses autores, antevendo dificuldades para o pesquisador, no campo das organizações, em decorrência:

- do poder da alta gerência para, facilmente, recusar-se a participar,
- da forte estrutura das organizações, ostentando controles rígidos,
- do difícil acesso a membros dos conselhos e
- das decisões dependerem mais dos entrevistados do que do pesquisador (p. 45)
- pode-se considerar que, em contraste ao antevisto por esse referencial, foi possível observar resultados interessantes neste estudo.

No caso dos três primeiros itens, a estratégia dos contatos preliminares, indicados no capítulo da metodologia, bem como as conversas preparatórias em busca de dados históricos, somadas à postura de inserção no movimento próprio de cada entrevistado contribuíram para a validade do estudo; porque, na medida em que as percepções obtidas das diferentes organizações foram ricas a ponto de poderem ser analisadas tanto caso a caso, quanto como um todo articulado, observações semelhantes poderão ser feitas por outros pesquisadores, em ocasiões diferentes, abrindo espaço para a validade (EASTHERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 40-41) desta pesquisa.

Leitura conjunta das manifestações culturais marcantes

Antes de apresentar as peculiaridades culturais que emergiram em cada seguradora pesquisada, é oportuno revelar que a leitura conjunta das manifestações culturais marcantes do mercado de seguros apontou para a existência de valores proclamados e de valores reais, deslizando ao longo de uma escala que une extremos: o “sentimento de dever cumprido” e a “autocrítica contundente”, conforme apresentado no Quadro 17. A verbalização desses valores nas entrevistas foi acompanhada de momentos de forte emoção, tanto no extremo da autocrítica, quanto no extremo do “dever cumprido”, revelando orgulho do trabalho realizado, desejo de melhoria constante e comprometimento.

Quadro 17 – Manifestações culturais do mercado de seguros brasileiro em uma escala que une extremos: valores proclamados *versus* valores reais

Sentimento de Dever Cumprido ←	→ Autocrítica Contundente
Agilidade no atendimento	Processos operacionais morosos
Integridade, mesmo que implique em perda financeira	Ambigüidade diante do poder
Enorme esforço em atender o cliente da melhor forma	Uma certa frouxidão no atendimento
Movimento de mudança para melhor	Dificuldade em modernizar-se
Mudanças têm exigido o desligamento de funcionários com muitos anos de casa, mas desalinhamos com os novos valores	Práticas Paternalistas
Valorização de talentos vindo de fora do mercado	Tradição
Abertura a ouvir parceiros e mudar a partir desse ouvir	Isolamento
Valorização e reconhecimento da mudança, inclusive de pessoal da alta administração	Conservadorismo
Reconhecimento do OUTRO	Desconfiança com relação ao OUTRO
Coragem para mudar	Aversão a correr risco
Pré-ocupação com o outro, revelado nos princípios, missão e visão	Dificuldades em concretizar alguns, na prática
Consciência da existência de subcultura, com pré-ocupação para atender essas expectativas	Dificuldades de tratamento transcultural
Tratamento personalizado e até humanizado ao OUTRO: cliente interno, externo, parceiros	Relacionamento frio e distante
Motivação diante do dever cumprido	Despreocupação, descomprometimento

Fonte: Própria.

Seguem algumas discussões sobre as posições mais extremadas apresentadas no Quadro 17, ilustrando-as, sempre que possível, com citações e/ou episódios extraídos dos depoimentos no campo:

- Agilidade no atendimento x Processos operacionais morosos:
A agilidade aparece muito fortemente nos “valores proclamados” – expressos na visão, em princípios e valores; por um lado, principalmente no que se refere à mediação do corretor em momentos críticos do cliente, nem sempre se percebe essa agilidade. O corretor, quando não encontra meios suficientemente ágeis para lidar com a seguradora na resolução dos problemas operacionais do dia-a-dia, considera que o prejuízo é de todos os envolvidos. Por outro lado, “valores reais” relacionados à preocupação do segmento de seguros com essa agilidade, na prática, aparecem em várias situações importantes, como por exemplo: a

premiação recebida em uma capital da Região Norte do país, por uma das seguradoras pesquisadas, em função de sua agilidade no pagamento de indenizações. Esse exemplo é muito interessante em face da diferença cultural marcante entre as regiões Sudeste e Norte, pois, mesmo estando a seguradora situada no Sudeste, conseguiu perceber e atender à expectativa do segurado cuja cultura é bastante diferente.

- Enorme esforço em atender o cliente da melhor forma x Certa frouxidão²⁰ no atendimento:

Ainda em relação à questão dos valores proclamados e reais, alguns entrevistados – em geral pessoas novas no segmento – disseram perceber uma certa dificuldade das seguradoras em viabilizar respostas com agilidade quando há alguma dúvida. Em contraste, na outra ponta da escala, aparece a confiança no bom desempenho dessas empresas, o que foi revelado de uma maneira simbólica, na comunicação verbal somada, habilmente, à não-verbal intencional, em palestra proferida para o segmento, nos seguintes termos e gestos: Enquanto o palestrante se comunicava com os presentes, afirmou que a cada batida de seu dedo sobre a mesa – e o fazia de forma compassada e rápida –, havia milhões de indenizações sendo pagas a segurados. O emprego de linguagem como a descrita – plena de simbolismo – pode ajudar a elevar a auto-estima de todos que trabalham no segmento.

- Consciência da existência de subcultura, com pré-ocupação para atender essas expectativas x Dificuldades de tratamento transcultural:

Embora haja consciência sobre as diferenças culturais regionais e a pré-ocupação em adequar as ações para atendê-las, nem sempre as expectativas são preenchidas. Por exemplo: em algumas regiões longínquas em relação ao eixo das capitais, uma organização-cliente viu-se pressionada a substituir o seguro saúde por serviços de cooperativa, para atender às subculturas locais.

- Valorização e Reconhecimento da Mudança, Inclusive de Pessoal de Alta Administração X Conservadorismo:

²⁰ Frouxidão é termo extraído por Fraga (1999) para exemplificar algumas características da cultura brasileira, segundo Darcy Ribeiro em sua obra “O Povo Brasileiro”.

A maioria dos entrevistados acha interessante a presença de pessoas novas no mercado, seja por serem jovens, seja por serem oriundas de outros segmentos. Embora o mercado se auto-rotule conservador e tradicional, mostra-se aberto à mudança, à necessidade de adaptação, a ter coragem de experimentar, a escutar as novas idéias dos recém chegados. O conservadorismo e tradição não bloqueiam a busca por renovação de pessoal e por dinamismo de novas posições decorrentes (RIBEIRO, 1995).

Reportando à discussão do contínuo dos valores que deslizam do extremo da “autocrítica contundente” ao “sentimento de dever cumprido” e relendo o convívio nas entrevistas à luz do referencial teórico de Ribeiro (1995) e Fraga (1993), emerge a concepção da cultura como algo vivo, dinâmico e em aberto. A cultura do mercado de seguros mostrou-se, além de viva, em transição, no sentido da melhoria, da abertura para novas idéias, assim como o é a própria cultura brasileira, segundo Ribeiro (1995), “em fazimento” e “aberta para o futuro”. Em função desse olhar para algo em movimento, percebe-se o contraste entre as percepções nos dois extremos da escala, e que estão presentes no tecido cultural, desde a plena confiança a uma certa dúvida, até mesmo desconfiança, quanto a valores que seriam apenas proclamados ou que seriam valores reais (TEIXEIRA, 1962).

Aspectos particulares apreendidos nas seguradoras pesquisadas

Retomando a apreensão de algumas características chave de cada organização-sujeito do estudo, apresentam-se a seguir as peculiaridades culturais que emergiram em cada uma das três seguradoras, sendo o foco prioritário as relacionadas com responsabilidade social, segundo a concepção deste estudo. Buscou-se destacar aspectos referentes à relação com os segurados, à imagem, a normas, às práticas e às manifestações de pré-ocupações com o OUTRO no sentido fenomenológico.

