

Cidadania Corporativa ou Ferramenta de Legitimação? — Uma Análise da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social

Autoria: Gilmar José dos Santos

Resumo:

Este artigo analisa a institucionalização da Responsabilidade Social Corporativa no Brasil. Alguns críticos têm argumentado que os reais objetivos das organizações, ao implementarem programas de RSC, são promover a imagem da empresa e legitimar as suas atividades. A análise se baseia na Teoria Institucional, principalmente nos conceitos de legitimação e isomorfismo, e também na Teoria dos *Stakeholders*. Com base no referencial teórico o estudo traça algumas proposições de pesquisa, que são investigadas através entrevistas em profundidade com informantes-chave e análise de conteúdo de sete edições especiais de uma revista de negócios. Os resultados mostram que a RSC se institucionaliza no Brasil em resposta a uma necessidade de adaptação das empresas ao ambiente. De forma recursiva, a implementação da RSC pelas empresas ajuda a disseminar tal prática. O estudo mostra ainda que as empresas elegem temas e populações beneficiadas que sejam convergentes com suas atividades, tenham grande visibilidade na mídia ou que gozem de simpatia por parte da sociedade. Por outro lado, algumas áreas em que a atuação do Estado é deficiente, como população carcerária, são negligenciadas pelas empresas.

1. Introdução

O objetivo deste artigo é analisar como as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC¹) foram sendo disseminadas entre as organizações brasileiras, até atingirem a fase de institucionalização completa (TOLBERT E ZUCKER, 1999). Muitos autores e profissionais da área defendem que a RSC resulta de uma nova forma de capitalismo, que concilia objetivos privados com o atendimento de outras demandas que beneficiam a sociedade como um todo. Tal argumento se baseia no fato de o Estado, especialmente em países em desenvolvimento, não dispor dos recursos necessários para prover as demandas sociais básicas de seus cidadãos. Assim as empresas desempenhariam um papel importante na atuação em questões que os governos não têm conseguido resolver.

No entanto, alguns críticos têm argumentado que os reais objetivos por trás das práticas de RSC são a promoção da imagem corporativa e a legitimação de suas atividades. A RSC seria apenas uma ferramenta empregada pela firmas para se protegerem de novas demandas institucionais impostas pelo ambiente, após a falência do Estado de bem-estar social no fim dos anos 1970. Além disso, a abordagem utilitarista *ética-só-é-boa-se-ajudar-os-negócios* ainda prevalece (VENTURA, 2003; GONÇALVES-DIAS E TEODÓSIO, 2006). De fato, o principal problema com o discurso das firmas substituindo o papel do Estado é o paradoxo do utilitarismo. Isso estaria acontecendo porque as organizações estariam focando seus programas de RSC junto a grupos sociais ou questões coletivas que gerariam grande visibilidade e poderiam atrair a simpatia do público para a imagem da organização. Dessa forma, alguns grupos sociais poderiam ser desprivilegiados e alguns problemas negligenciados, por não oferecerem “atrativos” para as empresas ou envolverem temas polêmicos, ao ponto de as organizações não desejarem associar suas imagens a eles.

No ambiente organizacional, quando uma prática de sucesso começa a ser disseminada, muitas firmas abraçam o conceito. Mas, na medida em que outras organizações começam a implementá-la, ela se torna um “objeto de moda” e seu significado tende a esvanecer. Esse processo acontece porque as organizações, às vezes, preferem copiar as ações dos concorrentes, temendo se distanciar do *mainstream* da indústria. Em outros casos, são forçadas pelos membros mais fortes do *cluster*, por exemplo, uma grande empresa que só

negociará com fornecedores que adotarem determinadas práticas. Simultaneamente, especialistas começam a pesquisar e a escrever sobre o assunto, disseminando-o ainda mais e promovendo técnicas e teorias entre os círculos de negócios. Os principais questionamentos em relação a tal processo são o tipo de atores que têm perpetuado as práticas de RSC e que tipo de valores estão relacionados à sua legitimação (VENTURA, 2003).

Este estudo se apóia na Teoria Institucional, especialmente os trabalhos de Meyer e Rowan (1991), DiMaggio e Powell (1992) e Tolbert e Zucker (1999). Os conceitos de legitimação e isomorfismo institucional são empregados para explicar os processos de institucionalização da RSC. Tais conceitos estão baseados nas premissas de que o principal objetivo de uma organização no ambiente é lutar pela sua própria sobrevivência. Assim, a organização deve se adaptar ao ambiente e responder às demandas por ele impostas, num processo de intercâmbio de recursos e valores. Em alguns casos, as organizações reproduzirão práticas já estabelecidas de modo a reduzir as incertezas se conformar ao ambiente (isomorfismo). O objetivo final desse processo não é necessariamente a busca pela eficácia em termos de desempenho econômico, mas sim pela legitimação de suas práticas, o que lhes garantirá a sobrevivência em seus ambientes institucionais.

Outro pilar teórico relevante deste trabalho é a Teoria dos *Stakeholders*. Essa teoria afirma que as organizações lidam com muitos outros públicos além dos clientes que compram os seus produtos e têm muito mais a comunicar com o ambiente do que simplesmente anunciar os seus produtos e marcas. Portanto, os *stakeholders* (ou grupos de interesse) são um fator fundamental na legitimação das organizações no ambiente.

A principal questão norteadora do estudo é: as organizações têm implementado a RSC motivadas por uma filosofia de cidadania corporativa ou estão usando tal prática como uma ferramenta para promover as suas marcas/imagens e assim se legitimarem no mercado?

Com base nessa pergunta, duas proposições são delineadas, com o propósito de direcionar a investigação:

- P_1 : As práticas de RSC no Brasil foram sendo institucionalizadas na medida em que o fenômeno ganhou a agenda pública, fazendo-se mais presente no conteúdo da mídia e na produção acadêmica nacional;
- P_2 : As organizações buscam uma congruência entre os seus ambientes institucionais e de tarefa e os públicos-alvo/questões sociais de seus programas de RSC, bem como aqueles que gerem visibilidade e possam agregar valor à marca e à imagem corporativa.

Em decorrência dessas duas proposições, traçou-se uma *proposição de conclusão* (preferiu-se esse termo, em vez de hipótese), a ser confirmada através da revisão de literatura e da investigação empírica:

- P_c : A implementação da RSC no Brasil decorre de uma necessidade de as organizações se adaptarem às demandas do ambiente, conquistando sua legitimação e, de forma recursiva, acabam institucionalizando esse arranjo estrutural.

2. Justificativa e relevância

Nos últimos anos, o tema RSC tem ocupado uma parte significativa das agendas acadêmica e executiva da Administração. Com algumas variações de ênfase e abordagem, a prática é citada como um caminho estratégico inexorável ditado pela nova ordem nas relações entre as empresas e a sociedade neste milênio que se inicia.

