

Parte I publicada em Janeiro/2007. ANO 5 – Nº 20.

continuação

A INICIATIVA PRIVADA NO CONTEXTO SOCIAL:

Exercício de Cidadania e Responsabilidade Social

*Roberto Fonseca Vieira**

Parte II: A Empresa como unidade social

Tomando como base às relações múltiplas e recíprocas entre a organização e a sociedade, faz-se necessário uma reflexão sobre a empresa, seus objetivos, diretrizes e relação com o interesse público, permitindo-nos demonstrar a real participação da empresa no contexto social, sobretudo através de suas ações de responsabilidade social, elemento que consagraremos na parte III desse nosso trabalho.

Pela abordagem tradicional, pressupõe-se que a principal meta de uma empresa seja de natureza econômica, tendo por objetivo a otimização do lucro e do patrimônio. Entretanto, enquanto sistema aberto, observado mais adiante, a empresa encontra-se em constante interação com os meios que a cerca, sofrendo influências de forças tanto endógenas, quanto exógenas, nos leva a crer, o importante papel social que tem a desempenhar, até porque, se por um lado seu o objetivo final é a aquisição do lucro, por outro, o mesmo só se torna legítimo, na medida em que atende aos interesses do meio social ao qual esta se insere, criando políticas de interesses identificadas, reconhecidas e valorizadas por sua missão maior que é servir a sociedade.

* Pós-Graduado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Professor da Universidade Estácio de Sá. Pesquisador no Núcleo Comunicação Organizacional e Relações Públicas junto A Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – INTERCOM. Autor de Livros, entre os quais “Relações Públicas: opção pelo cidadão”. RJ: Mauad, 2002.

Koontz e O'Donnell confirmaram esta condição ao afirmarem que as “empresas, assim como os homens, não vivem para si sós. São instituições entrelaçadas que o homem julgou conveniente organizar para atender às suas necessidades”. (11)

Por outro lado, em atendimento a essas necessidades, Raimar Richers diz ao definir empresa:

“(...) é uma organização que se propõe a, regularmente, transformar insumos e/ou transacionar bens que considera úteis para a sociedade, sejam eles matérias-primas, produtos semifabricados, bens industriais, bens de consumo ou serviços. Pelo esforço de ser útil, a empresa espera ser remunerada (...). Ademais (...) espera auferir um diferencial entre custos totais e o seu preço de venda, ou seja, um lucro que lhe permita remunerar os riscos dos seus investidores e a reinvestir uma parte destes lucros para poder crescer”. (12)

Nessa perspectiva, considera-se a empresa, antes de tudo, uma organização social, e como tal envolvendo-se, através de valores, essencialmente, humanos. Portanto, uma associação de indivíduos, que reúnem esforços em torno de um objetivo comum, sobretudo no que diz respeito à diversidade de suas relações com a comunidade. Diante desse aspecto é vista como um prolongamento, uma ampliação do seu espaço humano interno. Perspectiva essa, que é consagrada por sua natureza social e humana.

Nesse sentido é Marcovitch, que nos afirma:

“Quando o homem junta esforços com outros homens surge à organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente vê-se afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, as influencia (...). A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços”. (13)

Isso nos permite igualmente afirmar que homem é um ser eminentemente social, exercendo influência e transformando seu mundo, e que está em constante processo de interação com tudo que o cerca. Nesse sentido, lembramos Emanuel Carneiro Leão, que ao falar a respeito desse modo de ser do homem, caracterizado pela convivência, nos diz:

“O homem não pode existir senão em comércio e comunhão com o mundo dos ‘entes’. ‘Ente’ significa tudo que de algum modo é: o homem, as coisas, os acontecimentos (...). Do ‘ente’ o homem não pode prescindir. Em todas as suas indústrias e atividades (...) ele não se basta a si mesmo. Sempre necessita de algo, que ele mesmo não é. Sem esse outro, o homem não pode ser (...). Precisa estar encarnado no mundo. Em comunhão com os outros ‘entes’”. (14)

Portanto, a empresa não se resume apenas à sua realidade interna, ou seja, à interação dos indivíduos que nela desempenham algum papel. Ela vai além, transcende seu limite geográfico; influencia e sofre influência do macro-ambiente no qual se insere, estabelece, assim, uma nova forma de avaliar suas estruturas – a teoria dos sistemas. Segundo esta teoria, as empresas devem funcionar como sistemas abertos, mantendo efetivos canais de comunicação com todos os públicos com os quais se relacionam. Se não atenderem às necessidades desses públicos, corre o risco de se tornarem obsoletas.