Características marcantes da postura e práticas – seguradora Sx:

- Foco no cliente;
- Relacionamento, com o corretor, visto como um forte aliado para o relacionamento com o cliente;

- Mobilização para atendimento ao cliente, buscando: humanização, personalização e excelência;
- Métodos para melhorias na gestão: tecnologia, projetos, mudança na estrutura interna, inovação. “Mudamos da água para o vinho. Agora servimos de modelo para outras seguradoras. Antes seguíamos o mercado.”
- Responsabilidade Social:
 - É um dos objetivos estratégicos: ser reconhecida como socialmente responsável;
 - Está proclamada nos valores da empresa;
 - Tentativa de unir os interesses sociais e empresariais (econômicos). Equilíbrio entre objetivos sociais e econômicos (SROUR, 1998; GONÇALVES, 1984). Para tal, buscam ações relacionadas ao negócio da empresa. Exemplo: iniciativas para prevenção de acidentes, para socorro a acidentados, mesmo que não sejam segurados e para prevenção em saúde. Trata-se de prática no sentido da relevância do humano, em co-humanidade, segundo o paradigma fenomenológico empregado neste estudo;
 - Humanização no atendimento é visto como responsabilidade social. Ilustrado pela fala: “Se o atendente da central de atendimento ouve choro de criança no outro lado da linha, trata logo de providenciar remoção das pessoas do local do acidente e depois cuidam do carro. Eles são treinados para isso.”;
 - Também atua em responsabilidade social interna (funcionários) e com parceiros.
- Outras características dessa seguradora:
 - Nítido processo de mudança, buscando modernizar-se;
 - A motivação da mudança veio da entrada de acionista estrangeiro e refletiu fortemente na transformação interna da estrutura;
 - A maioria da alta administração atual tem, em média, três anos de empresa;
 - Está abandonando os traços paternalistas, que favoreciam a lealdade dos funcionários em troca da manutenção no emprego, hoje rumo à profissionalização;
 - Lida com os problemas na base do diálogo, do consenso. Para tal, há reuniões semanais com executivos da alta administração;

- A questão do tempo – Mudança cultural crucial: É “européia” no sentido de ter paciência para aguardar os frutos dos investimentos, para aguardar os resultados, afastando-se do imediatismo;
 - Ainda há, principalmente entre os funcionários mais antigos, influência da cultura do fundador, carisma, tradicionalismo;
 - Percebe-se a si mesma como justa, honesta e pautada na ética.
- Dimensões de Hofstede (2001):
 - Masculino x Feminino: Tendência ao masculino, espelhado tanto na esmagadora maioria masculina da direção executiva da empresa, quanto na postura.
 - Distância do Poder: Alta. Ilustrada pela fala: “As pessoas ainda não conseguem ficar tranquilas se um subordinado vai falar direto com um par. Ainda existe muita hierarquia aqui dentro.”

Características Marcantes – Seguradora Sy:

- Foco no corretor como forma de se aproximar do cliente;
- Consciência em preservar e dar atenção ao cliente. Marca trazida da origem da empresa, que tinha foco nos negócios corporativos, onde o relacionamento com cliente era muito próximo;
- Pré-ocupação com o outro-cliente, o outro-corretor;
- “Desde o funcionário nosso da filial mais remota até a diretoria você encontra essa preocupação de estar bem do ponto de vista do cliente. É a melhor propaganda.”;
- Ética e integridade
 “Prezamos pela integridade em tudo o que fazemos, às vezes, até em prejuízo à empresa.” “É algo amplo que inclui os contratos, os acordos, os pagamentos, o tratamento com o cliente.”;
- Honrar os compromissos assumidos com os clientes. Considerado valor oriundo da cultura européia e da experiência em honrar os compromissos no pós-guerra;

- Compromisso com o acionista e sem ignorar possíveis conseqüências para o compromisso com cliente.
 “Acabamos de escrever as declarações para os próximos quatro anos dos nossos compromissos, e a ênfase está em privilegiar o cliente, o cliente final, o distribuidor.”;
- Não permissividade diante de fraudes e/ou atitudes não-éticas.
- Sobre Responsabilidade Social:
 - Projetos Sociais, mobilizando funcionários;
 - Pioneira nas iniciativas de responsabilidade social interna (funcionários);
 - Projetos Culturais e Esportivos mesclando marketing e responsabilidade social, e alinhados à cultura do acionista europeu.
- Outras características dessa seguradora:
 - Inovação tecnológica, agilidade, articulação e convívio entre tradição e disciplina com inovação;
 - Treinamento interno tendo em mente a relação com o cliente;
 - Pré-ocupação com segurança, controles internos, normas internacionais;
 - Diálogo internacional nos negócios;
 - Clientela organizacional multicultural;
 - Tímidos na relação com a mídia;
 - Publicidade busca campanhas humanizadas;
 - Pioneirismo em novas formas de publicidade;
 - Foco na relação interpessoal;
 - Favorece e estimula a interação. “Aqui na empresa, não há idéia que não deva ser avaliada”;
 - Cultura dialógica reporta à postura democrática, segundo Morin (2004);
 - Trabalha em grupos multidisciplinares para resolver os problemas;
 - Ouve para mudar;
 - Navega bem diante das subculturas dos segurados, ilustrado pelo seguinte episódio narrado: A empresa ganhou prêmio em uma capital da região Norte, em função da presença e agilidade em honrar seus compromissos com os clientes diante de um desastre natural que assolou a cidade. “A

- população ficou maravilhada como nossa agilidade – as indenizações foram pagas em três dias – e o fato correu a cidade toda.”;
- Valoriza as diferenças dos corretores, sem prejudicar (ROCHA, 2004);
 - Funcionários muito comprometidos. Formam um “corpo”, uma unidade, que adere bem às mudanças;

Os quatro itens anteriores reportam ao compartilhamento autêntico do referencial fenomenológico, no ambiente de trabalho e da vida;

- Coragem para mudar e capacidade de adaptação e renovação;
 - Forte influência da cultura européia;
 - Considera-se ainda tímida, apesar de todos os seus atributos favoráveis, tanto financeiros quanto relacionais.
- Dimensões de Hofstede (2001):
 - Masculino x Feminino: Feminilidade espelhada tanto no equilíbrio de homens e mulheres na direção executiva e no corpo funcional, quanto na postura relacional.
 - Distância do Poder: Mais próxima da elevada, mas com tendência para mudança, no sentido de se tornar menos hierarquizada.

Características Marcantes – Seguradora Sz:

- Foco nas parcerias como forma de conquistar o cliente;
- Inovação como caminho para a sobrevivência;
- Especialização;
- Negócio pautado em parcerias: “Parceiros ficam encantados conosco.”;
- Soluções inovadoras para parceiros e clientes – criatividade e agilidade;
- Nichos;
- Competência técnica;
- Foco em treinamento, buscando excelência no atendimento ao cliente e ao parceiro;
- Aberta a mudanças e à experimentação;
- Maturidade diante da mudança causada pela chegada de acionista estrangeiro.

- Sobre Responsabilidade Social:
 - Projetos Sociais relevantes (com premiação internacional), mas pouco divulgados ao público em geral;
 - Considera a responsabilidade social uma questão de mentalidade da alta administração;
 - Vista como altruísmo e não como meio de troca e/ou de marketing. Reporta ao paradigma fenomenológico quanto à subjetividade mais como uma intersubjetividade e a legitimação das ações no mundo da vida por questão de ética.

- Outras características dessa seguradora:
 - É tímida na relação com a mídia. É procurada para emitir parecer técnico em mídias espontaneamente, sendo reconhecida como uma empresa formadora de opinião;
 - Resolve problemas dialogando e antecipando-se para minimizar impacto no cliente;
 - Pré-ocupações: Ouve o cliente para aprender e elaborar soluções de negócio;
 - Dialoga. A postura de comunicação reporta à dialógica democrática segundo Morin (2004) em seus “Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro”;
 - Pré-ocupação com atendimento às normas e à prevenção de fraude e/ou transgressões: refletida na estrutura organizacional da empresa que tem área autônoma para cuidar dessas questões, o que comprova existir uma concreta pré-ocupação;
 - Foco no bem-estar dos funcionários, por acreditar que se reflete no cliente;
 - Foco em treinamento.

- Dimensões de Hofstede (2001):
 - Masculino x Feminino: Tendência ao feminino espelhada tanto no equilíbrio de homens e mulheres na direção executiva e na maioria no corpo funcional, quanto na postura segundo a descrição dessa dimensão.
 - Distância do Poder: Baixa.

Articulação de conversas para um diálogo mais amplo

Neste ponto, inicia-se a leitura conjunta das entrevistas, buscando estabelecer uma conversa entre todas as organizações envolvidas na pesquisa de campo. Essa análise conjunta é relevante diante da importância – para esta pesquisa – da leitura da cultura do mercado de seguros brasileiro como um todo, apesar do recorte da delimitação estabelecida neste estudo.

A viabilidade dessa leitura conjunta ocorreu em função da densidade da conversa ao longo das entrevistas, independentemente de em qual das organizações e, também, em função da leitura preliminar, em separado, ter evidenciado que há questões recorrentes entre as seguradoras, mesmo quando as posturas apontam para os extremos de um contínuo; ou seja, até nas diferenças de percepções há similaridades entre as organizações pesquisadas.