Em linhas gerais, o conceito de RSC preconiza que o papel social das empresas extrapola a geração de lucros para os acionistas, mas abrange também a sua postura ética e responsável nas relações com a sociedade, devendo suas atividades estar compatíveis com o

bem-estar geral. Apesar do *boom* de trabalhos acadêmicos e práticos sobre RSC se concentrar nos últimos dez anos, o tema não é de todo novo, tampouco a preocupação com as relações entre empresas e sociedade. Alguns autores identificam as raízes do que hoje chamamos de RSC já no final da Idade Média, com o surgimento do Capitalismo (BARBERO E BRITTO, 2004). Nos meados do séc. XIX, surgiram estudos críticos que expunham a contradição presente no capitalismo, que ao mesmo tempo em que rompia com o modo de dominação feudal, baseava-se na assimetria nos contratos econômicos e sociais, gerando pobreza e desigualdade entre as classes. Esse pensamento passou a permear uma nova ideologia, a favor dos direitos do proletariado, que culminou em movimentos que forçaram as empresas a uma revisão nos contratos entre capital e trabalho. Até mesmo a Igreja Católica, diante dessa nova ordem, se pronunciou, através da edição da encíclica *Rerum Novarum* (Das Coisas Novas), do Papa Leão XIII. Ao mesmo tempo em que defendia o direito sagrado à propriedade privada, o Vaticano cobrava dos empresários a responsabilidade de oferecer condições adequadas de trabalho e salários justos aos empregados, além do dever cristão de acudir os segmentos menos favorecidos da sociedade por meio da caridade e da benemerência.

Ashley (2003) observa que o conceito de responsabilidade social já era mencionado na literatura acadêmica na virada do séc. XIX para o séc. XX, por Andrew Carnegie (fundador do conglomerado U.S. Steel Corp.) em seu livro *O evangelho da riqueza*. Mais tarde, dois julgamentos nos EUA colocaram o tema na agenda pública: no primeiro, em 1919, Henry Ford, acusado por dois acionistas de não repassar os dividendos esperados, acabou perdendo a causa na Suprema Corte do estado de Michigan — os juízes fundamentaram a sentença no argumento de que o único objetivo da empresa seria gerar lucro para os seus acionistas. Porém, trinta anos mais tarde, a A. P. Manufacturing ganhou uma ação movida por um grupo de acionistas, contrários à doação feita pela empresa à Universidade de Princeton — nesse caso, a Suprema Corte do estado de New Jersey estabeleceu que a filantropia seria uma ação legítima das empresas.

No entanto, em seus primórdios, a responsabilidade social ainda era restrita à caridade e à custódia, com base em princípios religiosos e paternalistas. Foi a obra de Bowen (1957), que significou um marco nos estudos sobre RSC, ao propor um conceito mais amplo, em que tais práticas não estariam baseadas apenas em ações de benevolência do empresariado, mas estaria inserida nas políticas das organizações.

No Brasil, um dos primeiros marcos da disseminação de práticas de RSC foi a criação, em 1960, da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), entidade com o propósito de propagar, no meio empresarial, a idéia de que as empresas, além de produzirem bens e serviços, tinham a função social de contribuir para o bem-estar geral. Outro evento de referência é a criação, em 1986, da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial (Fides), por um grupo de empresários de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Bahia. Essa instituição foi responsável pela disseminação das práticas de RSC no país, através de inúmeros eventos para discussão do tema.

Na década de 1990, o assunto se popularizou no país, através da criação de várias associações empresariais e organizações do Terceiro Setor, que colocaram os temas sociais na agenda de debates do mundo dos negócios. Entre elas destaca-se o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, uma associação cuja missão é influenciar as políticas governamentais e estabelecer parcerias com o Estado, visando à redução das desigualdades sociais no Brasil. Paralelamente, houve uma evolução na postura política da sociedade brasileira, favorecida sobretudo pela consolidação do regime democrático do país (INSTITUTO ETHOS/SEBRAE, 2003). Assim, as questões de RSC deixaram o interior das organizações e passaram a fazer parte das reivindicações de vários setores da sociedade, que assumiram um papel mais proativo na cobrança de um comportamento mais ético e socialmente responsável por parte das empresas.

Em 1998 foi fundado o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o mais recente marco na trajetória da RSC no Brasil. O órgão é formado por empresas de todos os portes e indústrias e tem por objetivo disseminar as práticas de RSC no setor privado brasileiro. Tem sido referência, fonte de informação e espaço de discussão para as organizações que objetivam implementar políticas sociais, além de servir de importante fonte de consulta para pesquisadores e profissionais da área. É do Instituto Ethos a definição de RSC mais usada no Brasil atualmente:

A responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2006: 3).

Obviamente, os processos de evolução do conceito e das práticas de RSC, bem como seus marcos históricos mundiais e brasileiros são bem mais ricos e complexos do que os registros citados acima. Mas, essa breve explanação tem como objetivo único mostrar que a RSC é resultado de um processo evolutivo nas relações entre as empresas e a sociedade. Isso se deu ao longo da história do capitalismo e não é algo de invenção recente, arquitetado por alguém em especial, ainda que a maior presença do tema, tanto na academia quanto no meio empresarial, se concentre nos últimos dez anos.

Segundo Campbell (2006), uma lacuna na produção acadêmica sobre RSC tem sido explicar as condições *institucionais* que levam as empresas a adotarem (ou não) um comportamento corporativo voltado para tais práticas. O autor parte do princípio de que as estruturas organizacionais, bem como suas práticas, são influenciadas por *instituições*, ou seja, regras formais ou informais, aspectos culturais, esquemas cognitivos e processos rotineiros de reprodução de crenças e valores. Assim, a RSC teria passado por um processo de *institucionalização*, até se tornar opção estratégica recorrente em vários tipos de organizações. Para se entender melhor a lógica defendida pelo autor, é necessário fazer uma breve revisão da Teoria Institucional, que tem alcançado grande penetração no meio acadêmico brasileiro.

Para entender os conceitos de instituição e institucionalização, é necessária uma breve revisão do arcabouço da Teoria Institucional que tem, cada vez mais, ganhado espaço nos estudos organizacionais no Brasil.

3. Teoria Institucional

Em linhas gerais, a Teoria Institucional se ocupa de estudar como mitos e rituais são gerados e institucionalizados (i.e. perpetuados), através de processos racionais, em uma estrutura social. Apesar de não se restringir ao campo dos estudos organizacionais, tem produzido importante volume de conhecimentos nessa área. Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), esse arcabouço teórico resulta de influências recebidas da Ciência Política, da Sociologia e da Economia, buscando “incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações” (MACHADO-DA-SILVA E GONÇALVES, 1999: 220).