Segundo Chiavenato, com o surgimento da Teoria dos Sistemas, a Teoria da Administração sofreu alterações e passou a dar ênfase ao ambiente. A partir daí as empresas passaram a ser analisada como sistemas abertos, num processo de intercâmbio contínuo com o mesmo. O autor fala de várias etapas da Teoria da Administração, que teria sido iniciada por um método com ênfase nas tarefas – aplicação de métodos científicos aos problemas administrativos, para maior eficiência industrial – seguida de ênfase na estrutura organizacional envolvendo a teoria clássica de Fayol, a teoria burocrática de Weber e a teoria estruturalista – nas pessoas, com base no pensamento da Escola das Relações Humanas e a Teoria do Comportamento Organizacional e, posteriormente, no espaço

ambiente. Esta última teoria – a dos sistemas – mostra-nos que a compreensão das variáveis interna das empresas não é suficiente para o conhecimento pleno das estruturas organizacionais. Chiavenato aponta, para um novo estágio na Teoria da Administração – a ênfase na tecnologia. Contudo, acrescenta que diante da realidade atual das empresas surgem cinco variáveis básicas na Teoria da Administração, na verdade o que se tem é uma reunião dos elementos mais importantes das Teorias até então existentes: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. (15)

Na consolidação desse processo, Margarida Kunsch, nos diz:

“não podemos considerar uma organização social somente na sua forma interna, mas em relação com o ambiente em que ela vive, incluindo aspectos ecológicos, sociais, econômicos e culturais, entre outros. Todos esses fatores interferem enormemente nas estruturas internas. Porque uma organização considerada em si mesma é um sistema que faz parte de um outro sistema mais amplo, a sociedade”.(16)

Desta forma, a situação de responsabilidade social da empresa surge como instrumento inegável de legitimidade das organizações. Para Talcott Parsons, as organizações são *“unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”* (17).

A partir dessa concepção de organização considera-se que o processo de mudança é uma variável constante no meio social do qual fazem parte as empresas e que, portanto, devem estar continuamente atentas aos “inputs” provenientes do ambiente. Dai à necessidade de funcionarem como sistemas, eminentemente, abertos. Os objetivos que hoje norteiam as empresas e que determinam à forma de construção desses ‘aglomerados humanos’, amanhã poderão ser outros, em função de mudanças na mentalidade social e dos próprios indivíduos que compõem e justificam a organização.

Alvin Toffler prevê, num sentido mais amplo, uma profunda revolução organizacional, como resultante de um novo momento histórico: a sociedade superindustrial. Segundo ele, estamos assistindo não ao triunfo, mas, ao declínio da burocracia. Na verdade, testemunhamos a irrupção de um novo sistema organizacional que desafia, num grau cada vez mais crescente, a burocracia e que, em última instância, a suplanta. (18)

A partir dos conceitos futuristas de Toffler, a que ele chama de ‘Ad- Hocracia’, torna-se possível rever algumas questões inerentes à realidade organizacional, como por exemplo, a situação desses ‘aglomerado de indivíduos’ que forma a empresa. Toffler analisa, entre outras coisas, os relacionamentos organizacionais do homem, prevendo a proliferação de grupos de trabalho e outros grupos ‘ad hoc’, de duração temporária, “*cujos membros se juntam para resolver um problema específico e em seguida se separam*” (19).

Diz o autor:

“(...) este processo (...) altera as referências de lealdade funcional das pessoas em questão e abala as linhas de autoridade (...) A ampliação da organização ‘ad hoc’ é um efeito direto da aceleração das mudanças que se registram na sociedade, tomada como uma unidade global (...) Quanto mais rapidamente muda o meio-ambiente, tanto mais curto é o período de vida das formas organizacionais. Na estrutura administrativa (...) estamos passando de formas de duração longa para formas de duração efêmera, da permanência para a transitoriedade (...)”. (20)

Sempre que falamos em objetivos organizacionais, devemos ter em mente que a empresa, enquanto unidade social e forma de organização têm por finalidade atender às expectativas, em um ‘sentido lato’, daqueles para os quais foi criada, ou seja, da sociedade como um ‘todo’.