Quanto às manifestações culturais recorrentes

No que se refere à cultura do mercado de seguros brasileiro, as principais manifestações recorrentes apreendidas na pesquisa de campo foram:

- a) Postura considerada conservadora, observada na comunicação discreta com a sociedade e no estilo reservado. Tal comportamento é percebido como compatível com criatividade e modernização. Em uma das empresas, observou-se a combinação de disciplina com criatividade.
- b) Tradicionalismo, no sentido de prezar a permanência das pessoas, seja trabalhando na mesma organização ou em diferentes organizações do setor. Em geral, as pessoas têm muitos anos de experiência no mercado de seguros. Também foi observada a prática da passagem das atividades profissionais de geração para geração, como por exemplo, os netos atuando em empresas fundadas pelos avôs. É possível perceber a importância do fundador na cultura das empresas, no sentido de ainda ser uma figura presente como norte de determinadas culturas, mesmo que não atue mais na empresa.

- c) Tecnologia como fator de modernização, aparecendo, principalmente, no sentido de preocupação em usar a tecnologia para agilizar os procedimentos organizacionais internos às seguradoras e menos no relacional com o cliente.
- d) Tímida relação com a mídia. Declaram que há timidez na comunicação com a mídia, que falta arrojo. Ao falarem da timidez, comparam-se aos bancos, enfatizando as práticas contrastantes diante dos meios de comunicação. Citam a presença ostensiva dos bancos na mídia e consideram os resultados do setor bancário excelentes, no sentido de que os bancos teriam se tornado atraentes, lucrativos, podendo usar o retorno financeiro obtido com o bom uso da mídia na crescente modernização. Os entrevistados foram unânimes em falar que há um distanciamento entre o mercado de seguros e a mídia. Nesse ponto, os depoimentos foram, em geral, lacônicos, seja por não saberem responder ou não saberem explicar as razões desse afastamento. Os depoimentos sobre essa questão tiveram o tom de autocrítica, de queixa, de atitude tradicionalista e até de um certo fatalismo, deixando subjacente a expectativa de que alguém devesse tomar iniciativa para mudar essa posição.
- e) Desconhecimento e pouco reconhecimento pela sociedade em geral. Consideram injusto o pouco reconhecimento da sociedade ao mercado de seguros, pois a natureza do seguro exige prontidão para dar conta dos problemas que afetam as pessoas e está mais relacionada aos momentos críticos da vida dos clientes. Apesar disso, porém, esse setor ainda não tem a mesma visibilidade e reconhecimento que os bancos conseguiram conquistar. Reconhecem a dificuldade que o setor tem em sobressaltar seus pontos positivos. Acreditam que as práticas de marketing dos bancos, em função do uso ostensivo da mídia, transmitem uma imagem mais positiva àquele setor se comparada à imagem do mercado de seguros.

O pouco reconhecimento do mercado de seguros pela sociedade foi relacionado a alguns aspectos da cultura brasileira, tais como:

- a cultura do imediatismo,
- a cultura de “levar vantagem em tudo”,

- o “jeitinho” brasileiro e malandragem e
- a cultura não voltada à prevenção.

A cultura do imediatismo, ou seja, o interesse da população pelos resultados de curto prazo, talvez explique a melhor imagem dos bancos, se comparada a das seguradoras. Já a cultura de “levar vantagem em tudo” e do “jeitinho” brasileiro, em algumas situações, faz com que o cliente, mesmo tendo recebido da seguradora o que foi adquirido e estabelecido no contrato de seguro, não se sinta satisfeito, pois tem a predisposição a querer alguma vantagem adicional, não necessariamente de forma ilícita, criando a imagem de que a seguradora não lhe atendeu conforme sua expectativa. A cultura não voltada à prevenção pode explicar o pouco reconhecimento e valor dado ao setor de seguros. Foram apontados alguns possíveis elementos formadores dessa “cultura de não prevenção” do povo brasileiro, entre eles: o histórico econômico inflacionário; a luta pela sobrevivência (nas classes menos favorecidas); os fundamentos da religião católica – “o futuro a Deus pertence” – e a escassez de programas escolares que tratem mais diretamente de questões relacionadas à qualidade de vida, embora algumas escolas já se preocupem com a cidadania, incluindo em sua prática de ensino simulações como “dia de eleição”. Nesses termos, o próprio mercado de seguros promove projetos de educação em seguros direcionados a estudantes, valendo citar o Programa Cultura do Seguro – “Educar para Proteger”, promovido pelo Sindicato das Seguradoras, Previdência e Capitalização e pelo Sindicato dos Corretores de Seguros, ambos do Estado de São Paulo. Ao falarem de cultura brasileira, em geral, os entrevistados fazem um contraponto com as culturas dos países ditos de primeiro mundo e vêem a cultura e o reconhecimento do seguro como algo relacionado ao grau de desenvolvimento econômico e social das nações. Consideram compreensível que, diante situação atual da classe média brasileira, cada vez mais premida para a base da pirâmide, que a educação para a prevenção acabe sendo procrastinada para quando a sociedade tiver melhores condições de vida. Prevenção, segundo a posição dos entrevistados, passa, então, a ser vista pela população como “um artigo de luxo”.

Além da questão essencialmente cultural, agravada por componentes estruturais que estimulam a da não-prevenção, é importante observar considerações levantadas por alguns entrevistados que entendem que a elaboração de estratégias de gestão pública no Brasil poderia – assim como acontece em outros países – abrir possibilidades aos cidadãos e, ao mesmo tempo, favorecer o bom uso da alternativa seguro no dia-a-dia da população. Como, por exemplo, os empréstimos baseados em hipotecas, muito comuns em alguns países do primeiro mundo, que levam para a vida das pessoas o convívio com o seguro de vida e patrimonial.

- f) O reconhecimento dos profissionais de seguro é considerado injustamente baixo, apesar da percepção de melhoria nesse sentido.

Não há visibilidade – nem pelo próprio mercado de seguros, nem pelos clientes, nem na mídia – sobre a carreira na área de seguros. Há poucos cursos acadêmicos voltados para o mercado e os que existem ainda são poucos conhecidos²¹.

A formação profissional dá-se em regime de auto-suficiência, quase como endogênica. Esse caso de endogenia, apesar dos riscos que essa postura pode trazer às organizações, mostrou-se positivo em uma das seguradoras pesquisadas, nos seguintes sentidos:

- criou um “corpo” entre os funcionários e uma identificação deles com a empresa;
- “abriu espaço” para as funcionárias mulheres. Nesse caso específico, atualmente, as mulheres ocupam metade da Direção Executiva e mais de 30% dos cargos gerenciais. Foi explicitado que isso não se deu por ações que deliberadamente planejaram “abrir espaço” a mulheres e sim como decorrência de competência desenvolvida, acompanhada sistematicamente, avaliada regularmente com o emprego da teoria de competência. As ações organizacionais para o desenvolvimento de competências – treinamento,

²¹ O primeiro curso de graduação com ênfase em seguros iniciará em Julho/2006, na FUNENSEG.

desenvolvimento para gestão, a avaliação de desempenho – estiveram abertas a todo o corpo de empregados e não somente ao sexo feminino.

Em contraste à opção pela formação quase que endogênica dos profissionais desse mercado, observou-se que, quando uma seguradora promove treinamentos e/ou programas que favorecem a troca de experiências entre áreas diversas, direcionados a profissionais da área como os corretores, o esforço e o resultado são reconhecidos e admirados.

É possível que esse fechamento observado nas organizações de seguros se dê em função da própria timidez do mercado, da especialização formal ainda pouco acessível, do conservadorismo na comunicação com as demais organizações na sociedade. Alguns episódios, porém, revelam que ao experimentarem novos relacionamentos se dispõem à abertura e consideram as trocas muito produtivas. Os dois exemplos a seguir, colhidos nos contatos no campo, podem ser ilustrativos:

- Exemplo 1: iniciativas de contratação de profissionais de fora do mercado de seguros para ocupar posição de destaque na alta administração, foram, não apenas aceitas, mas aplaudidas;
- Exemplo 2: a elaboração do programa de segmentação de corretores de uma das seguradoras entrevistadas constou de uma fase de treinamento dos corretores em grupos de trabalho para desenho da solução, favorecendo a troca de experiência, o que foi interpretado como produtivo e adequado.

g) Palavra chave encontrada nas entrevistas em momentos de reflexão: ética.

h) Valorização da figura do corretor.

As seguradoras demonstram forte vínculo com os corretores e tendem à valorização de sua figura, independentemente de os mesmos receberem ou não um tratamento mais sistematizado na relação de trabalho com a seguradora. Porém, segundo a percepção de um segurado entrevistado na condição de

pessoa jurídica, seria melhor tratar, no dia-a-dia da operação, diretamente com a seguradora.