Perrow (1986) identifica o eixo principal da Teoria Institucional com o funcionalismo estrutural, pois essa abordagem indica que uma organização pode ser compreendida através da análise de suas funções. Assim, apresentaria algumas semelhanças com a Teoria Contingencial, ao admitir que há uma grande diversidade de organizações, o que dificulta a elaboração de modelos classificatórios, e considerar a organização como um sistema aberto, daí a ênfase no ambiente. Porém, Perrow enquadra essa escola dentro do que ele chama

exposé tradition, ou seja, ela procura avançar com relação às teorias anteriores e revelar os processos existentes além da realidade superficial de uma estrutura social. Ademais, enquanto a abordagem Contingencial procura explicar por que as organizações são tão diferentes, a Institucional visa a compreender por que elas são tão semelhantes e por que o modelo burocrático ainda prevalece.

Este artigo destaca dois conceitos desenvolvidos a partir da Teoria Institucional — os *estágios de institucionalização* de Tolbert e Zucker (1999) e o *isomorfismo organizacional* discutido por DiMaggio e Powell (1991).

Segundo Meyer e Rowan (1992), a institucionalização não é algo planejado deliberadamente, mas envolve os processos através dos quais valores sociais (práticas, crenças, obrigações) assumem o status de regra no pensamento e na ação social. Uma instituição é, portanto, o estágio final de um processo de institucionalização. Tolbert e Zucker (1999) discutem como se dá essa dinâmica, através de processos seqüenciais, por elas denominados *habitualização*, *objetificação* e *sedimentação*.

O processo de habitualização é o “desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares” (TOLBERT E ZUCKER, 1999: 205). No meio organizacional, refere-se à adoção de mudanças estruturais em resposta a problemas específicos e à formalização desses arranjos, geralmente traduzidos em políticas e normas de procedimentos em uma determinada organização ou em um conjunto de organizações que passam por situações similares. A esse estágio denomina-se *pré-institucionalização*, quando uma dada estrutura é limitada a um conjunto circunscrito de organizações, inseridas em contextos similares ou lidando com problemas parecidos.

Durante o processo de objetificação os arranjos, procedimentos e modelos de estrutura já estão suficientemente disseminados e há certo grau de consenso social em torno deles. Isso se dá a partir do monitoramento que as organizações fazem dos concorrentes e se acumulam as percepções acerca dos benefícios de adoção de uma estrutura “pré-testada”. O emprego de ferramentas de análise *SWOT* e *benchmarking* é um bom exemplo disso. Esse estágio é denominado *semi-institucionalização*.

Por último, vem o processo de sedimentação, que é a continuidade do arranjo estrutural por um período de tempo relativamente longo. Para que isso ocorra, uma estrutura precisa desfrutar das seguintes condições: baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio cultural continuado; e uma relação positiva com os resultados almejados. A sedimentação corresponde ao estágio de *institucionalização total*.

Os processos de institucionalização estão representados no quadro 1:

Dimensão	Pré-institucionalização	Semi-institucionalização	Institucionalização total
<i>Processos</i>	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
<i>Características dos adotantes</i>	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
<i>Ímpeto para a adoção</i>	Imitativo	Imitativo/normativo	Normativo
<i>Teorização</i>	Nenhuma	Alta	Baixa
<i>Variabilidade na implementação</i>	Alta	Moderada	Baixa
<i>Índice de fracasso estrutural</i>	Alto	Moderado	Baixo

Quadro 1: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas (adaptado de Tolbert e Zucker, 1999)

O isomorfismo é um fator relacionado ao processo de institucionalização. O termo é definido por DiMaggio e Powell (1991) como um processo através do qual uma unidade de uma determinada população é forçada a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam as mesmas condições ambientais. Transpondo esse raciocínio para a realidade das organizações, são estabelecidos três pressupostos (DIMAGGIO E POWELL, 1991):

1. As características organizacionais são modificadas em direção a uma crescente compatibilidade com as características ambientais;
2. O número de organizações numa população é uma função da capacidade que o ambiente tem de abrigá-las, sem se saturar; e
3. A diversidade de formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Meyer e Rowan (1992) apresentam duas explicações para o processo de isomorfismo. A primeira afirma que os ambientes criam uma relação de demanda recíproca com as organizações e aquelas que incorporam elementos estruturais isomórficos com os seus ambientes são capazes de melhor gerenciar tais interdependências. Sob esse ponto de vista, as organizações seriam unidades claramente delimitadas dentro do ambiente. Tais autores, contudo, enfatizam em seu trabalho uma segunda explicação: o isomorfismo ocorre porque as estruturas organizacionais refletem uma realidade socialmente construída. Portanto, as organizações são em grande parte condicionadas pelo ambiente institucional, fazendo parte dele também como instituições e não apenas numa relação de demanda recíproca, conforme preconiza a explicação anterior.

DiMaggio e Powell (1991) mencionam dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O primeiro pressupõe a racionalidade de um sistema que enfatiza a competição por mercados, mudanças de nicho e medidas de desempenho. Porém, segundo esses autores, o isomorfismo competitivo é relevante apenas para análise de ambientes caracterizados pela competição livre e aberta. Insuficiente, portanto, para explicar a complexidade do mundo organizacional moderno. É defendida, então, a utilização do conceito de isomorfismo institucional para investigar por que as organizações de um determinado setor, em diversos aspectos, são homogêneas e por que o modelo burocrático continua a ser o dominante.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), há três mecanismos que provocam o isomorfismo institucional:

1. *Coercitivo*: resulta tanto de pressões formais quanto informais de umas organizações sobre as outras, numa relação de dominação e dependência. Pode resultar também de expectativas culturais da sociedade onde a organização está inserida. Essas pressões se exercem na forma de força, persuasão ou convites para formação de alianças estratégicas. Em alguns casos o isomorfismo coercitivo se verifica também em decorrência de uma legislação comum compartilhada pelas organizações em um dado ambiente.
2. *Mimético*: é quando o grau de incerteza num determinado setor incentiva a imitação. Em tais cenários, é comum que organizações copiem práticas que se provaram bem sucedidas em outras organizações (do mesmo setor, de setores diferentes, ou de regiões diferentes).
3. *Normativo*: decorre do poder de certas entidades profissionais para regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais, de acordo com os seus interesses.

É importante notar, ainda, que a relação entre as estruturas institucionalizadas e as atividades organizacionais varia de acordo com o tipo de organização, pois algumas dependem mais do isomorfismo institucional do que outras (MEYER E ROWAN, 1992). Em tempo, deve-se mencionar a observação de Perrow (1986), que enfatiza que não é só a organização que se adapta ao ambiente, mas o contrário também pode ser verdadeiro. E, ainda, que as organizações poderosas “selecionam” as instituições sociais que mais lhe interessam, evitando absorver alguns valores da sociedade que possam colocar em risco as suas operações ou a sua imagem. Tal colocação é muito relevante para esse trabalho, conforme se demonstrará adiante.