Charles Perrow aponta cinco classes ou categorias de objetivos empresariais, a saber: objetivos da sociedade, objetivos de produção, de sistema, de produtos e objetivos derivados, onde se visa à utilização do poder adquirido pela empresa mediante a consecução dos demais objetivos. (21) Já na visão de Mervin Kohn, são considerados objetivos naturais da empresa: a satisfação das necessidades básicas da sociedade, mediante a oferta de bens e serviços, assim como a melhoria de seu bem-estar; o emprego produtivo para todos os fatores de produção e justa compensação para cada um dos fatores produtivos (de entrada), ou seja, salários justos para os funcionários, remuneração condigna de fornecedores e correto pagamento de dividendos aos acionistas (22). A responsabilidade social da empresa, embora colocada, de forma bastante peculiar por diversos autores, é um fator irreversível na vida desta e de outros tipos de organização. Não há como negar que a empresa tem hoje um papel social a ser por ela desempenhado.

Etzioni diz que:

“Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência. Além disso, os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, isto é, sua eficiência e seu rendimento”. (23)

Tereza Lúcia Halliday, ao analisar declarações públicas de certo número de organizações, introduz um novo conceito sobre a relação ‘objetivo empresarial x legitimidade almejada’. Segundo ela, as declarações de objetivos surgem enquanto metáforas da legitimidade desejada pela organização, como fundamento retórico para a construção simbólica desta legitimidade. Halliday aponta o vocabulário como um dos alicerces para este estado tão desejado pela empresa. (24)

Retomando alguns conceitos do filósofo alemão Emmanuel Kant, no que diz respeito à moralidade, pode-se estabelecer uma correlação entre os elementos morais da

razão prática, por ele analisado, e a profundidade dos argumentos de Halliday, que se propõe mostrar a legitimidade das empresas a partir de um real ‘construído’, proporcionado por uma retórica envolvendo os objetivos organizacionais.

Norberto Bobbio, ao interpretar o pensamento kantiano diz serem três os requisitos fundamentais da ação moral:

- 1) *ação moral é a que é realizada não para obedecer a uma certa atitude sensível, a um certo interesse material, mas somente para obedecer à lei do dever (...);*
- 2) *ação moral é aquela que é cumprida não por um fim, mas somente pela máxima que a determina (...);*
- 3) *a ação moral é aquela que não é movida por outra inclinação a não ser o respeito à lei. Na conduta moral, cada impulso subjetivo deve ser exclusivo; o único impulso subjetivo compatível com a moralidade é o sentido de respeito à lei moral, que deve vencer qualquer outra inclinação.(25)*

Bobbio, procurando se fazer entender melhor, ao decodificar o pensamento de Kant, acrescenta:

“(...) Segundo Kant, a vontade moral ou é autônoma ou não é moral: qualquer objeto que determine a vontade de maneira heterônoma, tira à vontade e à ação que deriva disso a qualidade de moral. Todos os sistemas morais tradicionais que colocaram como fim da vontade humana ou a perfeição ou a felicidade, ou qualquer outro bem, são ilegítimos: não entenderam o caráter profundo e autêntico da moralidade”. (26)

Vemos, portanto, que se a ação moral está vinculada a uma consciência plena do ‘dever’, não podendo, conseqüentemente, estar ligada a qualquer outro interesse que não a justiça, então, muitas de nossas empresas vêm encarando seu papel social como mero

fundamento para sua sobrevivência, não consistindo, desta forma em uma ação ‘moral’. Com isto, afirmamos ser necessário, o quanto antes, uma reavaliação da natureza dos objetivos organizacionais. E inegável que grande parte das ações de muitas empresas refletem aquilo a que Kant chamaria de ‘imperativo hipotético’, onde boas ações significam a tentativa de se alcançar um certo fim.