Na percepção do segurado, a agilidade da prestação de serviços do corretor está longe da desejada. O corretor, nos momentos em que esse cliente precisa de agilidade, é visto como um intermediário que pouco consegue contribuir e, visto outras vezes, como uma figura inerte. Por outro lado, o corretor também se diz por vezes impotente e frustrado ao necessitar de canais de comunicação mais ágeis e de procedimentos mais precisos da seguradora para atender seu cliente. Isso tudo parece desenhar uma relação incongruente:

SEGURADORA valoriza o CORRETOR,
CORRETOR conquista a confiança do SEGURADO,
SEGURADO percebe CORRETOR como inerte, quando
CORRETOR não consegue intermediar com agilidade no operacional da
SEGURADORA e há a percepção que TODOS podem sair perdendo com essa linha
relacional.

i) Pouca interação humana com o segurado.

As seguradoras reconhecem a necessidade de aumentar a aproximação ao cliente, tornar essa relação mais humanizada e apontam iniciativas em curso, nesse sentido. Entretanto, estão cientes de seus limites, em se tratando, principalmente, dos seguros massificados, cujo público cliente chega a atingir a casa dos milhões, tornando a intenção de uma comunicação mais direta e mais humanizada um enorme desafio. Essa dificuldade se fortalece diante do distanciamento dos meios de comunicação em massa, de acordo com comentários freqüentes entre toda a população pesquisada.

Para agravar o desafio, os ritmos das culturas brasileiras são diversos (BOSI, 1992); então o que uma seguradora faz para um cliente pode não ser bom para outro, dependendo em que subcultura esteja inserido.

Quanto às manifestações culturais dos sujeitos em relação à responsabilidade social

No que se refere à responsabilidade social, as principais manifestações recorrentes apreendidas na pesquisa de campo foram:

- a) O entendimento de responsabilidade social como inerente a qualquer atividade de seguro aparece tanto subjacente quanto ostensivamente nas falas dos entrevistados. Referem-se à sua atividade com orgulho e amor, por perceberem que estão em atividade significativamente gratificante, quanto ao retorno para o ser humano.
- b) Além desse entendimento de responsabilidade social como essência da atividade, associaram responsabilidade social organizacional, também recorrentemente, a projetos sociais. Reconhecem que fazem pouco e que poderiam fazer mais. Acreditam porém que o que realizam nesses trabalhos sociais é bem feito e sentem orgulho disso.
- c) Enfatizam a “tímida exposição na mídia” explicando que praticam responsabilidade social por meio de projetos, mas que divulgam pouco, ao contrário dos bancos.
- d) Acreditam que poderiam fazer mais ações de responsabilidade social, associadas a, principalmente, dois pontos:
 - Estímulo ao esporte, à cultura e à arte, pois entendem ser uma necessidade social e percebem que os benefícios podem ser absorvidos também pelos corretores, clientes e sociedade em geral.
 - Programas de prevenção de doenças e de acidentes, visando beneficiar tanto a população em geral quanto o negócio das seguradoras.
- e) As organizações também citaram ações de responsabilidade social voltadas ao público interno (funcionários) como práticas quase unânimes.

O Quadro 18 sintetiza a leitura conjunta das entrevistas apresentada nos itens anteriores, tanto no que se refere à cultura quanto à responsabilidade social.

Quadro 18 – Leitura conjunta das entrevistas – cultura e responsabilidade social

Leitura Conjunta das Entrevistas - ICultura

- Postura **conservadora**. Comunicação **discreta** com a sociedade. Estilo **reservado**.
- **Tradicionalismo**
- **Tecnologia** como fator de modernização (Srouf, 1998)
- **Tímida** relação com a **mídia** ➤ tom de autocrítica e queixa
- **Desconhecimento** e **pouco reconhecimento** pela sociedade ➤ consideram injusto, mas reconhecem a dificuldade do setor em sobressaltar seus pontos positivos ➤ **relação com a cultura brasileira**: imediatismo, “levar vantagem em tudo”, “jeitinho” (DaMatta, 1979, 2006) e “não prevenção”.
- **Profissionais** de seguro **pouco reconhecidos** ➤ carreira com **pouca visibilidade** ➤ melhora
- **Cultura masculina** com **elevada distância de poder** (Hofstede, 1998): em **transição democrática**
- **Intenções éticas** (Fraga, 1999; Morin, 2004 e Santos, 2005)
- Valorização da figura do **corretor** ➤ **forte vínculo relacional** ➤ procedimentos incongruentes
- **Pouca interação** humana com o **segurado** ➤ reconhecimento de **desafios**: volume de operações e de informações, clientela dispersa, diversidade de ritmos culturais (Bosi, 1992).

Segmento em **transição** no sentido de **melhoria** ➤ **abertura** para futuro (Ribeiro, 1995 e Fraga, 1999). Relações inter-culturais: olhar **algo em movimento** ➤ **contraste** de percepções nos **extremos da escala**: valores **proclamados**, intencionados x valores **reais**, conquistados (Teixeira, 1962).

Leitura Conjunta das Entrevistas – Responsabilidade Social

- **Entendimento comum**: Responsabilidade Social como **inerente** à natureza do **seguro** ➤ orgulho e amor ➤ atividade gratificante ➤ retorno ao ser humano
- Associada a **projetos sociais** ➤ acham que poderiam fazer mais ➤ orgulho do que fazem
- **Voltada aos funcionários** ➤ quase unanimidade
- **Tímida expressão** de suas práticas de responsabilidade social na **mídia**
- **Busca** por **novos** projetos sociais: esporte, cultura, arte e **PREVENÇÃO** de acidentes e doenças.
- **Pessoa-profissional de seguros** ➤ **fonte individual** de Responsabilidade Social

SEGURADORA valoriza o **CORRETOR**,
CORRETOR conquista a confiança do **SEGURADO**,
SEGURADO percebe **CORRETOR** como inerte, quando
CORRETOR não consegue intermediar com **agilidade no operacional** da **SEGURADORA** e há a percepção que **TODOS** podem sair perdendo com essa linha relacional.

Fonte: Própria.

O ator mais indicado nas entrevistas – variando apenas em intensidade emocional dos depoimentos – porém, por todas as organizações enfocadas, como *encarnando*²² a fonte de responsabilidade social é a pessoa-profissional de seguros. Há uma autoconfiança muito forte na responsabilidade social entre essas pessoas que atuam nesse mercado, mas não há narrativa de exemplo de programação organizacional e intencional nessa direção.

O que poderia ser considerada uma aproximação à intenção das empresas do setor à prática de responsabilidade social é a formulação de códigos de ética. A percepção, porém, quase que generalizada das pessoas entrevistadas sobre suas atividades no mundo dos seguros, revelando-se inevitavelmente enredados em responsabilidade social, sugere que a formulação dos chamados códigos de ética, por si só, não satisfariam as expectativas veladas dessa população.

É possível inferir que gerar a oportunidade de uma discussão em torno das palavras de John Dewey, citadas por Fraga (2003, p. 166), sobre esse tipo de codificação pudesse iluminar uma linha de reflexão ao encontro de um programa de responsabilidade social como é percebida por executivos e corretores, em especial, em benefício do cliente:[...] *supor que nós podemos construir uma tabela hierárquica de valores, abrangente e definitiva, um tipo de catálogo no qual eles sejam arranjados em ascendência ou descendência, é ser indulgente com a falsa interpretação da nossa inabilidade de realizar um julgamento inteligente sobre o concreto. Ou então, é dignificar uma escolha habitual e prejudicial a título de honra (DEWEY, 1979, p. 266).*

Em continuidade, a releitura atenta das falas dos entrevistados leva a uma reflexão no sentido de que, provavelmente, pudesse explicar essa conjuntura, a constatação de que há escassos propósitos e pouco investimento, visando a compreender melhor o que o homem concreto é capaz de realizar e deseja fazê-lo, com seus

²² O termo *encarnado* é empregado na linguagem da fenomenologia para indicar aquele que assume uma postura autenticamente. Nesse caso, aquele que assume autenticamente a atitude socialmente responsável em seu trabalho em seguros, devido à essência da atividade que ele entende como inerentemente social independentemente de sua hierarquia, função e atribuições. Ver Fraga (2003, p. 26): “Falar de organização, pois, é falar [...] do mundo concreto, das relações do indivíduo encarnado com o outro na existência humana, na qual as organizações são permanentemente espaço e tempo vividos”.

saberes e poderes – no sentido fenomenológico de ambos (FRAGA, 2003, p. 117) –, em especial, no que se refere à dimensão organizacional. Percebe-se a forte tendência dos entrevistados à responsabilidade social, que interpretam como inerente à natureza dos seguros, seja na fala espontânea, seja na reação individual ao tema. Porém, mantendo-se a orientação para a responsabilidade social quase que limitada ao espaço social ocupado por indivíduos isolados, ligados entre si simplesmente pela natureza de suas atividades profissionais, quase autônomas, pouco conhecedoras de que possuem a mesma fonte de gratificação pessoal (BOURDIEU, 1995), não favorece a construção de uma cultura organizacional de responsabilidade social.