4. A Teoria dos *Stakeholders* e a institucionalização da RSC

Campbell (2006) afirma que o processo de institucionalização da RSC sempre esbarra no paradoxo da definição de qual é a real função social de uma empresa. Na visão de autores liberais, como Friedman (1970), as firmas não teriam outra responsabilidade social além de gerar lucros aos acionistas e pagar impostos. Ao cumprirem tal função respeitando os limites da ética empresarial e seguindo as determinações legais, as empresas já estariam cumprindo o seu papel social. Isso porque a geração de riqueza derivada do bom desempenho da firma já traria benesses para a sociedade de forma indireta, por exemplo, através da movimentação da economia, geração de empregos e robustez fiscal do Estado para investir no bem-estar social. Por mais lógico que possa parecer tal ponto de vista, Campbell (2006) indaga por que mais e mais organizações estão indo além de maximizar os ganhos de seus acionistas, mas também “fazendo doações a obras de caridade, apoiando atividades comunitárias, tratando os seus trabalhadores e clientes decentemente, obedecendo as leis e geralmente mantendo padrões de honestidade e integridade” (CAMPBELL, 2006: 926. Original em inglês). A questão é: se a principal responsabilidade social da firma é maximizar os lucros para os investidores, então por que tantas organizações estão se engajando em práticas de RSC?

A Teoria dos *Stakeholders* ajuda a responder tal questão, ao fornecer um contraponto à visão puramente liberal. Segundo essa teoria, há uma multiplicidade de grupos com interesse mais amplo nas operações da firma, todos eles merecedores de consideração e atenção nos processos decisórios da empresa (LEA, 1999). Esses grupos são chamados *stakeholders*, em oposição aos *stockholders* (acionistas). Freeman (1984) afirma que os *stakeholders* devem ser um elemento do planejamento estratégico, pois podem influenciar diretamente no cumprimento da missão e dos objetivos da empresa, inclusive com implicações no desempenho financeiro. Morsin e Schultz (2006) enfatizam ainda mais a importância estratégica dos *stakeholders*, ao afirmarem que a relação da firma com seus públicos vai além de garantir a eficiência e o lucro imediatos, mas também tem resultados na criação de valor no longo prazo.

As questões investigadas pela Teoria Institucional podem receber importantes contribuições da Teoria dos *Stakeholders*. Isso porque as organizações, nos processos de interdependência com o ambiente, precisam se legitimar, ou seja, as suas operações e até mesmo a sua própria existência se justificam pela relevância do seu papel junto à sociedade (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999). Quem confere a legitimação a uma organização são esses grupos de interesse estratégico. No entanto, o funcionamento de muitas organizações pode trazer conseqüências indesejáveis para a sociedade quando as empresas, por exemplo, degradam o meio ambiente, refletem as relações assimétricas entre o capital e o trabalho, promovem a concorrência predatória ou submetem os membros mais fracos da cadeia de produção (p.ex. pequenos fornecedores ou distribuidores) a condições contratuais aviltantes. Em situações em que as empresas não têm como evitar tais condições, elas buscam empreender políticas e ações que “compensem”, ao menos em parte, esses pontos negativos. Tais ações devem estar em sintonia com os interesses dos diversos *stakeholders*, caso contrário, a organização não alcançará o grau de legitimidade necessário e as conseqüências podem ser desastrosas — greves, boicotes, sabotagens e exposição negativa na mídia.

Mesmo as organizações que operam dentro dos mais rigorosos princípios éticos necessitam da legitimação para garantir a sobrevivência no longo prazo. O principal argumento que sustenta essa afirmação é o fato de que a legitimação é socialmente construída e não algo produzido deliberadamente. Assim, as organizações tentam identificar no ambiente os temas de maior interesse da sociedade e procuram agregá-los à sua agenda, apresentando-se como empresas preocupadas com o bem-estar geral. Nesse processo de conformação à agenda pública, as organizações vão absorvendo os valores da sociedade e, ao mesmo tempo,

ajudam a institucionalizar esses valores. Por outro lado, elas podem estar involuntariamente ou deliberadamente filtrando aqueles valores que possam colocar em risco a suas próprias estruturas e as suas imagens, conforme a afirmação de Perrow (1986), mencionada anteriormente.

A RSC tem sido mencionada por vários autores como uma forma de as empresas se legitimarem e, dessa forma, se “blindarem” contra qualquer crise que possa decorrer das suas operações e estratégias, que afetarão negativamente as suas imagens. Como os processos de construção social no mundo moderno dependem fundamentalmente da mediação entre grupos — que muitas vezes é exercida pelos meios de comunicação em massa — a visibilidade das ações das empresas é algo imperativo (CAMPBELL, 2006). A cidadania corporativa, por si só, não garantirá essa legitimação, se não for suficientemente divulgada. Não é de estranhar, portanto, que boa parte da produção acadêmica sobre RSC, no Brasil e em nível mundial, tem versado sobre a divulgação de balanço social.

É importante mencionar que muitas organizações têm usado a RSC não de forma reativa, mas principalmente como um instrumento de valorização de sua imagem institucional e até mesmo como uma ferramenta de maximização de *brand equity*. Como as formas mais tradicionais e agressivas de promoção (p.ex., a publicidade nos meios de comunicação de massa) ou já não são muito bem vistas pelo público ou já têm sua eficácia questionada, devido a problemas de saturação e credibilidade, as empresas têm procurado meios mais sutis para promover suas imagens. Muitas têm encontrado na RSC uma forma de cumprir com esses objetivos promocionais, tendo obtido bons resultados (INSTITUTO ETHOS, 2003). Ao mesmo tempo, a RSC atrai a simpatia dos *stakeholders*, pois tais práticas ajudam a divulgar a imagem da organização, associando-a a valores sociais desejáveis e positivos.

É importante ressaltar que não há nada de errado com o fato de uma empresa investir em programas que visem ao bem-estar da população infantil, à inclusão digital, à saúde, à preservação ambiental ou quaisquer temas que venham a contribuir para a qualidade de vida de uma sociedade. O ponto levantado neste artigo é que, ao selecionarem os temas para os seus programas de RSC, as organizações dão preferência àqueles que lhe interessam, pois podem agregar mais valor à sua imagem ou terão maior visibilidade junto à sociedade, pois são de interesse da mídia. Assim, com várias exceções, obviamente, mineradoras ou empresas de energia se interessarão mais por apoiar projetos de preservação do meio ambiente; bancos enfatizarão programas de uso consciente do crédito; e empresas de telecomunicações investirão em inclusão digital. Essas questões, além de bastante relevantes no mundo contemporâneo, indubitavelmente agregarão atributos positivos à imagem das empresas que nelas investirem. Ao mesmo tempo, problemas igualmente relevantes nos dias atuais, como recuperação de populações carcerárias, imigrantes e refugiados e doenças sexualmente transmissíveis, que são negligenciadas por muitos governos, tendem a ser ignoradas também pelos programas de RSC, pois são grupos que não gozam da simpatia popular ou temas envoltos em tabus. Isso reforça a afirmação de que as organizações “selecionam” as instituições que mais lhes convém, evitando associar as suas imagens a coisas que a sociedade ignora, demoniza ou discrimina.