O verdadeiro comprometimento com o desenvolvimento da Nação, a consciência de uma responsabilidade social concreta e a interação maior com a sociedade, no sentido de incorporar à concepção de empresa os conceitos de ‘realidade humana’ e de ‘realidade social’, ainda não consistem nos grandes pilares sobre os quais dever-se-iam erigir as organizações. Em muitas empresas são objetivos que servem somente de argumento retórico para o estabelecimento de sua legitimidade, tal qual procurou demonstrar Tereza Lúcia Halliday.

Há que se resgatar urgentemente o princípio de moralidade; do contrário, toda função social pretendida pela empresa poderá passar a ser vista como mera falácia ou estratégia de manutenção do poder.

Quando falamos em características e princípios empresariais, muitas são as idéias que nos surgem à mente. Isto se deve ao fato de termos sofrido a influência de várias Escolas, que procuraram, cada qual, estabelecer critérios pelos quais se devia pautar a organização.

Há algumas características que embora consideradas relevantes por alguns teóricos da administração e sociólogos, e passíveis de ferrenhas críticas por outros, não podem deixar de ser analisadas, sobretudo se considerarmos as diferenciações, em termos evolutivos, das empresas brasileiras. São estas características: a hierarquia e o poder nas estruturas organizacionais, a questão da autoridade e da responsabilidade, a burocracia e as formas de comunicação.

Segundo, Chiavenato, independentemente do tamanho, do tipo de atividade ou de proprietário, a organização moderna apresenta características que se aproximam do modelo que Max Weber denominou de burocracia, isto é o modelo de organização que se baseia no conceito de racionalidade. (27) São apresentados como características principais do modelo burocrático, considerado o modelo da “eficiência”: a divisão do trabalho segundo a especialização funcional dos indivíduos; a hierarquia da autoridade; a existência de um conjunto de regras, ou seja, de um regulamento interno, que estabelece direitos e deveres; a formalização das comunicações; a adoção do método de ‘meritocracia’ e o estabelecimento de procedimentos e métodos baseados na racionalidade.

Entretanto, Chiavenato atenta para o fato de que se a escassez de burocracia pode conduzir à desordem, por outro lado, o seu excesso pode levar a empresa a uma situação de rigidez, que conseqüentemente não permitirá que a mesma enxergue além da situação produtiva em que se encontra.

Etzioni atribui grande relevância ao trabalho de Weber no que diz respeito à noção de exercício do poder – analisada junto à questão da legitimidade:

“É decisivo compreender a natureza do aumento do poder outorgado pela legitimidade (...). O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina. da organização. Utilizou o poder para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a legitimidade para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores dos subordinados; e autoridade para designar a combinação dos dois - isto é, o poder que é considerado legítimo”. (28)

No entanto, ainda com base no pensamento de Amitaí Etzioni, vê-se claramente que o próprio autor da teoria burocrática percebeu a fragilidade do modelo que criou. Etzioni confirma a observação de Weber, sentenciando: “(...) As organizações burocráticas tendem

a se desfazer, seja na direção carismática, seja na tradicional, em que as relações disciplinares são menos separadas das outras, mais ‘naturais’ e ‘afetuosas’”. (29)

Este colapso da burocracia, e, conseqüentemente, da estrutura hierárquica de poder, foi amplamente debatido pelo futurólogo Alvin Toffler, ao referir-se a irreversíveis mudanças, próprias do pós-industrialismo, Toffler faz uma analogia entre momento histórico e o tipo organizacional que o caracteriza. (30) Enquanto, na civilização agrícola, as decisões eram extremamente lentas, pela baixa transitoriedade verificada em suas sociedades (permanência), nas sociedades industriais, fez-se necessária uma aceleração no processo decisório das organizações, tornando-se o modelo burocrático adequado para a obtenção da eficiência. e racionalidade tão desejadas.

Contudo, o grau de aceleração nos dias de hoje, ou seja, de ‘transitoriedade’ verificado em todos os níveis organizacionais existentes, tornou-se infinitamente maior, e já não é possível ficar à ‘mercê’ das limitações que provêm da burocracia. Características como a lealdade, própria da longevidade que se via (ou ainda se vê) nas organizações industriais, deixam de existir na forma como até então se apresentaram. As próprias informações, que se tornam necessárias em um volume maior, passam a ser processada, por isto mesmo, em uma velocidade até então não imaginada. É a época das organizações cinéticas.