É nesse sentido que a citação anterior poderá desempenhar um importante papel para a transformação cultural, porque as pessoas se manifestam prontas, para um chamado de suas organizações nessa direção.

Esse homem concreto na condição de profissional de seguros, atuando no âmbito central ou periférico às organizações seguradoras – como é o caso de muitos corretores –, dificilmente não se agregaria em torno de políticas organizacionais pró-responsabilidade social como a percebem individualmente.

Essa atitude socialmente responsável dos atores individuais parece estar à espera de uma reação das organizações, para assumirem abertamente uma cultura de responsabilidade social organizacional.

Neste ponto, cabe recorrer ao referencial teórico para uma leitura mais detida dos depoimentos dos entrevistados. O primeiro alerta viria lembrar que a cultura está implicada nos relacionamentos sociais – quer entre nações ou empresas – daí a necessidade de respeito às peculiaridades culturais, conforme enfatiza Morin, em seus “Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro” (2004). Contudo, tanto os estudos de Hofstede (1991, 2001) quanto os de Trompenaars (1994) declaram que, para a maior parte dos administradores, a cultura ainda parece ser um item de luxo. Por essa razão, argumenta Trompenaars, “se ignora”, continua ele, “que as organizações vão além de sua realidade objetiva; elas compreendem realizações ou frustrações dos modelos mentais assumidos por pessoas de carne e osso”

(TROMPENAARS, 1994, p. 20). Nesse caso, nas seguradoras, a consciência social de seus atores mostra-se pronta a iluminar a cultura para a prática intencional e sistematicamente voltada à responsabilidade social das organizações com ou para as quais trabalham.

Compreender as atividades de seguro como uma rede de seguradoras culturalmente singulares, isto é, únicas, em ambiente complexo, interagindo com diversas culturas e subculturas, com diversos agentes – sociais, econômicos e ambientais – influenciando e sofrendo influências é fundamental para compreender-se a necessidade de atuação responsável dessas empresas, segundo Parra (2004), visando a um processo de construção de espaços de fortalecimento da democracia e cidadania, por intermédio dos processos produtivos.

Visando a remeter aos aspectos comuns ao mercado de seguros brasileiro, o que, de fato, é muito relevante para atingir o objetivo desta pesquisa, sem, no entanto, perder de vista a delimitação do recorte proposto neste estudo, aplica-se o paradigma fenomenológico, sintetizado no Quadro 19, à leitura articulada das entrevistas, na tentativa de expressar como os aspectos culturais estão relacionados com a manifestação de indícios, práticas e expectativas de responsabilidade social no mercado de seguros brasileiro, conforme apresentado no Quadro 20.

A estratégia de aplicar o paradigma da fenomenologia na finalização da análise das falas dos entrevistados, durante o breve, porém denso diálogo com os sujeitos, deu-se em função da possibilidade de uma leitura mais compreensiva desse convívio. Os fundamentos da abordagem fenomenológica que se sintonizam com a Teoria da Complexidade da obra de Morin, que ele emprega na formulação dos “Sete Saberes” – porque acolhem o mundo em sua complexidade, em seu enredamento, quando a cultura se apresenta como um tecido social – podem iluminar o sentido que circula no espaço das seguradoras no mundo da vida, isto é, no mundo essencialmente humano.

O conceito de “programação mental” formulado por Hosftede (1991, 2001) foi relevante na interpretação dos movimentos traçados pelas empresas estudadas, pois revelou suas especificidades culturais.

Em se tratando, porém, de responsabilidade social, devido à complexidade do próprio conceito em tese e de sua difícil apreensão na prática, uma releitura das vivências dialogadas à luz do paradigma fenomenológico poderá fazer aparecer se a relevância do humano, o compartilhamento e a intersubjetividade se mostram ora concretamente ora como uma falta ora como uma possibilidade. Neste ponto, o OUTRO passa a ser o centro das expectativas como cliente dos serviços de seguros, como parceiro ou colaborador, enquanto a organização emerge como um ator cuja competência técnica é cada vez mais exigida e crescendo em complexidade, para dar conta das aspirações de seus próprios atores, no sentido de práticas visíveis de responsabilidade social.

Relembrando o referencial teórico apresentado no delineamento de um conceito de responsabilidade social no âmbito deste estudo, o Quadro 19 sintetiza a proposta do paradigma fenomenológico (FRAGA, 2003, p. 55-57), explicado no Capítulo II. Em seguida, no Quadro 20, estão apresentados os resultados a partir de uma possibilidade de releitura mais abrangente. *Os objetivos desta reflexão vão desde a abertura de novas possibilidades para o ensino em gestão, até o estímulo à reflexão por parte daqueles que exercem concretamente a gestão, na verdade, dos que antes se exercem na gestão, em qualquer nível, âmbito ou local, como agentes intencionais, conscientes e conseqüentes. O agente que este estudo enfoca não se limita à determinada categoria funcional ou cargo, mas a pessoas em situação de trabalho com outras pessoas, independentemente de hierarquia ou atribuições. (FRAGA, 2003, p. 4).*

Quadro 19 – Resumo do paradigma fenomenológico: estrutura da ação, critérios, dimensões, objetivos, sentido

Critério	Dimensão, Objetivo e Sentido	
EFICIÊNCIA	DIMENSÃO	técnico-administrativa
	OBJETIVO	é a atividade fim da organização
	SENTIDO	relevante ao ser do humano.
EFICÁCIA	DIMENSÃO	econômico-financeira
	OBJETIVO	é o negócio
	SENTIDO	conseqüente quanto ao ser do humano.
EFETIVIDADE	DIMENSÃO	social política e estratégica
	OBJETIVO	é a cidadania
	SENTIDO	do exercício do espírito público nas organizações, independentemente de sua natureza ser pública ou privada.
RELEVÂNCIA DO HUMANO	DIMENSÃO	filosófica
	OBJETIVO	é a prática do ser em comum
	SENTIDO	da subjetividade com a intersubjetividade.
LEGITIMAÇÃO DA AÇÃO NO “MUNDO DA VIDA”	DIMENSÃO	filosófica
	OBJETIVO	é a prática do ser em comum
	SENTIDO	da subjetividade com a intersubjetividade.

Fonte: Síntese organizada pela autora a partir de Fraga (2003).

Quadro 20 – Tendências encontradas como POSSIBILIDADE na retomada

Critério	Dimensão, Objetivo e Sentido	
EFICIÊNCIA	DIMENSÃO	técnico-administrativa: métodos modernos, ágeis, precisos, produtivos, de qualidade.
	OBJETIVO	da organização: servir profissional e humanizadamente o outro cliente e envolvidos, segundo suas necessidades e expectativas singulares.
	SENTIDO	relevante ao cliente e demais atores: métodos favoráveis ao cliente interno, externo e ao melhor desempenho organizacional possível.
EFICÁCIA	DIMENSÃO	econômico-financeira: solidez e honestidade.
	OBJETIVO	do negócio: manutenção da organização bem-sucedida no mercado, com imagem confiável.
	SENTIDO	conseqüente quanto aos clientes e demais envolvidos antevendo possíveis implicações das decisões financeiras para acionistas, clientes, parcerias, nação, mundo.
EFETIVIDADE	DIMENSÃO	social política e estratégica: respeito ao legal, à cultura, aos valores, às diferenças em geral.
	OBJETIVO	cidadania: todos os envolvidos.
	SENTIDO	exercício do espírito público nas organizações, independentemente de sua natureza ser pública ou privada: sugerindo aos órgãos públicos relacionados, medidas inovadoras de amplo espectro social.
RELEVÂNCIA DO HUMANO	DIMENSÃO	filosófica: postura de inclusão do outro em suas políticas, estratégias e produtos.
	OBJETIVO	prática do ser em comum: considerando o outro em suas diversas manifestações de atuação.
	SENTIDO	reconhecimento: dos direitos do outro cliente, demais envolvidos e futuros clientes bem como do compartilhamento de deveres tanto legais quanto éticos.
LEGITIMAÇÃO DA AÇÃO NO “MUNDO DA VIDA”	DIMENSÃO	ética: pré-ocupação além dos resultados com as conseqüências de ações e/ou omissões para todos os envolvidos.
	OBJETIVO	prática da responsabilidade social: na gestão de seguros.
	SENTIDO	prestação de serviços: assumindo a subjetividade mais como uma intersubjetividade, preservando a singularidade cultural própria de cada organização, em compartilhamento autêntico.