3. Método

A parte empírica do estudo foi realizada sob abordagem qualitativa, do tipo exploratória, utilizando-se as técnicas de entrevistas com informantes-chave e análise de conteúdo. Embora algumas estatísticas (distribuição de frequências) foram utilizadas, o trabalho não tem a pretensão de generalizar resultados através de processos rigorosos de mensuração das categorias em análise. As medidas são, ao contrário, suporte para as

proposições qualitativas. Conforme Kirk e Miller (1986) defendem, mesmo na pesquisa qualitativa, se algo pode ser medido, então *deve-se* medi-lo.

Primeiramente, foram feitas entrevistas em profundidade com quatro *experts* — um professor universitário, que tem lecionado e pesquisado sobre RSC; e três profissionais no campo de RSC, que têm trabalhado no planejamento e implementação de programas de responsabilidade social para importantes corporações instaladas no Brasil. Esses entrevistados foram solicitados a descrever a trajetória da disseminação da RSC no Brasil, indicando seus marcos. Comentaram também acerca da institucionalização do tema nos ambientes acadêmicos e corporativos. Finalmente, eles foram solicitados a discutir as duas proposições de pesquisa deste estudo, com base em suas percepções e experiências.

Num segundo momento foi feita uma análise de conteúdo de sete edições especiais de uma revista de negócios brasileira, que publica anualmente, desde o ano 2000, um anuário sobre os principais projetos de RSC no Brasil. A análise compreendeu, primeiramente, a classificação dos programas por tema de interesse (p.ex. meio ambiente, educação, inclusão digital, cultura, geração de renda, infância e adolescência etc.). Posteriormente três juízes analisaram separadamente uma amostra aleatória de 232 projetos reportados pelos anuários, pontuando a congruência do tema do programa de RSC da empresa com a área de operações da mesma. Por exemplo, meio ambiente foi considerado congruente com a indústria de energia porque as operações dessas firmas geralmente trazem danos à natureza; promoção da saúde foi considerado congruente com a indústria farmacêutica, pois o produto dessas empresas visa à cura de doenças e são muito caros; e assim por diante. Para a pontuação, os juízes tinham de marcar o grau de congruência (alto, médio ou baixo). Finalmente, os juízes pontuaram cada tópico de acordo com o grau de presença deste na mídia. Por exemplo, crianças vivendo em situação de risco têm um alto grau de presença na mídia brasileira; meio ambiente tem um alto grau de presença na mídia mundial devido às conseqüências do efeito estufa na alteração do clima da Terra. Para a pontuação do nível de presença na mídia os juízes também atribuíram os níveis alto, médio ou baixo. Tanto na avaliação de congruência, como no grau de presença na mídia, se houvesse uma discrepância de dois pontos na avaliação dos juízes (p.ex., um indicou baixo e os outros dois indicaram alto; ou um indicou baixo, outro médio e o terceiro alto) um quarto juiz seria chamado para arbitrar. Apenas cinco casos incorreram nessa situação.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Em seguida serão apresentados os processos de institucionalização da RSC no Brasil, na percepção dos entrevistados. Na seqüência serão apresentadas as estatísticas descritivas da análise de conteúdo dos programas de RSC reportados pelo anuário.

4.1. A institucionalização da RSC no Brasil

A maioria das teorias de Administração, bem como os principais métodos e abordagens adotados no Brasil são importados dos países de Primeiro Mundo, após a comprovação de sua eficiência nesses contextos. No caso da RSC não foi diferente. Com base na revisão de literatura e nas entrevistas em profundidade é possível indentificar claramente os três estágios de institucionalização da RSC no Brasil.

A pré-institucionalização não tem uma data clara de início, mas para todos os entrevistados dura até meados de 1980. Durante essa fase, embora existessem de maneira incipiente práticas de RSC no Brasil, elas não eram uma política largamente adotada. Poucas organizações as tinham como uma atividade sistemática. Na maioria dos casos, elas se constituíam de ações isoladas, não coordenadas em torno de um conceito comum e muitas

vezes não tinham nenhuma ligação com os objetivos estratégicos em nível corporativo. Esses adotantes iniciais eram geralmente grandes corporações que patrocinavam suas próprias fundações, apoiando ações de filantropia nos campos da cultura, da educação e da preservação do patrimônio histórico. Não havia preocupação com uma sistemática ou com métodos e conceitos relativos a esse tema. O próprio conceito de RSC ainda não havia sido definido claramente e a Academia não dispensava grande atenção ao tema.

Naqueles anos nós levávamos as coisas aqui na Fundação de acordo com o que nós sentíamos que fosse o jeito certo. Ninguém falava ‘ah, eu trabalho com Responsabilidade Social Corporativa’. Eu mesma me formei e quando vim trabalhar na empresa eu me considerava apenas RP [*Relações Públicas*]. O que eu aprendi de RSC foi fazendo o meu próprio trabalho e vendo o que as outras empresas faziam [...] Agora é diferente, tem um monte de livros e cursos [sobre RSC] [...] Sempre que temos vagas na área os candidatos agora colocam nos seus currículos ‘especialista em RSC’ (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

Eu confesso que eu não me lembro de ter ouvido essa expressão [*Responsabilidade Social Corporativa*] antes de 1990, apesar de que na faculdade já discutíamos algumas coisas relacionadas a esse tema [...] Nós sabíamos da importância de uma empresa ser socialmente responsável, mas não tínhamos uma teoria formatada para defender essa idéia [...] É como se fosse um conceito latente que nós não conseguíamos distinguir de caridade e filantropia.

[...]

[*Houve*] importantes iniciativas antes de 1980 [...] A Fundação Roberto Marinho, por exemplo. Aquilo já era responsabilidade social, embora talvez eles não chamassem [*desse*] nome. A Embratel, que começou os seus programas de responsabilidade social antes dos anos 80 [...] Mas eu concordo com você que o grande boom aconteceu em meados dos anos 90. Aqui no nosso programa de mestrado a primeira dissertação [*sobre RSC*] foi defendida por volta de 1996... 97 (Professor, entrevista em profundidade).

De acordo com os relatos das entrevistas, muitos aspectos da pré-institucionalização da RSC no Brasil podem ser notados no período que vai até o início da década de 1980. Com relação às características dos adotantes, embora as organizações que investiam em projetos sociais variavam em termos de indústria e natureza (estatais, privadas e terceiro setor), todas tinham em comum o fato de serem grandes corporações. O isomorfismo estava presente de forma clara, pois os processos miméticos eram observados em muitas facetas. Como não havia uma “teoria” sobre RSC nem métodos formalizados para a sua implementação, as organizações copiavam umas às outras, principalmente às multinacionais. O principal ímpeto para a implementação era imitar o que as companhias estavam fazendo nos EUA e na Europa — muitas das empresas que implementavam práticas de RSC no Brasil, antes de 1980, eram grandes multinacionais, que seguiam uma diretriz corporativa mundial. Com relação à teorização, era muito incipiente, o que é possível de se concluir, com base nas entrevistas e na literatura sobre RSC produzida no Brasil até então. Sobre a variabilidade na implementação, pode-se afirmar que era alta, pois cada organização adotava diferentes práticas, em diferentes níveis, algumas implementavam como uma atividade regular e outras apenas esporadicamente. Não foi possível investigar o índice de fracasso, pois não havia uma grande preocupação em se avaliar os resultados decorrentes de seus projetos de RSC.

Pode-se dizer que durante a década de 1980 a RSC estaria passando por sua fase de semi-institucionalização no Brasil, na medida em que muitos processos de objetificação podem ser observados. Tais práticas experimentam um crescimento vertiginoso, passando a ser adotadas por organizações de portes, indústrias e naturezas variados. O conceito de RSC começa a se desvincular da noção de caridade e filantropia, recebendo definição própria e escopo específico. Muitas entidades dedicadas à questão de RSC foram criadas e o assunto

finalmente ganhou a Academia. Algumas empresas começaram a publicar balanço social, de acordo com um modelo fornecido por uma organização não-governamental. No ano 2000, o Instituto Ethos formulou um sistema de indicadores para avaliar o estágio de implementação da RSC em que se encontra uma dada organização. Normas como SA 8000 (que prescrevem padrões de relacionamento junto a colaboradores e fornecedores) começam a ser adotadas como balizas para as boas práticas empresariais.

Eu concordo que aqui na Fundação nossa percepção [*e nossa*] abordagem em relação à RSC mudou muito durante a década de 80. Eu acho que essa década foi crucial para a consolidação de mudanças na cabeça do povo brasileiro. Não só o processo de redemocratização, mas muitas outras coisas que aconteceram naquele tempo contribuíram para uma nova mentalidade do brasileiro. O Plano Cruzado, a Assembléia Nacional Constituinte, em que o povo podia propor leis a partir de listas de assinaturas, o Código de Defesa do Consumidor [...] Isso tudo mudou a atitude das pessoas em relação às coisas. As pessoas começaram a exigir mais das instituições e essa atmosfera contagiou a maneira como os cidadãos percebem o papel das empresas (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

Eu fui contratada pela companhia logo depois de me formar. Eu não me lembro de ouvido muito sobre RSC na Universidade, pelo menos não com esse nome. Talvez em uma aula ou outra [*ou*] talvez em algum parágrafo solto de um livro. Então, nos anos 90, eu voltei para os bancos da escola para uma especialização em RSC, porque as empresas e a sociedade estavam demandando mais dos profissionais de comunicação. Era uma questão de empregabilidade para mim (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

Muita gente começou a trabalhar com isso como forma de ganhar dinheiro. Era um nicho de mercado e quem foi pioneiro se deu bem (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

Os aspectos de semi-institucionalização, nesta fase, podem ser exemplificados pelos processos de objetificação, pois a estruturação e os procedimentos para implementação da RSC começam a ganhar forma. Os adotantes já são mais heterogêneos, na medida em que o número de organizações adotando essa prática aumenta rapidamente. Na medida em que novas práticas gerenciais começam a receber a atenção da mídia, são comentadas nos círculos de negócios e são propagadas de boca em boca, muitas empresas tendem a imitar o que é considerado tendência no mundo empresarial. Então, o isomorfismo mimético é a forma predominante de imitação, embora alguns processos normativos já podem ser observados, como a padronização dos balanços sociais e os requisitos de qualificação para recebimento de distintivos, como a norma SA 8000. Simultaneamente, egressos das faculdades começam a deixar a Academia com novas atitudes e valores, que eles anseavam em ver implementadas nas suas empresas e certamente lutariam por isso, uma vez empregados. No meio acadêmico, na virada do milênio, o tema já representava uma proporção considerável na agenda de pesquisa das ciências humanas e sociais. Conseqüentemente, o nível de teorização era alto. A variabilidade na implementação era moderada, pois os procedimentos de RSC tendiam para uma padronização, reforçada pela criação de certificados e métodos de avaliação ditados pelas associações e institutos, como o Ethos.

Todos os entrevistados concordaram que o atual estágio da RSC no Brasil estaria entre as fases de semi-institucionalização e institucionalização total. Muitas características indicam uma tendência em direção à sedimentação, mas algumas características ainda são de objetificação. Por exemplo, o ímpeto para difusão é tão imitativo quanto normativo, mas o nível de teorização ainda é alto. Por outro lado, o conceito já está praticamente institucionalizado, pois ele não enfrenta muita resistência, já tem estabelecida a base para a sua promoção contínua, como as associações, institutos e programas acadêmicos. Além disso, quase todos os adotantes reportam estar auferindo bons resultados com suas ações de RSC.

Eu acho que a RSC está aí para ficar. Eu não consigo imaginar outro jeito de fazer negócios nos dias de hoje (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

Quando uma nova ferramenta gerencial aparece, logo ela vira moda. No Brasil, essa tendência é acentuada porque nós não temos a tendência para produzir tecnologia e conhecimento, nós grandes implementadores de coisas inventadas pelos outros mundo afora [...] eu me lembro, nos anos 70 tudo o que escutávamos [*no meio empresarial*] era Desenvolvimento Organizacional. Nos anos 80, Qualidade Total. Então, nos anos 90, reengenharia, benchmarking etc. Agora é o tal *balanced scorecard*. Os administradores, principalmente os consultores, adoram um modismo [*porque*] ele é uma fonte de renda. Sempre que um modismo aparece todos os profissionais querem aprender aquilo instantaneamente e muitas firmas de consultoria começam a vender serviço naquela área, assim como muitas escolas começam a oferecer curso sobre aquilo. Às vezes nem se questiona se aquilo é bom ou ruim, se funciona ou não funciona, o importante é se dá dinheiro [*para os consultores e escolas*]. Mas, eu acredito que no caso da RSC é diferente. É claro que muitas empresas estão implementando [*RSC*] porque é um dos modismos do momento. Mas, no longo prazo, essa prática vai ganhar maturidade e vai se estabelecer (Professor, entrevista em profundidade).

Com base na revisão de literatura, especialmente os marcos históricos da disseminação da RSC no Brasil, e nas entrevistas em profundidade, percebe-se como se delinea, na prática, a proposição de pesquisa 1: as práticas de RSC são institucionalizadas no país na medida em que o assunto deixa de estar restrito a um pequeno círculo de empresas e profissionais e é disseminado através de outros grupos sociais, com grande apoio da mídia. Então, o tema deixa de ser uma preocupação individual de alguns executivos com uma visão humanística do Capitalismo, mas torna-se uma necessidade inexorável para as firmas responderem às forças do ambiente.

4.2. Análise descritiva dos programas de RSC no Brasil

Duas variáveis foram utilizadas para classificar os programas de RSC reportados pelo anuário analisado: a congruência dos programas com as operações da firma e o grau de exposição dos temas na mídia. No caso da congruência, uma proporção significativa dos programas foram classificados pelos juizes como tendo um alto grau de congruência (37,93%). A maioria dos casos (56,03%) foram classificados como tendo um grau médio de congruência. Apenas 6,03% foram classificados como baixa congruência. Esses dados corroboram a proposição de que as organizações preferem implementar ou apoiar programas que tenham alguma congruência com suas atividades.

Tabela 1: Congruência com as operações da empresa

<i>Baixa</i>		<i>Média</i>		<i>Alta</i>	
<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
14	6,03	130	56,03	88	37,93

Esses dados encontram eco nas declarações de uma entrevistada que dirige uma fundação ligada a uma corporação do ramo siderúrgico. Indagada sobre os critérios para selecionar projetos a serem apoiados ou implementados pela própria fundação, indicou três principais: incentivos fiscais, levantamento de necessidades da comunidade local e congruência com as operações da empresa:

Em primeiro lugar, tem de estar dentro de alguma lei de incentivo fiscal. ICMS no caso do estado e a lei Rouanet, no caso de cultura. [*A empresa*] coloca dinheiro também, mas é 50% recursos próprios e 50% incentivos fiscais. Focamos em

projetos de educação e meio ambiente. Educação porque é um grande problema [...] A escolha da educação é resultado de uma pesquisa que foi feita. [*Quanto ao meio ambiente*], a siderúrgica polui [*portanto*] é um tema altamente congruente (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

A análise da exposição pública do tema (tabela 2) mostra de a maioria dos programas de RSC compreende temas com uma grande (55,2%) ou média (44,1%) visibilidade na mídia. Apenas 1,7% foram julgados como tendo uma baixa presença na mídia.

Tabela 2: grau de exposição na mídia

Baixa		Média		Alta	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
4	1,7	100	43,1	128	55,2

A tabela 3 exhibe os públicos-alvo e temas beneficiados pelos programas da amostra analisada. Em alguns casos, um mesmo programa beneficiava dois ou mais grupos ou abordavam mais de um tema, então foram classificados quantas vezes fosse necessário. Por exemplo, um programa de educação voltado para crianças foi classificado tanto como *Cultura e educação* quanto *Criança e adolescentes*. A análise da tabela 3 indica que os programas que recebem a maior simpatia da sociedade são ranqueados nos primeiros lugares. Entretanto, muitos grupos ou temas de grande preocupação para a sociedade brasileira, como o sistema carcerário, a educação para o trânsito, moradia e DST ocupam os últimos postos da tabela. Alguns grupos, como os idosos, sequer apareceram na amostra.

Table 3: target groups and issues supported

<i>Público-alvo beneficiado ou tema apoiado</i>	<i>n</i>	%*
Cultura e educação	76	31.7
Criança e adolescente	56	23.3
Empreendedorismo e geração de renda	44	18.3
Treinamento profissional	38	15.8
Meio ambiente, recursos naturais e conservação de energia	28	11.7
Promoção e assistência à saúde	28	11.7
Promoção da cidadania	16	6.7
Inclusão digital	14	5.8
Promoção de esportes e educação esportiva	12	5.0
Segurança pública e promoção da paz	6	2.5
Ações afirmativas para minorias	3	1.3
Igualdade étnica	2	0.8
Portadores de necessidades especiais	2	0.8
Conservação e construção de infra-estrutura pública	1	0.4
Consumo consciente	1	0.4
Educação para o trânsito	1	0.4
Moradia	1	0.4
Mulheres	1	0.4
Populações carcerárias	1	0.4
Prevenção ao uso de drogas e recuperação de usuários	1	0.4
Tratamento e prevenção de DST	1	0.4

*Soma excede 100, devido à dupla classificação de alguns programas

Os dados das tabelas 2 e 3 revelam que a visibilidade de um tema e a simpatia que ele recebe da sociedade influencia fortemente na decisão das organizações acerca das causas e grupos beneficiados por seus programas de RSC. Indagada se sua empresa investiria, por exemplo, em populações carcerárias e direitos dos homossexuais, uma entrevistada respondeu:

[...] são áreas difíceis de se trabalhar. São temas muito polêmicos para uma empresa poder entrar nisso. Talvez sejam temas mais apropriados para ONG's. As pessoas têm preconceitos. A empresa associar a sua marca a esses temas, eu acho que a gente está longe disso ainda. Você vai trabalhar por exemplo, com população carcerária, não vai dar resultado. Você sabe que o cara vai sair de lá e vai praticar outro crime. Na empresa não existe nenhum preconceito em empregar homossexual. Acho que isso aí já é um fato positivo. Agora associar a imagem da empresa a temas que são tão polêmicos, é muito complicado (Profissional de RSC, entrevista em profundidade).

Foram analisados também, separadamente, os programas de responsabilidade ambiental, i.e. destinados especificamente à implementação de práticas de conservação e uso responsável dos recursos naturais. Primeiramente, os juízes avaliaram o grau de impacto ambiental das empresas (baixo, médio e alto). Em seguida, eles julgaram a congruência das operações da empresa com as questões ambientais. Esses resultados estão sumarizados conjuntamente na tabela 4.

Tabela 4: Impacto ambiental da empresa e congruência do projeto com as operações da organização

<i>Impacto ambiental</i>			<i>Congruência do programa com as operações da empresa</i>					
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Alto</i>		<i>Médio</i>		<i>Baixo</i>	
			<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Alto	32	43,83	23	71,9	8	25,0	1	3,1
Médio	22	30,14	16	72,7	6	27,3	–	–
Baixo	19	26,03	6	31,6	8	42,1	5	26,3
<i>TOTAL</i>	<i>73</i>	<i>100</i>	<i>45</i>	<i>–</i>	<i>22</i>	<i>–</i>	<i>6</i>	<i>–</i>

Na parte esquerda da tabela, pode-se perceber que a maioria das empresas engajadas em programas de responsabilidade ambiental pertencem a indústrias cujo impacto ambiental é alto (43,83%), p.ex. mineração, eletricidade, petróleo, papel e celulose, siderurgia e metalurgia. Seguem-se as indústrias com médio impacto (30,14%), por exemplo automobilística, bebidas e manufaturas. As tabulações cruzadas, mostradas no lado direito da tabela revelam que, das empresas com alto e médio grau de impacto ambiental, a maioria (71,9% e 72,7% respectivamente) escolheram apoiar projetos que tenham congruência com suas atividades. Geralmente esses projetos se destinam a minimizar os impactos negativos que suas operações causam no ambiente em que elas operam.

Os dados apresentados na tabela 4 reforçam o argumento de que as organizações têm usado a RSC como meio para reparar os danos causados pelas suas atividades, reduzindo assim as conseqüências negativas para suas imagens e reputação.

A análise quantitativa dos programas de RSC reportados no anuário indicam um suporte consistente para se avaliar a pertinência da proposição de pesquisa 2: a congruência entre as operações da empresa e os temas patrocinados é um fator fortemente perseguido pelas organizações na implementação de práticas de RSC. Além disso, uma maior exposição na mídia aumenta o interesse das empresas por determinados projetos.

Os resultados do estudo sustentam também a proposição de conclusão da pesquisa: a implementação da RSC no Brasil está fortemente associada a uma necessidade de as organizações se adaptarem às demandas do ambiente, respondendo às ameaças do mesmo e, de forma recursiva, acabam institucionalizando esse arranjo estrutural.

5. Considerações finais

Este estudo mostrou que a RSC traçou um longo caminho até a sua institucionalização nos meios empresarial e acadêmico no Brasil. Pode-se associar a evolução nas atitudes da sociedade brasileira e global, com as etapas de institucionalização na RSC no país. Os marcos

históricos de sua implementação demonstram a complexidade envolvida no desenvolvimento e disseminação de modelos organizacionais, que dependem de um longo processo de construção social.

A investigação da RSC sob a ótica da Teoria Institucional pode elucidar muitas contradições desse fenômeno, fornecendo uma melhor compreensão do mesmo, dentro da lógica de teoria *exposé*. Embora a abordagem institucional não vise à prescrição de modelos, e sim à análise, a revelação dos aspectos subjacentes a essa prática podem contribuir para que organizações e profissionais reflitam melhor sobre as suas práticas de RSC, tornando-as mais consistentes com as demandas sociais e não apenas como uma ferramenta para atingir a legitimação e ganhar visibilidade.

Pode-se concluir que a RSC é uma filosofia gerencial em sintonia com as questões sociais e ambientais contemporâneas e, malgrado o fato de estarem ou não sendo implementadas em favor de interesses privados das empresas, têm trazido benefícios para a sociedade — qualquer forma de responsabilidade social é melhor do que a “irresponsabilidade” empresarial. No entanto, o que se buscou criticar neste trabalho é o discurso que a RSC é uma forma de o capital privado substituir o papel do Estado em prover bem-estar à sociedade e regulamentar as políticas ambientais. Certamente, esse papel é mais de parceria do que de substituição. Isso não pode nunca estar associado a uma intervenção menor do poder público, principalmente naqueles temas que não são de interesse das empresas. O ponto principal de discussão, de fato, é que a cidadania corporativa está geralmente motivada por propósitos de legitimação, i.e. um meio de a organização institucionalizar a sua imagem e as suas operações, consolidando assim uma posição competitiva mais forte no longo prazo.

Cidadania empresarial significa a empresa agir de modo desejável para a o bom funcionamento de uma sociedade, da mesma forma que se espera de um indivíduo imbuído do sentimento cidadão. Porém o conceito de cidadania estendido às empresas não é o mesmo empregado para os indivíduos. A pessoa, quando pratica individualmente um ato cidadão, por exemplo, reciclar lixo doméstico, economizar energia, plantar uma árvore, praticar serviço voluntário, não está preocupada em divulgar esses atos, ainda que os pratique visando à aceitação pelos grupos a que pertence. Porém, será muito difícil alguém encontrar uma situação de exagero em que um indivíduo afixe uma placa na porta da sua residência com os dizeres: “nesta casa recicla-se lixo, economiza-se água e energia, plantam-se árvores e se ajuda aos pobres”. Já para as empresas, a cidadania só fará sentido se isso for divulgado e será difícil se escapar dessa lógica utilitarista.

6. Referências bibliográficas

- AAKER, D., DAY, G. **Marketing research**. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- ASHLEY, P. A. (Org.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARBERO, E. R., BRITTO, R.P. Mapeando a selva de teorias: uma proposta de organização da evolução histórica e das abordagens sobre responsabilidade social corporativa, Seminários de Administração, VII. **Anais...**, São Paulo: USP, 2004.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidade social do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização, 1957.
- CAMPBELL, J. L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, March 2006, p. 925-938.
- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. The Iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Org.) **The new**

- institutionalism in organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Marshfield, MA: Pitman. 1984.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, 13 de setembro de 1970, p. 122-126
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F., TEODÓSIO, A. S. S. Instrumentalidade e altruísmo na responsabilidade social corporativa: em busca de novas leituras. **IntegrAção**, v. 9, n. 8, 2006, disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano9/08/administrando.htm>, acessado em 02/27/2007
- INSTITUTO ETHOS. **Práticas de responsabilidade social.** São Paulo: Instituto Ethos 2003.
- INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social nos processos gerenciais e nas cadeias de valor.** São Paulo: Instituto Ethos, 2006.
- INSTITUTO ETHOS, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Responsabilidade social para micro e pequenas empresas.** São Paulo: Instituto Ethos/Sebrae 2003.
- KIRK, J., MILLER, M. L. Reliability and validity in qualitative research. **Sage University Papers Series on Qualitative Research**, v., n. 2, 1986.
- LEA, D. Corporate and public responsibility, stakeholder theory and the developing world. **Business Ethics: an European Review**, v. 8, n. 3, 1999, p. 151-162.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., FERNANDES, B. H. R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *In*: VIEIRA, M. M. F., OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo, Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. *In*: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 220-226.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *In*: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. (Org.) **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Sage, 1992, p. 21-44.
- MORSIN, M., SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication; stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, 2006, p. 323-338.
- PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay.** New York: McGraw-Hill, 1986, p. 157-177.
- TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. *In*: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 196-219.
- Ventura, E. C. F. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CDROM.

¹ Neste trabalho, a expressão Responsabilidade Social Corporativa refere-se também à responsabilidade ambiental, exceto quando a distinção for mencionada.