Alvin Toffler, falando sobre a superação da situação de permanência, e lançando as bases de um novo tipo organizacional – a ‘Ad-Hocracia’, conclui:

“À medida que as máquinas assumirem a execução das tarefas de rotina e o impulso acelerador aumentar a quantidade de coisas novas no meio ambiente, a energia da sociedade cada vez mais (e suas organizações) deve voltar-se rumo à solução de problemas que caem fora da rotina (...) não é surpreendente verificar-se que toda vez que as organizações hoje em dia forem apanhadas na corrente da mudança tecnológica ou social, toda vez que a pesquisa e o

desenvolvimento for importante, toda vez que o homem precisar de dominar os problemas que se apresentam inéditos, o declínio da burocracia e suas formas será mais proeminente ainda. Nestas organizações fronteiriças, um novo sistema de relações humanas está começando a despontar”. (31)

O que se pode deduzir de toda esta nova concepção de empresa (e de organização no seu sentido lato), é que junto com ela emerge, também, um novo conceito de sociedade, mais consciente de seus direitos e mais presente na resolução dos novos desafios. A sinergia torna-se condição *‘sine qua non’* para a extinção dos conflitos entre os indivíduos, e entre as organizações e a sociedade.

É na perspectiva desse desafio que o conceito da empresa será decorrente dos atos que a mesma empreender; ou seja, a empresa em si (sua essência) resultará daquilo que construiu, pela sua condição de existência. Esta condição só é válida, no entanto, a partir do momento em que a organização é vista como realidade humana, em constante transformação, pois como disse Aristóteles: “(...) *o homem é um principio motor de ações (...)*”. (32)

Pode-se dizer que a empresa, nos dias atuais, só sobreviverá se for legítima, se for aceita pela ordem social. Para isto, faz-se necessário que ela reconheça sua responsabilidade social e baseie sua filosofia de atuação no principio de utilidade. Se não interagir com o meio, não conseguirá compreender o que dela se espera e não oferecerá ao público condições de efetivamente avaliá-la. É preciso que seja legitimada. Legitimidade que só a opinião pública pode conferir, pois do ponto de vista operacional aplicada à realidade organizacional ninguém foge à opinião pública, ninguém pode se esconder dela, fazer de conta que ela não existe, acreditar que, não divulgando sua empresa, estará evitando problemas. Na verdade, esse é justamente um excelente caminho para o inferno, pois, no momento em que a opinião pública tiver qualquer dúvida sobre a empresa ou aquilo por ela produzido, não dispendo de informações para um julgamento correto, e

fatalmente tenderá para o lado oposto, para o conceito hostil, para a imagem desfavorável. Essa postura, enquanto um ‘sistema aberto’ consagrará de sua inserção no contexto social.

.....

Na próxima parte dimensionaremos as ações corporativas nos investimentos sociais, sobretudo educacionais, enquanto exercício de cidadania. Entretanto, cabe aqui ressaltarmos algumas questões.

O Estado insuficiente e ineficiente na promoção do bem-estar social resulta numa carência das necessidades básicas à sociedade, como emprego e renda, saúde, educação, segurança, condições ambientais etc. A partir da década de oitenta, a sociedade civil torna-se mais participativa e, como alternativa para a solução desses problemas sociais, nasce o Terceiro Setor, mais um provedor com atividades sociais efetivas, destacando-se pelos movimentos das Organizações Não-Governamentais (ONG's).

Esse novo segmento veio a ser a mola propulsora de preocupação dessas questões sociais pelas empresas a partir da década de noventa, resultando no ingresso das fundações e institutos como mais um ator nesse campo.

Como agentes de mudança social, as corporações passam a contribuir com o Estado na solução dos problemas sociais e conseqüentemente, na transformação social do país. Porém, muitas vezes, a sociedade civil possui uma visão negativa dos interesses dessas iniciativas privadas. Para a opinião pública, os investimentos em ação social possuem finalidades, exclusivamente, de marketing de causa social, visando retornos de imagem, publicitário e para os acionistas.