Fonte: Adaptado de Fraga (2003).

CAPÍTULO 5

REFLEXÕES FINAIS EM BUSCA DE ALGUMAS POSSÍVEIS CONCLUSÕES

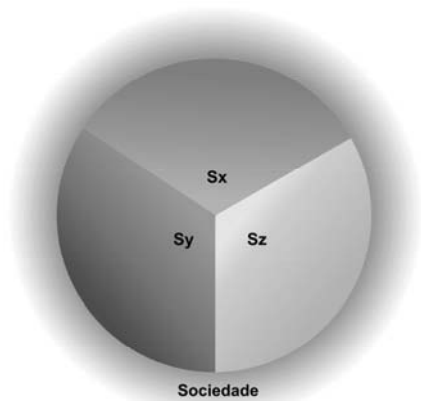
É da própria natureza dos estudos qualitativos não oferecerem conclusões no sentido do que é esperado de estudos quantitativos, porém, refletir-se sobre o que foi construído, explicitado e analisado é uma necessidade para que qualquer pesquisa chegue a bom termo. É com essa intenção que as considerações finais desta pesquisa são apresentadas a seguir.

É possível concluir que há um enredamento cultural caracterizando a atividade de seguros que não limita as singularidades das organizações enfocadas e que se manifesta das seguintes maneiras, quando a responsabilidade social emerge de alguma forma:

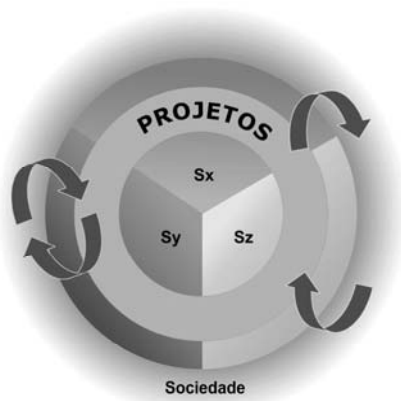
- na influência da cultura internacional, em especial, da cultura do segmento europeu em termos de valores que se apresentam em práticas como o aperfeiçoamento das relações com o cliente, por exemplo, implantando ouvidorias;
- na forte presença de características da cultura nacional brasileira, em especial, em uma certa timidez para assumir riscos, em contraste com a força relacional que estimula a abertura a novos mercados, reconhecendo as subculturas – os regionalismos que exigem adaptabilidade – vindo ao encontro do traço de flexibilidade da cultura nacional;

- na tendência brasileira ao conservadorismo, que reporta a vestígios do colonialismo, bem como ao tradicionalismo europeu que reporta à herança cultural, sobre os quais se pode concluir como em estado de disputa de espaço com a flexibilidade brasileira, quando as organizações tentam equilibrar essas tendências a retraimento *versus* à abertura – cada uma ao seu estilo próprio – e que a análise documental e das falas revelaram, fazendo aparecer a relação cultura e responsabilidade social como imbricadas;
- nas atitudes das pessoas que se manifestam individualmente como socialmente responsáveis e que consideram a responsabilidade social inerente ao seguro, mas que se encontram, talvez inconscientemente, à espera de ações organizacionais estratégicas agregadoras em torno do conceito de responsabilidade social, na prática, conforme ilustra a Figura 8.

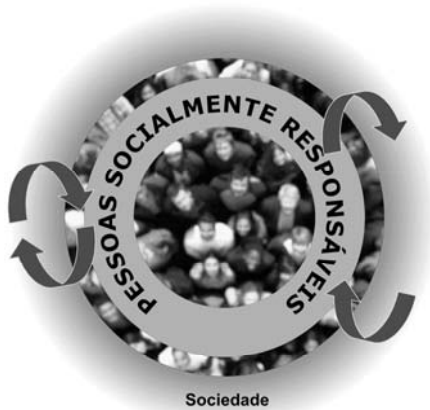
Figura 8 – Pessoas-profissionais à espera de política organizacional de Responsabilidade Social



Seguradoras e a Sociedade



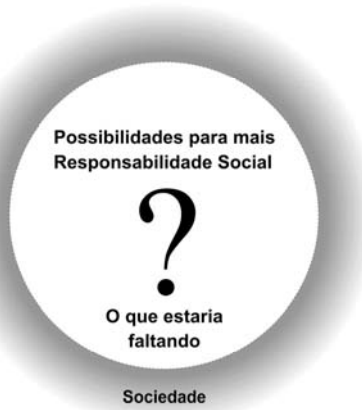
Projetos Sociais das Seguradoras



Pessoas-Profissionais do Mercado de Seguros: Socialmente Responsáveis...

à espera de Política Organizacional de Responsabilidade Social

Fonte: Própria.



O Quadro 21 sintetiza uma conclusão dessa leitura – a responsabilidade social que emerge das pessoas-profissionais de seguros – baseada no presente apreendido neste estudo, com o sentido do futuro possível.

Quadro 21 – Responsabilidade Social no mercado de seguros brasileiro – O presente e o futuro possível

Pessoas-profissionais Socialmente Responsáveis
à espera de **política organizacional de Responsabilidade Social**
que manifeste a **Cultura Organizacional *intencionalmente***,
como ***Estratégia de Gestão Ética***,
capaz de tornar as organizações **conhecidas e reconhecidas**,
porém, no **estilo discreto próprio** do segmento,

isto é,

foco no OUTRO - todos os atores envolvidos com o cliente.
Agilidade em decisões e ações, estímulo à **pesquisa**,
renovação e fortalecimento das discussões
em torno da Responsabilidade Social,
visando à **SOLIDEZ** e à **CO-HUMANIDADE na PREVENÇÃO**,
como CULTURA ORGANIZACIONAL DE SEGUROS.

Fonte: Própria

Também foi possível constatar que as singularidades subculturais organizacionais – seguradoras, corretoras, entidades representativas e órgão regulador e fiscalizador – convivem entre si, bem como com a cultura nacional e suas subculturas, além de com as culturas internacionais das atividades de seguros, nem sempre harmonicamente, porém em uma relação complexa – por vezes distante ou tensa – em busca de aproximações construtivas. Foi nessa multiplicidade cultural que as diferenças se manifestaram, desafiando, simultaneamente, os inúmeros atores à modernização de processos, técnicas e sistemas, para competitividade e, em especial, à compreensão de que só seria realmente justo o que é para todos, na prática.

As constatações finais dessa dinâmica presença cultural plural estão ilustradas a seguir:

- A empresa Sx manifesta a força de sua cultura, principalmente: na experiência, na mudança e no foco no cliente;
- A empresa Sy manifesta a sua mentalidade cultural em gestão, especialmente: na segmentação dos negócios, na atitude dialógica e no foco no corretor para se aproximar do cliente e
- A empresa Sz revela o dinamismo de sua cultura de gestão, prioritariamente: na inovação, na agilidade e no foco nas parcerias para expandir o negócio.

Essa pluralidade cultural observada entre as três seguradoras pesquisadas não impediu – embora talvez não intencionalmente – que emergissem manifestações comuns, tais como:

- Avanço em tecnologia, com ênfase em sistemas informatizados, para controle preciso e ágil dos processos e tempo de resposta, visando a favorecer o cliente e os demais envolvidos, como os corretores, os parceiros e os acionistas.
- Interesse pela qualidade total, em menor ou maior grau, em busca da melhoria contínua, em especial na empresa Sy.
- Intenção em ampliar as iniciativas relacionadas à responsabilidade social orientadas para fora, especialmente nas empresas Sx e Sy, sendo nessa última nítida a existência de planejamento de novos empreendimentos com amplo alcance nessa direção.

É oportuno destacar o engajamento da empresa Sy no acompanhamento e avaliação de desempenho, na expectativa de desenvolver uma cultura forte, em que a consciência de responsabilidade social, no trabalho, esteja tão consistente que as avaliações não precisem mais recorrer a instrumentos de medida. Como se, nesse futuro promissor, o comprometimento, na prática, pudesse vir a dar suficiente visibilidade ao que estiver acontecendo na organização e com cada uma das pessoas envolvidas.

As empresas manifestam uma cultura de gestão social, direcionada à clientela interna, em estilo discreto, em busca de efetividade no apoio às necessidades de seu pessoal. Isso não significa, porém, dizer que elas já manifestam, mais

claramente, uma possível percepção da importância dessa postura organizacional para reforçar uma atitude de cuidado do cliente interno com o cliente externo.