Todavia, atualmente, grandes empresas valorizam, cada vez mais, o fator humano, priorizando o capital intelectual e a qualidade do relacionamento interpessoal; o foco passa

ser o indivíduo, até mesmo antes da estratégia. Essa nova mentalidade remete também ao público externo, visando uma interação mais próxima com a comunidade.

Inicia-se uma mudança na cultura empresarial, incorporando novos valores e com a implantação de outras estratégias de gestão com caráter mais social. São atitudes novas e poucas conhecidas para maioria da população brasileira.

Diante dessas mudanças no cenário, ocorrem diversificações nos papéis dos três setores, complementando-se; o Estado deixa de ser protagonista, e passa atuar como parceiro, somando forças em sinergia para produzir o bem comum. Emerge, contudo, uma nova abordagem da Responsabilidade Social visando a transformação da equidade social, sob a ótica da sustentabilidade.

Sob essa nova perspectiva se fundamentará o presente estudo, que focará as grandes empresas e seus investimentos em cidadania, mediante uma nova consciência da sua função social, com uma visão mais humanista, buscando o desenvolvimento social e assumindo responsabilidades, no papel de “empresas-cidadãs”.

A cidadania empresarial possui dois aspectos: primeiro, o ponto de vista da imagem pelo âmbito social; segundo, a viabilização de ações sociais, beneficiando seu público interno e externo. A comunidade, onde as corporações estão inseridas, está no centro dessa obra.

Portanto, nos propomos fazer uma análise profunda das vantagens alcançadas pelas grandes empresas como resultado de seus investimentos sociais. Com um enfoque baseado no ponto de vista da sociedade sustentável, objetiva identificar como a iniciativa privada colabora na mudança social por intermédio de ações na área educacional, beneficiando crianças e adolescentes da rede pública, e como essa atitude cidadã impacta na comunidade.

Tema estratégico, a educação possui potencialidade de transformação social e cultural do país e é uma necessidade básica e um direito fundamental, vinculada ao processo de desenvolvimento sustentável. Principalmente, num país de terceiro mundo como o Brasil, onde há ineficiência do sistema de ensino público – fundamental e básico – e, conseqüentemente, afetando o ganho da sociedade geral. **Essa será nossa Parte III – até lá!**

NOTAS:

1 a 10 – Parte I

11. ONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. 2º. vol., 1982, p. 333.
12. CHERS, Raimar. **O que é Empresa**. 1986, p. 8.
13. MARCOVITCH, Jacques. **Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional**: Apud KUNSCH, Margarida Maria Krohling, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 1986, p. 19-20.
14. LEAO, Emmanuel Carneiro. In Prefácio de HEIDEGGER, Martin. **Introdução à Metafísica**, p. 12.
15. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**, 1982, p. 5-21.
16. KUNSCH, Margarida M. Krohling, **op. cit.**, p. 22.
17. PARSONS, Talcott. **Structure and Process in modern societies**. Apud ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 1980, p. 9.
18. TOFFLER, Alvim. **O Choque do Futuro**, 1973, p. 102.
19. Id., *ibid.*, p. 109.
20. Id., *ibid.*, p.110-111.
21. PERROW, Charles. **Análise Organizacional: Um enfoque sociológico**. Apud. CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.* 1982, p. 51.

22. KOHN, Mervin. **Dynamic Managjng: Principles, Process, Practice**. Apud CHIAVENATO, Idalberto, op. cit. 1982, p. 51-52.
23. ETZIONI, Amitai, op. cit., p. 13.
24. HALLIDAY, Tereza Lúcia. **Declarações de objetivos e legitimação organizacional**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 25 (1): 25-34, nov. 1990/jan. 1991.
25. BOBBIO, Norberto. **Direito e Estado no Pensamento de Emmanuel Kant**. 1984, p. 54.
26. Id., ibid, p. 63.
27. CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Organização e Controle**, 1989, p. 5.
28. ETZIONI, Amitai. op. cit., p. 83.
29. Id., ibid., p. 85.
30. TOFFLER, Alvin, op. cit., p. 117-118.
31. Id. ibid., p. 116.
32. ARISTOTELES. **Ética a Nicômaco**, Livro III, 1113 a., p.86.