Por outro lado, nas falas dos parceiros também foi possível encontrar depoimentos fortes que podem estimular a autocrítica em geral: entendem que há muito o que fazer, porque a cultura organizacional não foi tida como suficientemente consistente para conscientizar um maior número de empregados de que seus salários são, em última instância, pagos pelos segurados, o que deve merecer a atenção de investigações futuras.

Manifestou-se a cultura de vigilância e compreensão do órgão regulador e fiscalizador, procurando analisar o contexto multicultural das organizações, reconhecendo tendência ao imediatismo da cultura brasileira que levaria a sociedade a não priorizar a prevenção – o que é entendido como reforçado por conjunturas socioeconômicas pouco favoráveis – e procurando, ainda, analisar estratégias da legislação européia, como possível solução para minimizar o traço imediatista da população brasileira, se forem customizadas.

É possível dizer que a análise de documentos e o convívio, durante os diálogos com os sujeitos, possibilitaram concluir que a cultura de vigilância e compreensão do órgão regulador e fiscalizador seguem o sentido da responsabilidade social em sua forma mais ampla, desde o zelo pela saúde das seguradoras, passando pela atuação dos atores envolvidos nessa rede, conquistando maior segurança para o cliente e, em especial, orientando-se para a sociedade como um todo, a partir de argumentação em prol de política nacional que estimule o desenvolvimento de uma cultura da prevenção.

A pré-ocupação da entidade representativa do mercado de seguros e do órgão regulador e fiscalizador se manifesta tanto na busca por contribuição para que as seguradoras alcancem seus objetivos, quanto para promover melhores condições na qualidade de vida dos brasileiros, a partir de instrumentos legais que disponibilizem alternativas concretas relacionadas aos seguros. Essa postura fez aparecer a responsabilidade social que circula nas discussões das quais esses órgãos se ocupam em coerência com seus papéis políticos e sociais.

É possível ainda concluir que, se o discurso dos entrevistados, em geral, deu especial atenção à questão da comunicabilidade – uma característica cultural que foi recorrentemente abordada como uma falta e, simultaneamente, como uma necessidade, uma lacuna a implementar –, as práticas descritas pelos entrevistados ainda não aparecem orientadas no sentido dessa mudança de atitude. A constatação de timidez ou até afastamento nas relações dos segmentos com os meios de comunicação o mantém na situação de um desconhecido da população. Além disso, fatores como o volume de operações realizadas a cada momento, a clientela dispersa no imenso território rico em diferenças subculturais, a própria natureza da atividade que lida com situações críticas na vida dos clientes, estimulando discricção, somados à frieza e à complexidade inerentes às relações pautadas em contratos acabam não dando visibilidade à cultura que combina pioneirismo e tradição com experimentação em busca de melhorias permanentes.

Seria importante que o segmento procurasse analisar melhor se esse justo orgulho de pertencer a uma atividade considerada como inerentemente voltada ao social – tanto pelos entrevistados quanto referida na documentação pesquisada – não estaria, de certa forma, contribuindo para isolá-lo da população.

O zelo do segmento de seguros, sobre não ser confundido com o segmento financeiro, pode estar reforçando a singularidade dos seguros no mercado, sua essência social, sua dignidade como instituição para o OUTRO; porém, também pode estar contribuindo para agravar os indícios de oscilação que este estudo apresenta nas escalas, quanto a priorizar ou ignorar expectativas e valores do cliente, enfraquecendo as condições para uma presença duradoura no mercado. Neste ponto pode-se concluir que uma cultura voltada à autocrítica pode fortalecer o equilíbrio entre eficiência, eficácia, efetividade e relevância do humano na gestão, quanto às opções de cada cultura organizacional para definir objetivos, métodos e sentido de suas ações.

As primeiras iniciativas nessa direção apresentadas neste estudo possibilitam antever que novas pesquisas que possam analisar, de forma mais abrangente e aprofundada:

- os resultados e as conseqüências desses indícios de isolamento;
- implicações da postura discreta que parece dificultar a visibilidade;
- mas que, segundo percepções e sentimentos expressos nas entrevistas, mantém a essência dos seguros protegida poderão contribuir para uma tomada de decisão sobre mudanças, em amplo espectro.

Uma reflexão final sugere que a segurança para a imagem e para solidez que as práticas desse segmento exigem – em decorrência de sua essência cultural manifesta como um forte componente social – pode fortalecer suas discussões a partir dos indícios apresentados neste estudo e poderá aprimorar essa retomada de sentido de seus discursos e práticas, com a contribuição que investigações futuras viriam a oferecer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTI, V. (Coord.). **Entre a solidariedade e o risco**: história do seguro privado no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

AMADOR, P. **Atividade seguradora no Brasil** - Fundamentos, História, regulamentação e Prática. 4. ed, Rio de Janeiro, 2004.

ANDERSON, B. **Imagined communities**. Londres: Verso, 1983.

ANDREASEN, A. R. **Ética e marketing social**. São Paulo: Futura, 2002.

ANS. Disponível <http://www.ans.gov.br/portal/site/informacoesss/informacoesss.asp>. Acesso em: 10.mai.2006.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZAMBUJA, M. O Brasil e a cidadania empresarial. Jornal Valor Econômico. Rio de Janeiro, 20 de Abril de 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/euefimdesemana/cultura/O+Brasil+e+a+cidadania+empresarial,,47,585486.html> Acesso em: Janeiro, 2006.

BARBOSA, G.; RABAÇA, C. A. Ética e credibilidade sob uma nova ótica. **Jornal Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 11 de Outubro de 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/suplementos/83/81/Etica+e+credibilidade+sob+uma+nova+otica,RABA%c3%87A,,81,877148.html>. Acesso em: jan./2006.

BETTO, Frei. Responsabilidade Social das Empresas. **Jornal Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 25 de Abril de 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresasetecnologia/empresas/Responsabilidade+social+das+empresas+,Frei%20Betto,,51,593561.html>. Acesso em: jan./2006.

BIROU, A. **Dicionário das ciências sociais**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.

BOSI, A (Org.). **Cultura brasileira: Temas e Situações**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

BOURDIEU, P. **La distincion critique sociale du jegement**. Paris: Editions de Minuit, 1997.

_____. **Razões práticas sobre a teoria da ação**. Campinas: Papyrus, 1995.

BRAUNSTEIN, M; TOMEI, P. **Cultura organizacional e privatização**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAMPOS, J. E. F. In FENASEG, **Informe FENASEG 2004-2005**. Rio de Janeiro, 2005.

_____. In FENASEG, **Informe FENASEG 2003**. Rio de Janeiro, 2004.

_____. In FENASEG, **Informe FENASEG 2002**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. In FENASEG, **Informe FENASEG 2001**. Rio de Janeiro, 2002.

CARROLL, A. B. Social issues in management research. **Business and Society**. v. 33, n. 1, p. 5- 29, apr. 1994.

_____. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. v. 34, n. 4, p. 39-48, jul. /aug. 1991.

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

CARSON, P. P.; CARSON, K. D. An exploration of the importance of history to managers: The meaningful, manipulative, and memorable uses of Milestones. **Organizational Dynamics**. v. 32, n. 3, p. 286-308, 2003.

CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo : Makron Books, 1993

CHAMBERLAIN, Neil. **The limits of corporate responsibility**. New York: Basic Books, 1973.

CORRECTA SEGUROS. Disponível em: http://www.segurado.com.br/mercado_historia_seguro2.asp > o mercado de seguros > a história do seguro no Brasil. Acesso em 17.mai.2006.

COSTA, J. F. **A ética e o espelho da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DaMATTA, R 'Você sabe com quem está falando?'. **Jornal O Globo**, Caderno Opinião, p. 7, 15 de março de 2006.

_____. **O que faz o brasil, Brasil ?** 12 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

_____. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1979.

DARTIGUES, A. **O que é Fenomenologia ?** 2 ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.

DAVIS, K. Five Propositions for Social Responsibility. **Business Horizons**, 18 (3): 19-24, June 1975.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. 19. ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1991

DEPARTAMENTO EDITORIAL. **Dicionário de sociologia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1961.

DEWEY, J. **The quest for certainty**. New York: Paragon Books, 1979.

DONALDSON, T., DUNFEE, T. W. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. **Academy of Management Review**. v.19, p. 252-284, 1994.

DONZELLI, T. Prefácio. In **Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

DUSILEK, D. **A arte da investigação criadora: introdução à metodologia da pesquisa**. 4. ed. Rio de Janeiro: JUERP, 1983.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FENASEG. Disponível em: <http://www.fenaseg.org.br/>. > Estatísticas > Mercado > Participação no PIB. Acesso em: 20.mai.2006, 2006a.

_____. Disponível em: <http://www.fenaseg.org.br/>. > O que é Fenaseg > Apresentação. Acesso em: 04.jan.2006, 2006b.

_____. **Balço social 2004: Seguros, Previdência e Capitalização**. Rio de Janeiro, 2005a.

_____. **Informe FENASEG 2004 – 2005**. Rio de Janeiro, 2005b.

_____. **Informe FENASEG 2003**. Rio de Janeiro, 2004a.

_____. **2º Plano setorial da indústria do seguro**. Rio de Janeiro, 2004b.

FISCHER, T.; SCHOMMER, P. C. Cidadania empresarial no Brasil: Os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações e sociedade**, Bahia, v.6 - n.15 – mai./ago., 1999.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FRAGA, V. F. **Gestão pela formação humana**: uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

_____. Cultura da autocrítica: possível lugar de conversa e encontros produtivos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 146-169, nov./dez., 1999

FREDERICK, W. C. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

_____. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991a.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991b.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal. 4. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1943.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago, IL: The University of Chicago Press, p. 133, 1962.

FUNENSEG. O Seguro sem Segredos. **Revista do Seguro**, encarte, 1999.

FURTADO, C. **O longo amanhecer**: reflexões sobre a formação do Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- _____.Anti anti-relativismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 8, v. 3, Out. 1988.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 2. ed, São Paulo: Atlas, 1989.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- GONÇALVES, E. L. Responsabilidade Social da Empresa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 226-240, out./dez. 1984.
- GONZAGA, P. P. G. **O seguro na vida cotidiana**. Monografia. São Paulo:
- COESP, 1975. Trabalho premiado no concurso de monografias instituído pela
- COESP – Companhia de Seguros do Estado de São Paulo.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 1990. Parte II.
- HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations. London: Sage Publications, 2001.
- _____. **Cultures and organizations**: software of mind. McGraw-Hill, 1991.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um Tratamento Conceitual.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

KLUCKHOHN F. R.; STRODTBECK F. L. **Variations in value orientations.** New York: Row, Peterson and Company, 1961

KOTLER, P. **Marketing social: estratégia para alterar o comportamento público.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KROEBER A. L.; KLUCKHOHN C. Culture: a critical review of concepts and definitions. Papers. **Peabody Museum of American Archeology and Ethnology.** 47 (1): 181, 1952.

LARAIA, R. B. **Cultura um conceito antropológico.** 17. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

LEAVITT, T. The Dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 41-50, set./out. 1958.

MAGALHÃES, R. A. **O Mercado de seguros no Brasil.** Rio de Janeiro: Funenseg, 1997.

MANNE, H. G. In Defense of the Corporate Coup, 11. **Northern Kentucky Law Reviews**, 513-518, 1984.

MARTIN, J. et all. Founders and Elusiveness of a Cultural Legacy. In: FROST, P. et all **Organizational culture.** California: Sage, 1985.

MARTINS, W. N. F. Responsabilidade Social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre estas e o terceiro setor. **Jornal Valor Econômico.** Rio de Janeiro, 2001.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: **Sociologia e antropologia**. São Paulo: EPU; Edusp, v.2. p. 37-184, 1974, com introdução de Claude Lévi-Strauss. [Publicado pela primeira vez em *Année Sociologique*, 1923/24]

MELO NETO, F. P. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da Percepção**. Tradução, Carlos A. R de Moura. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MESTRINER, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001.

MINDLIN, J. É tempo de dar adeus ao Macunaíma. In JOIA, Sonia (Org.). **O empresário e o espelho da sociedade**. Rio de Janeiro: Banco Arbi / IBASE, p. 26-33, 1994.

MONTAIGNE, M. **Les Essais de Michel de Montaigne**. Paris: P. Viley, Universitaires de France, 1978.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: DF : UNESCO, 2004.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: EAESP, NPP, 1996.

OLIVEIRA, M. A. G. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

PARRA, M. F. L. **Responsabilidade Corporativa: entre o social e o regulado** – Estudo de um setor da siderurgia brasileira. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

PAUZEIRO, J. C. **Seguro: Conceitos, Definições e Princípios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

PINSONNEAULT, A. KRAEMER, K. L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: an Assessment. **Journal of Management Information Systems**, Autumn, v.10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas**. São Paulo : Makron Books, 2000.

RAMANATHAN, K. U. Vers une théorie du bilan social. **Rev. Française de Gestion**, p. 73-6, nov./déc. 1977.

RENAN, E. What is a nation? In Bhabha, H. (org.) **Narrating the nation**. Londres: Routledge, 1990.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a evolução e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RITZER, G. **The MacDonaldisation of society**. Thousand Oaks: Pine Forge, 1995.

ROBERTSON, R.; KHONDKER, H. Discourses of Globalization. Preliminary Considerations. **International Sociology**, 13(1), 25-40, 1998.

ROCHA, E. P. G.. **O que é etnocentrismo**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

SANTOS, S. B. (Org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass , 1985.

SCHWARZ, B. Conservatism, nationalism and imperialism. In Donald, J. e Hall S. (orgs.), **Politics and Ideology.** Milton Keynes: Open University Press, 1986.

SHRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a frame work for analysis. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 2-18, jan., 1998.

SILVA, B. (Coord.); NETTO, A. G. M. et al. **Dicionário de ciências sociais.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1987.

SIMONSEN, M. H. A missão de multiplicar dinheiro. In: Banco Arbi. **O empresário e o espelho da sociedade.** Rio de Janeiro: Banco Arbi, p.59-64, 1994.

SPIEGELBERG, H. **The phenomenological movement.** A historical introduction. Netherlands: Martinus Nijhoff / The Hague, 1971, v.1 e 2.

SROUR, R. H. **Poder cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUSEP. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menumercado/ses/principal.asp>. Acesso em: 10.mai.2006.

SZAZI, E. Visão legal do voluntariado empresarial. **Jornal Valor Econômico.** Rio de Janeiro, 13 de setembro de 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/suplementos/83/81/Visao+legal+do+voluntariado+empresarial,szazi,,81,828058.html>. Acesso em: jan/2006.

TEIXEIRA, A. Valores proclamados e valores reais nas instituições escolares brasileiras. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v. XXXVII, n. 86, p.59-79, abr / jun, 1962.

TENÓRIO, F. G.(Orgs). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

THIRY-CHERQUES, H. R. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico. In VIEIRA e ZOUAIN (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

TYLOR, E. **Primitive culture**. Londres: John Mursay, 1871.

VENOSA, R.; VASCONCELLOS, H. Cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.2, n.29, p. 79-84, abr./jun. 1989.

VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade social das organizações: Estudo de caso no Banco Central do Brasil**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.

VERÍSSIMO, L. F. Empreendedores para si mesmos. In: Banco Arbi. **O empresário e o espelho da sociedade**. Rio de Janeiro: Banco Arbi, p.37-40, 1994.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 4, p. 691-718, oct. 1991.

WOOD, L.; KROGER, R. **Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

YÚDICE, G. **A conveniência da cultura**: usos da cultura na era global. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

ZOUAIN, D. Responsabilidade social corporativa, desenvolvimento sustentável e novas formas de atuação empresarial. Informativo Labor - **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34(3): 161-2, mai./jun., 2000.

**COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”
Instituto de Ciencias del Seguro**

www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro

113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro: influências culturais e implicações relacionais
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras
111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de finanzas
110. el *Fair Value* de las provisiones técnicas de los seguros de Vida
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo)
108. Mercados de absorción de riesgos
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia
104. Fiscalidad del seguro en América Latina
103. Las NIIF y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos “ART”: situación actual y perspectivas futuras
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina

97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender?
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones : ¿es suficiente el pacto político?
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos
81. El Seguro de Dependencia: una visión general
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas

75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa
65. Ética empresarial y globalización
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea
59. Estudio sobre el euro y el seguro
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A.

50. Mezclas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante
48. Matemática Actuarial no vida con MapleV
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española
45. Los Impuestos en una economía global
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1997
Fundación MAPFRE Estudios

41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea
39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1996
Fundación MAPFRE Estudios

36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil
35. El control de riesgos en fraudes informáticos
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía
32. Decisiones racionales en reaseguro
31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1995
Fundación MAPFRE Estudios

30. El tiempo del directivo
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil
27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros
26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993
25. El reaseguro financiero
24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho
23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E.

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1994
Fundación MAPFRE Estudios

20. El Reaseguro en los procesos de integración económica
19. Una teoría de la educación
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)

Nº Especial Informe sobre el mercado español de seguros 1993
FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS

16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas
12. Los seguros de salud y la sanidad privada
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica

9. Técnicas de trabajo intelectual
8. La implantación de un sistema de *controlling* estratégico en la empresa
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.)
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos