

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ESTUDO MULTICASO EM
MONTADORAS DE AUTOMÓVEIS INSTALADAS NO BRASIL E EM PORTUGAL.**

LEILA ARAÚJO DE SOUSA

TESE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Estudo multicaso em montadoras
de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal.

Leila Araújo de Sousa

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes

SÃO CARLOS
2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

S725ep

Sousa, Leila Araújo de.

Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial : estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal / Leila Araújo de Sousa. -- São Carlos : UFSCar, 2012.

219 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento institucional. 3. Novo institucionalismo. 4. Indústria automobilística. I. Título.

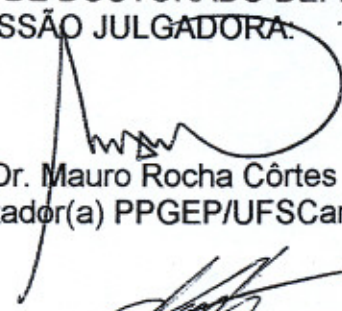
CDD: 658.408 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

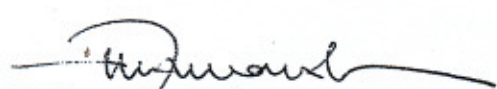
Aluno(a): Leila Araújo de Sousa

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 11/11/2011 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

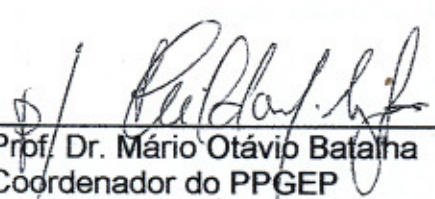

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Júlio César Donadoni
PPGE/UFSCar


Profª Drª Ana Cristina de Almeida Fernandes
DG/UFPE


Prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour
FEA/USP


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE/UFSCar

Ao meu pai – **Raimundo Freitas** (*in memoriam*) – minha maior referência, e
À minha mãe – **Edenir Sousa** (*in memoriam*) – minha maior incentivadora.

... que para sempre estarão comigo, como estrelas a iluminar meu caminho!

“Nós somos feitos da mesma matéria de que são feitos os sonhos”

(William Shakespeare)

“... Os anos foram passando
Meus cabelos prateando
Mas esquecer não conseguí
Terra onde o sol brilha mais
Não existem dois iguais
Só conheço o do meu **Piauí** ...”
(Luíz Gonzaga)

AGRADECIMENTOS

Aproveito esta parte da tese para extravasar meus mais profundos sentimentos de gratidão...

Aos funcionários das empresas pesquisadas em Portugal e no Brasil, por disponibilizarem as informações necessárias à pesquisa e pela atenção dispensada durante as entrevistas. Em especial a Srta. Marileni Rubik pela grande ajuda.

Obrigada!!!

Agradeço imensamente ao professor Dr. Mauro Rocha Côrtes, pela dedicada e paciente orientação. Agradeço imensamente pelo valioso aprendizado tanto técnico como de experiência pessoal proporcionado durante todo este trabalho.

Valeu, Caju!!!

Aos todos os professores do departamento de Engenharia de Produção – DEP/UFSCar, nos nomes dos professores Dr. Luiz Fernando Paulillo e Dr. Júlio Cesar Donadone, pelos enormes conhecimentos passados em sala e fora dela, bem como os professores Dr. Charbel Jabbour e Dra. Ana Cristina Fernandes pelas correções, sugestões, disponibilidade, e apoio indispensáveis a este trabalho.

Muito obrigada!!!

Aos funcionários e colegas do DEP/UFSCar, em especial Raquel e Robson, sempre prestativos e atenciosos, pelos bons momentos e que rendem boas amizades.

Valeu, pessoal!!!

Aos colegas de trabalho do IFPR/Campus Curitiba, pela convivência harmoniosa, apoio e incentivo nos últimos anos de elaboração dessa tese. Acertei ao escolher trabalhar com vocês.

Valeu, gente!!!

Ao CNPQ, por proporcionar recursos para a execução deste trabalho e à CAPES pela bolsa de doutorado sanduíche concedida.

Obrigada!!!

Aos queridos amigos, pelos maravilhosos momentos juntos, de modo especial, Gisele Chaves e Karine Ferreira. Também a todos os amigos de Parnaíba, os quais não serão aqui citados para que eu não corra o risco de esquecer algum, que mesmo distantes muito ajudaram na realização deste trabalho e pelas palavras de incentivo nos mais profundos momentos de angústia e saudade.

Amigos para sempre!!!

Agradeço de modo mais que especial aos meus pais. Meu querido Papai, que para sempre será minha referência maior, meu norte, meu guia. Apesar de não poder acompanhar até o final minha caminhada acadêmica, considero-o a parte mais importante desta caminhada, uma vez que seu exemplo de responsabilidade, dedicação e luta moldou meu caráter, minha maior herança. Agradeço também pelo amor dedicado aos filhos, mesmo que muitas vezes suas características de ‘homem nordestino’ o tenham impedido de falar, mas nunca de demonstrar em pequenos gestos, até mesmo minutos antes de sua morte. Já a minha querida mamãe, agradeço imensamente a dedicação de uma vida inteira aos filhos, a força e garra de ‘mulher nordestina’ capaz de abrir mão de uma carreira pela harmonia e bem-estar dos filhos e de nossa família, pelo exemplo de fé, amor e caridade que até na hora de sua morte nos mostrou ser estes os maiores valores de uma vida. Deixo claro que apesar de não poderem presenciar este momento, crédito à eles todas as minhas conquistas, por tanto acreditar que mulheres nordestinas e, principalmente, Piauienses poderiam, em certa medida, contribuir para a melhoria de nossa terra, mesmo que somente mudando sua própria realidade. Suas palavras de incentivo não me saem da memória.

Saudade, saudade, saudade!!!

Aos meus irmãos, Neidson, Cássio e Júnior, agradeço pelo incentivo, amor, respeito e companheirismo que a cada dia se intensifica mais e mais. Pelas palavras de conforto nos momentos de extrema saudade e por me mostrarem o verdadeiro sentido da palavra família, que ultrapassa a relação de irmãos e se torna uma relação de amigos, companheiros e cúmplices. Também agradeço aos meus sobrinhos Rian Pedro e Lara por terem renovado nossas vidas.

Vocês formam o meu chão, minha base, minha força!!!

Ao meu muito amado Marcos Rubik, por ser o companheiro que sempre busquei, pelo apoio incondicional e por tudo que ainda viveremos juntos. Seu apoio foi e é fundamental!

Sempre juntos!!!

Ao meu filho Davi Rubik, que ainda é só uma sementinha, mas que já ocupa a maior parte do meu coração e da minha vida. Por me fazer sentir o maior amor do mundo e por fazer tudo valer a pena.

Eu nasci para te esperar, meu amor!!!

À Deus, por iluminar meu caminho e por colocar nele pessoas tão especiais.

Obrigada Papai do céu!!!

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consiste em desmembrar e analisar o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial (RSE). Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico do novo institucionalismo, na sua perspectiva sociológica, na tentativa de descrição e caracterização dos estágios que o processo de institucionalização percorre, uma vez que a referida literatura justifica perfeitamente a adoção de práticas socioambientais no mundo dos negócios. Depois efetuou-se um levantamento bibliográfico da RSE como tema de análise e das principais variáveis sociais e ambientais (internas e externas) que compõem o assunto, a partir dos índices e relatórios mais legítimos em Portugal e no Brasil. Assim, considerando as estruturas conceituais elaboradas e os estudos de caso realizados, foi possível analisar o estágio de institucionalização de cada variável que compõe a responsabilidade socioambiental nas empresas estudadas, bem como os fatores preponderantes no processo de institucionalização do tema. Nesse sentido, foram estudadas as montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil, na busca por verificar as semelhanças e diferenças do processo nos dois países. Os resultados demonstram que a institucionalização pode ser desmembrada em estágios complementares e consecutivos, desmistificando a caracterização do processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais como algo dado, ou seja, determinando somente se algo está ou não institucionalizado. Além disso, chegou-se à conclusão de que as dimensões e variáveis mais privilegiadas dependem das demandas específicas de cada campo organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: responsabilidade social empresarial; institucionalização socioambiental; novo institucionalismo; indústria automobilística; montadoras de automóveis.

ABSTRACT

This research is aimed to break down into steps and analyze the process of institutionalization of Corporate Social Responsibility (CSR). Therefore, a bibliographical survey of the New Institutionalism in its sociological perspective was performed in an attempt to describe and characterize the steps of the institutionalization process, since the referred literature fully explains the adoption of social and environmental practices in the business environment. Subsequently, a bibliographical survey of CRS, as a subject of analysis, and of the main social and environmental variables (internal and external) that are part of the referred subject, was performed, based on the most accurate indexes and reports in Portugal and Brazil. Thus, considering the conceptual frameworks and case studies developed it has been possible to analyze the degree of institutionalization of each variable that composes the social and environmental responsibility in the studied companies, as well as the most important factors in the institutionalization process of CRS. In this context, car assembly plants set up in Portugal and Brazil were analyzed in order to verify the similarities and differences in the institutionalization process in the two countries. The results demonstrate that institutionalization can be broken down into additional and consecutive steps, demystifying the characterization of the process of institutionalization of organizational forms and practices as something that exists for the only purpose of determining whether something is or is not institutionalized. Besides, it was concluded that the most privileged dimensions and variables depend on the specific demands of each organizational field.

KEY-WORDS: corporate social responsibility; social and environmental institutionalization; new institutionalism; automotive industry; car assembly plants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Estrutura e organização da tese.....	13
Figura 2.1 – Abordagens externa e interna do novo institucionalismo	18
Figura 2.2 – Tipos de legitimidade	21
Figura 2.3 –Tipos e mecanismos isomórficos organizacionais	23
Figura 2.4 – Modelo de dualidade da estrutura em interação.....	30
Figura 2.5 – Processo de institucionalização no indivíduo	34
Figura 2.6 – Processos inerentes à institucionalização.....	35
Figura 2.7 – Da codificação a institucionalização	38
Figura 2.8 – Integração dos níveis macro e micro no processo de institucionalização	41
Figura 2.9 – Caracterização das pressões externas	48
Figura 2.10 – Processo de institucionalização até sua desinstitucionalização e/ou reinstitutionalização	51
Figura 2.11 – Dimensões da sustentabilidade e dimensão socioambiental	74
Figura 3.1 – Roteiros utilizados na pesquisa	120
Figura 3.2 – Etapas que compõem a pesquisa	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Principais características dos mecanismos isomórficos	24
Quadro 2.2 – Pilares das instituições.....	26
Quadro 2.3 – Pilares institucionais e condução	28
Quadro 2.4 – Fases de institucionalização	37
Quadro 2.5 – Antecedentes da desinstitucionalização – pressões ambientais.....	47
Quadro 2.6 – Respostas estratégicas às pressões institucionais	48
Quadro 2.7 – Antecedentes institucionais	50
Quadro 2.8 – Teorias de RSE e os autores citados	73
Quadro 2.9 – Dimensões e variáveis de análise distribuídas por relatórios e índices	76
Quadro 2.10 – Descrição das variáveis de atuação sociais internas mais consideradas	77
Quadro 2.11 – Descrição das variáveis de atuação sociais externas mais consideradas	80
Quadro 2.12 – Descrição das variáveis de atuação ambientais internas mais consideradas.....	81
Quadro 2.13 – Descrição das variáveis de atuação ambientais externas mais consideradas	87
Quadro 2.14 – Fatores conceituais determinantes na gestão da RSE	98
Quadro 2.15 – Principais características dos estágios de institucionalização da RSE	106
Quadro 2.16 – Principais dimensões e variáveis que compõem a RSE	107
Quadro 2.17 – Descrição das dimensões e variáveis em estágios de RSE	108
Quadro 3.1 – Representação das dimensões e variáveis de análise	121
Quadro 3.2 – Caracterização dos entrevistados	122
Quadro 4.1 – Descrição da indústria automobilística Portuguesa	136
Quadro 4.2 – Perfil das montadoras pesquisadas em Portugal	137
Quadro 4.3 – Fatores preponderantes na gestão da RSE - Portugal	140
Quadro 4.4 – Estágios institucionalização das variáveis sociais e ambientais – Portugal	142
Quadro 4.5 – Descrição da indústria automobilística Brasileira	160
Quadro 4.6 – Perfil das montadoras pesquisadas no Brasil	161
Quadro 4.7 – Fatores preponderantes na gestão da RSE – Brasil	163
Quadro 4.8 – Estágios de institucionalização das variáveis – Brasil	166
Quadro 4.9 – Fatores preponderantes na gestão da RSE – Portugal/Brasil.....	179
Quadro 4.10 – Estágios de institucionalização das variáveis – Portugal/Brasil	183
Quadro 4.11 – Estágio de institucionalização das dimensões sociais e ambientais por empresa – Portugal e Brasil	186

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFIA	Associação dos Fabricantes para a Indústria Automóvel
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
BEFIEX	Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação
CBU	Completely Built Up – veículos completamente construídos
CDI	Conselho de Desenvolvimento Industrial
CEE	Comunidade Económica Europeia
CKD	Completely Knock Down – kits de veículos por montar
DJSI	Índice <i>Dow Jones Sustainability Index</i>
ETHOS	Instituto Ethos de Responsabilidade Social
GEIA	Grupo Executivo da Indústria Automobilística
GEIMEC	Grupo Executivo da Indústria Mecânica
GEIMOT	Grupo Executivo da Indústria automotora
GIAVAAS	Grêmios dos Importadores, Agentes e Vendedores de Automóveis e Acessórios
GNIMFVA	Grémio Nacional de Industriais de Montagem e Fabricação de Veículos Automóveis
GRI	Relatório <i>Global Reporting Initiative</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas
IED	Investimentos Estrangeiros Diretos
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa
JIT	Just-in-time
NI	Novo Institucionalismo
PEDIP I e II	Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa I e II
POE	Programa Operacional de Economia
QCA	Quadros Comunitários de Apoio
RNUR	Régie Nationale des Usines Renault
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TIN	Taxa de Integração Nacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Contextualização	01
1.2 Formulação do problema.....	04
1.3 Objetivos e proposições.....	07
1.4 Justificativa.....	09
1.5 Estrutura da tese	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Novo institucionalismo.....	14
2.1.1 Os ambientes das organizações	15
2.1.2 A legitimidade organizacional	18
2.1.3 Mecanismos isomórficos	22
2.1.4 Os pilares da instituições	25
2.1.5 Agência, estrutura e identidade organizacional	28
2.1.6 A institucionalização como processo	32
2.1.6.1 Estágios de institucionalização	33
2.1.6.2 Processo de desinstitucionalização ou reinstitucionalização	45
2.1.7 Respostas estratégicas	48
2.2 A institucionalização da RSE	52
2.3 Responsabilidade social empresarial - mapeando as teorias	59
2.3.1 Teorias instrumentais	59
2.3.2 Teorias políticas	62
2.3.3 Teorias integrativas	64
2.3.4 Teorias éticas	70
2.4 Dimensão socioambiental	74
2.4.1 Dimensão social	76
2.4.2 Dimensão ambiental	79
2.5 Conceitos que fortalecem a institucionalização da RSE	82
2.5.1 Gestão estratégica da RSE	82
2.5.2 Teoria dos stakeholders	85
2.5.3 A RSE e a inovação	89
2.5.4 Clusters de RSE	92

2.6 Estruturas conceituais para análise do processo de institucionalização da RSE	94
2.6.1 Estrutura conceitual 1 – Fatores preponderantes na gestão da RSE	95
2.6.2 Estrutura conceitual 2 – Estágios de institucionalização da RSE	99
3. MÉTODO CIENTÍFICO.....	115
3.1 Abordagem de pesquisa.....	115
3.2 Método de procedimento.....	116
3.3 Unidade de análise	118
3.4 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados	118
3.5 Forma de análise dos resultados	124
4. APRESENTAÇÃO DO SETOR E ANÁLISE DOS CASOS	126
4.1 Indústria automobilística	126
4.1.1 Indústria automobilística Portuguesa	127
4.1.2 Caracterização das montadoras pesquisadas em Portugal.....	136
4.1.2.1 Gestão da RSE	137
4.1.2.2 Fatores preponderantes na gestão	139
4.1.2.3 Estágio de institucionalização	142
4.1.3 Indústria automobilística Brasileira	151
4.1.4 Caracterização das montadoras pesquisadas no Brasil	160
4.1.4.1 Gestão da RSE	161
4.1.4.2 Fatores preponderantes na gestão	163
4.1.4.3 Estágio de institucionalização	166
4.2 Análise comparativa dos casos	177
5. CONCLUSÕES	188
5.1 Considerações finais e verificação dos objetivos e proposições	188
5.2 Limitações da pesquisa	194
5.3 Direcionadores para pesquisas futuras	195
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	197
APÊNDICE A – Carta convite	214
APÊNDICE B – Questionário de entrevistas	215

1.INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados o tema a ser estudado, a formulação do problema, as questões de investigação, os objetivos geral e específicos, as proposições, bem como a justificativa desta pesquisa. Por fim, é exposta a maneira como esta tese está organizada.

1.1 Contextualização

Várias têm sido as mudanças (liberalização econômica, globalização, integração econômica e política, etc.) ocorridas nas últimas décadas que vêm impactando sobremaneira o ambiente dos negócios e a vida contemporânea. Para Boltanski e Chiapello (2002), as mudanças estão reformulando a própria dinâmica do capitalismo. Este passa a admitir ações não somente apoiadas na racionalidade do “*homo economicus*” (questão central do capitalismo), mas também numa perspectiva simbólica, nem sempre oferecendo garantia de retornos econômicos imediatos.

Nesta perspectiva, a análise do ambiente institucional¹ passa a ganhar relevância nos estudos que procuram compreender o funcionamento das organizações interna e externamente. Para tal, o novo institucionalismo responde satisfatoriamente² quando, primeiro, argumenta que o ambiente se relaciona com as organizações mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validados no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico. Dessa forma, o ambiente representa não apenas fonte e destino de recursos materiais (tecnologia e matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social, legitimidade, criação de valor) (MENDONÇA e GONÇALVES, 2002). Segundo, ao considerar a capacidade dos atores (indivíduos e organizações) como fazendo parte deste processo, reconhecendo os processos de

¹ O ambiente institucional pode ser caracterizado pelas regras e exigências com as quais as organizações devem se conformar para obter legitimidade (SCOTT e MEYER, 1994). Dessa forma, o ambiente institucional regula as possibilidades dos indivíduos e o comportamento competitivo das organizações, quando delimita as oportunidades e incentivos sociais na busca por resultados econômicos favoráveis, bem como ao influenciar os elementos da preferência motivacional e organizações, na medida em que as instituições à sua volta restringem as opções de escolha (ALVES, 2007).

² Historicamente, a percepção do funcionamento do sistema de mercado e a interação entre mercado e sociedade vêm sendo objeto de estudos em várias áreas que compõem as ciências humanas e sociais, o que permite diferentes possibilidades analíticas. Para maiores esclarecimentos, consultar Smith (1996), Weber (1999), Marx (2003), Polanyi (2000), dentre outros.

diferenciação e as respostas estratégicas que estes agentes podem dar às pressões institucionais (OLIVER, 1991). Dessa maneira, as estruturas formais das organizações têm tanto propriedades simbólicas como capacidade de gerar ação, sendo revestidas de significação socialmente compartilhada (MEYER e ROWAN, 1977), mesmo que essa significação seja dada pela racionalidade limitada dos atores (SELZNICK, 1996).

Assim, a partir das instituições³ as organizações configuram seus comportamentos, ou seja, as organizações orientam seus comportamentos diante daquilo que percebem como importante e legítimo dentro do ambiente em que operam. Este não somente altera, mas impõe um conjunto de condições que se torna requisito para sua própria operacionalização.

A responsabilidade social empresarial (RSE) se configura como uma destas novas práticas que vêm se institucionalizando no mundo dos negócios em virtude das pressões do ambiente institucional. Apesar de não ser um tema recente, cada vez mais as empresas procuram se aproximar do conceito, como condição para preservarem (ou ampliarem) o espaço econômico já conquistado no mercado. Dessa forma, a RSE tem ganhado, nas últimas décadas, um forte protagonismo, seja no ambiente organizacional, acadêmico ou público.

No entanto, seu conceito tem sido alvo de diferentes abordagens ao longo dos anos e ainda divide opiniões, o que caracteriza sua não institucionalização. A evolução histórica da discussão sobre a responsabilidade social das empresas é exatamente caracterizada pela mudança de foco. Antes focada num ponto de vista mais restrito – ética pessoal, representada pela figura do gerente ou homem de negócios (BARNARD, 1938; BOWEN, 1953), evoluiu para um ponto de vista mais abrangente e complexo – ética das próprias organizações e, também com menor frequência, das estruturas sociais (FREDERICK, 1994; DAVIS, 1960/1973; CARROLL, 1979; JONES, 1996; FREEMAN, 1984; WOOD, 1991; CLARKSON *et al.*, 1994; DONALDSON e PRESTON, 1995).

Nos últimos anos, a ideia que se legitimou está pautada na consideração de que as empresas têm a obrigação e a necessidade de atender também questões sociais e ambientais (BOWEN, 1953; DAVIS, 1973; ACKERMAN, 1973; SETHI, 1975; HAY, GRAY e GATES, 1976; TRUZZOLINO e ARMANDI, 1981; DALTON e COSIER, 1982), além de suas obrigações econômicas e legais (CARROLL, 1979). Portanto, as organizações devem levar

³ Segundo Greif (2001), instituição pode ter várias definições, mas para os fins deste trabalho será utilizada a definição de North (1990, pág. 09), ao considerar que as instituições “representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Conseqüentemente, e em compensação, estruturam incentivos de natureza política, social e econômica”, ou seja, funcionam como guias de ação, geradas e mantidas por meio das interações sociais, segundo Berger e Luckmann (1999).

em consideração, ao mesmo tempo, todos os seus *stakeholders* no desenvolvimento de suas atividades (PRESTON e POST, 1975; FREEMAN e REED, 1983; FREEMAN, 1984; CARROLL, 1991; WOOD, 1991; EVAN e FREEMAN, 1993; CLARKSON *et al.*, 1994; ZADEK, 1994/1997/1998/2006; DONALDSON e PRESTON, 1995; MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997; KEY, 1999; GAMBLE e KELLY, 2001; STONEY e WINSTANLEY, 2001; PHILLIPS *et al.*, 2003), não dependendo, contudo, unicamente da vontade e decisão de seus dirigentes (SETHI, 1975; CARROLL, 1979; FREEMAN, 1984; FREDERICK, 1986/1998; FREDERICK, DAVIS e POST, 1988; EVAN e FREEMAN, 1993; DONALDSON e PRESTON, 1995; MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997; HUMMELS, 1998; HARRISON e FREEMAN, 1999; CARROLL e SCHWARTZ, 2003; PHILLIPS *et al.*, 2003). Assim sendo, a visão de Levitt (1958) e Friedman (1962), focada somente nas expectativas quanto ao retorno do capital e no interesse dos acionistas, desconsiderando outros agentes que fazem parte do "convívio" das organizações, vem se tornando cada vez mais ineficiente, tanto no ambiente das grandes como no das pequenas organizações.

A RSE passou, então, a compor a agenda dos homens de negócios e a cada dia está mais associada ao que se convencionou chamar de "boa conduta empresarial", mesmo que esta postura possa ser somente uma resposta pela busca de legitimidade das organizações e dos próprios campos organizacionais⁴ em que atuam, ação própria do sistema capitalista, ao justificar suas ações de acúmulo de capital em detrimento de questões sociais e ambientais. Dessa forma, a RSE passa, atualmente, por um processo de institucionalização, tanto no nível macro como no nível micro-organizacional. No entanto, o processo de institucionalização de qualquer atividade no nível micro pode ser composto por vários estágios, bem como envolver diferentes dimensões e variáveis, o que requer muitos estudos e discussões até sua total institucionalização. Afinal, gerir investimentos de natureza social e ambiental, com o intuito de criar novos recursos a eles associados ou para integrá-los à estrutura organizacional e nas rotinas operacionais, requer um esforço de adaptação significativo por parte das empresas, o que pode exigir dos gestores novos conhecimentos, esforços e habilidades.

⁴ Campo, para Bourdieu (1979, pág. 1463), "se refere à totalidade dos atores e organizações envolvidas em uma arena de produção social e cultural e à dinâmica de relações entre elas", i. e., pode ser entendido como um conjunto de atores que se relacionam, e seus relacionamentos acabam por padronizar as interações entre eles (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

1.2 Formulação do problema

Tendo por base o novo institucionalismo, a RSE só poderá ser caracterizada como instituição a partir do momento em que se configurar como prática social. Esta, por sua vez, é entendida por Giddens (1978, pág. 75) como sendo “ações regularizadas e recorrentes de indivíduos situados num sistema social, ao mesmo tempo em que criam e recriam esse sistema”. Dessa maneira, o processo de institucionalização está associado à ideia de permanência (SELZNICK, 1996). Assim, a RSE, para ser considerada institucionalizada, precisa tomar corpo próprio e passar ao *status* de regra no pensamento e na ação social em determinado contexto (MEYER e ROWAN, 1983). Conseqüentemente, necessita se estruturar dentro das organizações, o que pode acontecer gradativamente.

North (1990) considera que as instituições estabelecidas na sociedade, ao promoverem estruturas estáveis para a interação humana, nem sempre garantirão resultados economicamente eficientes. Neste sentido, admite-se (com base no novo institucionalismo) que representações sociais mais simbólicas que economicamente eficientes se incorporam nas estruturas de governança empresarial, buscando se manterem firmes no ambiente institucional do qual fazem parte, como é o caso da busca pela RSE. Diante disso, seja para a empresa "isoladamente" ou para o campo organizacional do qual faz parte, os resultados alcançados com as ações de RSE nem sempre são, necessariamente, eficientes economicamente, mas ajudam a legitimar suas estruturas e suas práticas no ambiente dos negócios (ALVES, 2007).

Apesar do número crescente de trabalhos voltados para a análise organizacional baseada na perspectiva institucional nos últimos anos, alguns autores têm posições diferentes quanto ao processo de institucionalização no nível micro-organizacional, bem como aos fatores envolvidos nesse processo. Para Tolbert e Zucker (1999), há pouco consenso sobre a definição de questões centrais da teoria, sua mensuração ou métodos, o que resulta em poucos relatos empíricos sobre os mecanismos e dinâmicas do processo de institucionalização, uma vez que não se caracteriza de forma clara os estágios que o compõe. Para as autoras, pouca atenção tem sido dada à conceitualização e à especificação das etapas e variáveis que compõem os processos institucionais, ou seja, para Tolbert e Zucker (1999), a teoria institucional não possui um conjunto central de variáveis-chave e nem um método de pesquisa padronizado. Além disso, segundo Barley e Tolbert (1997), os institucionalistas têm ignorado como as instituições são criadas, alteradas, reproduzidas e, se for o caso, descartadas ou reformuladas, o que pode ocorrer em virtude de seus modelos estarem ainda em desenvolvimento.

Já Oliver (1991) chama atenção para o fato de que grande número dos estudos que utilizam o novo institucionalismo como aporte teórico negligencia a capacidade dos agentes, não tratando, portanto, dos processos de diferenciação e das respostas estratégicas que os agentes podem dar às pressões institucionais. Essa visão é compartilhada por Misoczky (2003), ao alertar que o trabalho de DiMaggio e Powell (1983) iguala a ação ao comportamento social e enfatiza os aspectos reativos em detrimento da ação estratégica, de caráter intencional. Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) também ressaltam a capacidade da agência⁵ e a sua relação como necessária nos estudos dos fenômenos institucionais, pois concordam com Selznick (1996, pág. 273) ao considerar que a “estrutura é institucionalizada tanto de dentro como de fora da organização”. Todavia, os autores percebem que, apesar da importância da agência, deve-se também aceitar que a interpretação dos agentes é socialmente (cognitivamente e culturalmente) constituída. Dessa maneira, sua ação, mesmo que racional, permanece limitada por padrões institucionalizados (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

Em consequência da agência, também deve-se levar em consideração, ao estudar o processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais, segundo Wooten e Hoffman (2008), a composição do campo organizacional. Para os autores, ele configura a forma e a urgência da institucionalização de uma determinada prática social. Segundo Pettigrew (1985), é fundamental compreender o contexto⁶ em que se situam as organizações para conseguir entender suas estruturas e seus processos, tanto no nível macro quanto no micro-organizacional. Na linha de pensamento do autor, o contexto modela as ações das organizações à medida que modela as decisões tomadas pelos dirigentes. Em face disso, as organizações não são elementos sociais coletivos passivos e, por sua vez, modelam o próprio contexto. Dessa forma, há uma interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico (PETTIGREW, 1985).

Nesta perspectiva, o processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais requer maiores estudos, uma vez que são poucos os estudos que analisam a institucionalização acontecendo gradativamente, podendo estar mais ou menos adiantando no processo, bem como a análise dos fatores preponderantes na sua institucionalização. Deve-se considerar também os processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização como

⁵ Giddens (1989) conceitua agência como a habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos. Emirbayer e Mische (1998, pág. 966) reforçam ao determinar que a agência reside no “processo interpretativo no qual as escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas de forma contingente por atores em diálogo com o desdobrar das situações”.

⁶ Para os fins deste trabalho, contexto terá o mesmo sentido que campo organizacional.

fazendo parte do mesmo processo, pois a institucionalização transforma crenças e ações em regras de conduta social e, dependendo de quem brigue por ela, pode ser descartada ou reformulada, pois quanto maior for o grau de institucionalização, menor a probabilidade de que seja bruscamente modificada. Contudo, mesmo uma prática altamente institucionalizada pode mudar ao longo do tempo, pois pode vir a sofrer questionamentos. Assim sendo, o fenômeno da RSE pode se configurar de forma diferenciada ao se encontrar em estágios de institucionalização diferentes, principalmente pela natureza da atividade e o grau de estruturação dos campos organizacionais de modo geral e, ainda, pela capacidade específica de cada organização em particular, em decorrência da capacidade da agência.

No caso desta pesquisa, o campo organizacional estudado foi a indústria automobilística, particularmente montadoras instaladas no Brasil e em Portugal, pois se trata de um ambiente altamente favorável para a adoção de práticas sociais e ambientais, uma vez que se configura como um setor de grande impacto tanto social como ambiental e também altamente competitivo, seja no Brasil, seja em Portugal. Além disso, suas organizações possuem, em sua grande maioria, capital aberto e foram palco de inúmeras mudanças gerenciais em virtude principalmente das crises econômicas enfrentadas nos últimos anos. As montadoras também foram escolhidas pelo poder de articulação e pela representatividade que têm dentro do campo organizacional do qual fazem parte, pois ao se vincular poder e legitimidade se reconhece que o detentor de recursos e de poder os detêm porque possui legitimidade. Esta, por sua vez, proporciona condições para que aquele sustente sua posição e atraia mais recursos ou, pelo menos, conserve os que já detêm (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

A pesquisa focou sua atenção em entender como a responsabilidade social empresarial está se institucionalizando nas organizações em meio às mudanças e incertezas vividas atualmente pelo setor em estudo em diferentes países, o que pode contribuir para um melhor entendimento deste processo, uma vez que diferentes ambientes institucionais teoricamente podem mostrar realidades também distintas. A pesquisa objetivou, ainda, analisar, num contexto específico, os fatores preponderantes na ação das organizações, se há somente a institucionalização de questões no nível macro, sem a interferência (interpretação e ação) dos atores organizacionais no nível micro, ou se existe diferenciação nas respostas das organizações ao ambiente institucional dos dois países, foco de discordância entre os trabalhos mais antigos e mais recentes do novo institucionalismo.

Portanto, para analisar o processo de institucionalização da RSE em algumas empresas que compõem o campo das indústrias automobilísticas no Brasil e em Portugal,

empregou-se as considerações do novo institucionalismo, buscando a interligação entre os níveis macro e micro-organizacional em constante adaptação. Dessa forma, realizou-se uma abordagem relativa ao novo espírito do capitalismo, proposta por Boltanski e Chiapello (2002) a partir de questões importantes nas últimas décadas, resultando ainda mais na relevância da institucionalização da RSE, à medida que a caracteriza como uma resposta empresarial à necessidade de realimentação do próprio espírito do capitalismo (VENTURA, 2005), a qual pode ser mais ou menos rapidamente institucionalizada conforme as características do setor analisado.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa direcionou sua atenção à responsabilidade social empresarial como resposta organizacional e interorganizacional às mudanças no respectivo campo. Em decorrência disso, a questão central da pesquisa que norteia esta tese é: como está acontecendo a institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil?

Neste sentido, este trabalho tem o propósito de contribuir para uma maior compreensão do processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial, investigando até que ponto as empresas da indústria automobilística, particularmente as montadoras instaladas no Brasil e em Portugal, estão adotando esta prática, abordando sua gestão e a forma como suas características respondem às exigências do ambiente institucional, bem como o papel dos atores organizacionais na formulação de suas respostas. O objetivo é diminuir esta lacuna, contribuindo para maior conhecimento teórico e aplicação prática do processo de institucionalização e da responsabilidade social empresarial em um setor específico.

1.3 Objetivos e proposições

O principal objetivo desta tese é analisar o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal.

As proposições que norteiam este trabalho são fundamentadas em revisão de literatura sobre o novo institucionalismo (NI), sobre a gestão da responsabilidade social empresarial (RSE) e, ainda, sobre a indústria automobilística brasileira e portuguesa e estão dispostas a seguir:

- P1** – As ações sociais e ambientais realizadas pelas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil são desenvolvidas obedecendo mais às pressões isomórficas institucionais miméticas do que às pressões competitivas técnicas.
- P2** – No caso das montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil, a capacidade dos agentes é fator determinante no processo de institucionalização da RSE.
- P3** – Apesar de se constituírem em ambientes diferentes, há entre as montadoras instaladas em Portugal e no Brasil certa homogeneidade no entendimento e evolução da RSE.
- P4** – A dimensão ambiental é alvo de um maior número de ações efetivas (institucionalizadas) realizadas pelas montadoras instaladas tanto no Brasil quanto em Portugal.
- P5** – O processo de institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil se encontra praticamente no mesmo estágio de institucionalização ao privilegiar as mesmas dimensões e variáveis e gerí-las da mesma maneira.

Para analisar tais proposições, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- identificar os fatores preponderantes na gestão da RSE segundo as considerações mais antigas e mais recentes do novo institucionalismo;
- identificar o grau de homogeneidade na gestão da RSE entre as montadoras instaladas em Portugal e no Brasil;
- mapear o processo de institucionalização da RSE, apontando os estágios que o compõem, bem como as características relevantes de cada estágio;
- identificar as dimensões sociais e ambientais, bem como suas variáveis mais institucionalizadas no setor em estudo;
- comparar o processo de institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas tanto em Portugal quanto no Brasil.

1.4 Justificativa

Como já referido neste trabalho, a responsabilidade social empresarial vem assumindo um papel cada vez mais importante, quer nos discursos, quer na determinação de objetivos de gestão, o que acaba por recriar práticas empresariais. Neste sentido, as ações sociais e ambientais estão sendo apontadas como fundamentais para a sustentabilidade dos negócios e para uma correta postura das organizações em meio à vida em sociedade. No entanto, desde que o tema é debatido no meio acadêmico, público ou privado, as opiniões divergem, dando origem a diferentes correntes de pensamento (GARRIGA E MELÉ, 2004), tornando o tema pouco claro e não consensual (SWANSON, 1995; MARREWIJK, 2003; SANTOS *et al.*, 2005), o que vem dificultando sua institucionalização.

Apesar de muito ter sido escrito sobre a importância da RSE, poucos são os trabalhos que consideram os fatores preponderantes na sua gestão, bem como não foram encontrados trabalhos que discutam seu processo de institucionalização (nas dimensões sociais e ambientais) como um processo eminentemente dinâmico, ao incluir a agência, além de estruturas sociais, e acontecendo tanto em níveis macrossociais como em níveis microssociais. A grande maioria das pesquisas foca a institucionalização do tema somente no ambiente macro, assim como trata a instituição comumente como algo dado. Além disso, os trabalhos encontrados abordam a institucionalização do tema privilegiando somente uma das dimensões que compõem o tema (DONAIRE, 1999; SANCHES, 2000; SANTOS *et al.*, 2005; SEIFFERT, 2005; BARBIERI, 2006; JABBOUR, 2007) ou abordam a institucionalização sem maiores desdobramentos quanto as ações efetivas de responsabilidade social e ambiental (SETHI, 1975; CARROLL, 1979/1991/2003/2007; FREDERICK, 1986/1994/1998; WOOD, 1991; HOPHIKS, 1997; ENDERLE e TAVIS, 1998; HOPKINS, 1997; SWIFT e ZADEK, 2002/2003). Para os fins deste trabalho, será aceita a institucionalização da RSE no ambiente institucional (macro), impondo restrições e exigindo adaptações no ambiente organizacional (micro), uma vez que o tema já está disseminado, em certa medida, nos discursos das organizações, na mídia e entre os indivíduos.

Adicionalmente, pouco se sabe sobre quais são os elementos constituintes que formam as instituições ou sobre o entendimento de quais estágios este processo percorre, apesar da institucionalização ser descrita como um processo pelo qual o significado é criado, segundo Scott (1987). Dessa forma, para Zucker (1987); DiMaggio (1988); Tolbert e Zucker (1999); Powell (1991); Scott (2001); Frumkin e Kaplan (2000); Augusto (2006), o novo institucionalismo pode avançar seu poder explicativo ao associar a relação entre fenômenos

do nível macro, com a formação dos campos organizacionais, e do nível micro, de crenças, identidades e práticas que, em última análise, são os elementos constitutivos das instituições, ou seja, os trabalhos que abordam o novo institucionalismo falham ao não explicar como o nível micro se configura a partir do nível macro-organizacional.

Os argumentos dos autores estão embasados na ideia de que as instituições impõem, certamente, restrições às opções que os indivíduos e as coletividades têm a seu dispor para agir e que essas restrições podem mudar com o tempo (BARLEY e TOLBERT, 1997), mas consideram, contudo, que as respostas a estas restrições não são totalmente homogêneas, seja por conta somente das interpretações que as organizações dão a estas pressões institucionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993), seja pela busca por diferenciação e/ou dominação. Além disso, embora todas as organizações dentro de um determinado campo organizacional estejam sujeitas aos efeitos do processo institucional, pode acontecer de nem todas experimentarem estas pressões da mesma forma ou responderem da mesma maneira (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993; SCOTT, 2001; AUGUSTO 2006), o que pode impossibilitar a reprodução de padrões institucionalizados, acarretando a perda de legitimidade, podendo desencadear o processo de desinstitucionalização, o que exige a redefinição e a subsequente relegitimação de novos significados e ações, caracterizando-se o processo de reinstitucionalização (JEPPERSON, 1991; OLIVER, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

Dessa forma, pesquisas mais recentes do novo institucionalismo, dentro da abordagem sociológica, buscam estudar a diversidade organizacional, que pode ser feita de duas formas, segundo Augusto (2006). A primeira foca as características do ambiente institucional externo (nível macro), redefinindo os atributos do ambiente institucional como sendo múltiplos, inconsistentes e conflitantes, produzindo diferenças no desenho das organizações (BRUNSSON, 1989; HUNG e WITTINGTON, 1997). Já a segunda foca os fatores organizacionais, adicionando elementos da perspectiva de escolha racional como base de explicação para as variações dentro dos campos organizacionais (HININGS e GREENWOOD, 1996; LOUNSBURY, 2001). A partir destas considerações, a diferenciação nas ações, objetivos e/ou posturas organizacionais pode ser constituída por traduções diferenciadas pelos níveis micro (organizações) do mesmo nível macro (ambiente institucional), as quais podem gerar diversidade de práticas (DIMAGGIO, 1988; OLIVER, 1991/1992; POWELL, 1991; GOODSTEIN, 1994).

Na teoria institucional, o campo organizacional é de extrema importância, como já comentado, e para os propósitos desta tese a indústria automobilística foi escolhida

pela sua relevância para a economia, configurando-se como um setor básico para o desenvolvimento dos países. Particularmente, as montadoras foram escolhidas para este estudo por atender a seis requisitos básicos: (1) serem empresas de grande porte e importantes em termos econômicos, sociais e ambientais para os dois países; (2) serem caracterizadas como socialmente responsáveis em seus próprios discursos; (3) pelos impactos sociais e ambientais que provocam, tanto positivos quanto negativos, em virtude das suas atividades; (4) por possuírem características comuns (são empresas instaladas em diferentes países, bem como possuem origens diferentes, mas atuam no mesmo ramo de atividades); (5) pelo poder de articulação e representatividade que detêm dentro do campo organizacional do qual fazem parte; e (6) por comporem o mesmo campo organizacional ao compartilharem a mesma linguagem e possuírem códigos próprios, conscientes e inconscientemente definidos.

Por fim, cabe destacar que pesquisas envolvendo a responsabilidade social empresarial têm crescido, e alguns autores têm apontado resultados consideráveis quanto à importância e à urgência de se considerar o tema no desenvolvimento das atividades rotineiras das empresas (BORGER, 2001; GARRIGA e MELÉ, 2004; FISCHER, FEDATO e BELASCO, 2005; SANTOS *et al.*, 2005; BRANCO e RODRIGUES, 2006; ZADEK, 2006; SOUSA, 2006; FREGONESI, 2009). No entanto, alguns autores consideram que o tema ainda se mantém disperso nas organizações e suas ações não trazem resultados sociais e ambientais muito expressivos para as próprias organizações e nem para a sociedade e o meio ambiente, apesar de seus reconhecidos impactos positivos (ZADEK *et al.*, 2003; SOUSA, 2006; KREITLON, 2008; SANTOS *et al.*, 2005; SANTOS, 2010; SANTOS e SOUSA, 2010).

Assim, do ponto de vista teórico, esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundamento de questões centrais para o novo institucionalismo. Primeiro pela forma diferenciada como os autores mais antigos e mais recentes encaram a importância dos processos isomórficos, a ação dos agentes e a identidade organizacional nas respostas das organizações e, segundo, pela caracterização dos estágios e variáveis que compõem o processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais em um setor específico, no caso desta tese a responsabilidade social empresarial.

Do ponto de vista empírico, este trabalho se justifica pela atualidade e relevância do tema, dada sua importância na busca pela sustentabilidade das empresas de modo geral e, em particular, das empresas que compõem a indústria automobilística. Além disso, pesquisas sobre o tema podem contribuir para a sua institucionalização, permitindo que as organizações se tornem mais competitivas e sustentáveis.

1.5 Estruturação da tese

O presente texto está dividido em cinco capítulos, a começar por esta introdução, na qual é apresentado o tema a ser estudado, a formulação do problema, as questões de investigação, os objetivos geral e específicos, as proposições, bem como a justificativa desta pesquisa.

O capítulo dois aborda o referencial teórico utilizado na pesquisa, iniciando pelas abordagens do novo institucionalismo ao destacar a legitimidade, os processos isomórficos, a agência e a identidade organizacional como fazendo parte do processo de institucionalização de práticas e formas organizacionais. Também aborda os processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização como passíveis de fazerem parte deste mesmo processo.

A base teórica seguinte – novo espírito do capitalismo – descreve o processo de deslocamento do capitalismo ao absorver as críticas feitas a ele, as quais atualmente estão voltadas para a busca desenfreada pelo lucro máximo em detrimento de questões sociais e ambientais. Por fim, a temática de análise é a responsabilidade social empresarial, que ao se institucionalizar configura-se como prova do deslocamento do capitalismo, ou seja, a RSE surge como base do processo de reinstitucionalização do capitalismo. Assim, revela-se neste trabalho um esforço para se estabelecer considerações complementares entre as teorias supracitadas, que serviram de base para a elaboração de estruturas conceituais que permitissem analisar o processo de institucionalização da RSE nas montadoras instaladas em Portugal e no Brasil.

O capítulo três apresenta o método científico adotado pela presente pesquisa, descrevendo a abordagem utilizada, métodos e procedimentos, unidade de análises, instrumento de pesquisa e coleta de dados, análise dos resultados e síntese do projeto de pesquisa adotado.

O capítulo seguinte compreende a descrição e análise dos dados que compõem o presente estudo. Dessa forma, os resultados dos estudos de caso são descritos e analisados comparativamente entre países e empresas.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e as possibilidades de pesquisas futuras que emanam deste trabalho.

A figura 1.1 mostra esquematicamente a forma como a tese está organizada.

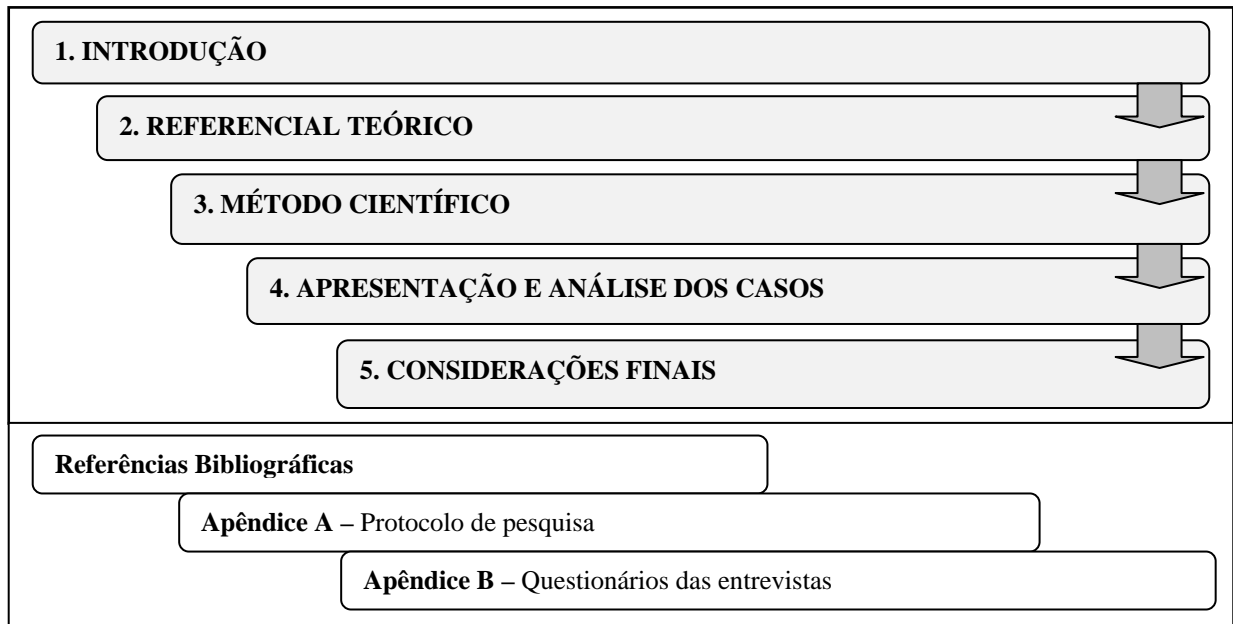


FIGURA 1.1: Estrutura e organização da tese

Fonte: Elaborado pela autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda o referencial teórico utilizado na pesquisa. São três as bases teóricas empregadas, a começar com o novo institucionalismo, ao descrever o processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais, destacando a legitimidade, os processos isomórficos, a capacidade dos agentes e a identidade organizacional. Também trata da consideração dos processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização como passíveis de fazerem parte do mesmo processo. O capítulo aborda, ainda, o novo espírito do capitalismo, ao considerar o processo de deslocamento do capitalismo ao absorver as críticas feitas a ele. Por fim, como temática de análise, trata da responsabilidade social empresarial, que ao ser institucionalizada se configura como prova do deslocamento do capitalismo. Assim, revela-se neste trabalho um esforço para se estabelecer considerações complementares entre as teorias supracitadas, que serviram de base para a análise do processo de institucionalização da RSE nas montadoras instaladas em Portugal e no Brasil.

2.1 Novo institucionalismo

O novo institucionalismo nasceu do desenvolvimento dos pressupostos da teoria institucional, mais exatamente a partir da década de 1970, quando as abordagens racionalistas passam a não justificar, em sua plenitude, as ações organizacionais. Estas, segundo Meyer e Rowan (1991), passam a ser motivadas tanto pela busca de eficiência, por meio de suas atividades técnicas, como pela busca de legitimidade, por meio de sua inserção no ambiente institucional. Assim, a organização passa a ser percebida como um sistema orgânico afetado pelo ambiente, seja por características sociais, seja por seus participantes e, ainda, por variáveis impostas pelo próprio ambiente (SCOTT, 2001), pois na abordagem institucionalista o ambiente penetra nas organizações, criando lentes pelas quais os atores sociais interpretam o mundo (DIMAGGIO e POWELL, 1991).⁷

⁷ Pensamentos em torno das escolhas racionais dos indivíduos foram muito antes questionados. Contudo, este trabalho adotará como marco temporal o início das considerações dos novos institucionalistas, não desconsiderando, portanto, as contribuições de vários outros autores que muito contribuíram para o advento das questões simbólicas e culturais no contexto econômico. Cabe ressaltar que várias outras abordagens teóricas (por exemplo: Nova Sociologia Econômica, Nova Economia Institucional, dentre outras) consideram as empresas não somente como agentes produtivos, mas também como atores sociais que condicionam e são condicionados pelos elementos do contexto social do qual fazem parte.

Assim sendo, o ambiente, mesmo com seus aspectos técnicos e instrumentais, passa a adotar uma concepção relacional entre os atores sociais, que compartilham estruturas institucionais comuns, sob as quais orientam as ações organizacionais (MEYER e ROWAN, 1977). A institucionalização, portanto, pode ser entendida como o processo que está estreitamente ligado à necessidade de sobrevivência das organizações, ao reconhecimento social e à adaptabilidade aos interesses que vigoram em seu ambiente (SELZNICK, 1971).

Dessa forma, o uso do novo institucionalismo está relacionado a aspectos mais profundos e resilientes da estrutura social. Ele investiga “como os elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do tempo e espaço; e como declinam e recaem em desuso” (SCOTT, 2005, pág. 460). Neste sentido, considera processos pelos quais estruturas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas, se tornam estabelecidas como diretrizes legítimas para o comportamento social e, conseqüentemente, organizacional dentro de determinado ambiente.

2.1.1 Os ambientes das organizações

O ambiente, tão importante para o novo institucionalismo, conforme já ressaltado, ao longo da evolução dos estudos organizacionais teve seu entendimento alvo de profundas e importantes mudanças. Até meados da década de 1960 somente o ambiente interno era foco da atenção dos gerentes. No entanto, após esse período, em virtude de várias mudanças em torno das considerações do funcionamento do sistema de mercado e de sua interação com a sociedade, as organizações começaram também a considerar o ambiente externo no qual estão inseridas, uma vez que passaram a ser percebidas como imersas no contexto social do qual fazem parte.

Assim, o ambiente externo passou a ser reconhecido como elemento influenciador dos resultados das empresas, impondo restrições e exigindo adaptações. Neste caso, o novo institucionalismo torna-se imperativo e tem aumentado suas contribuições nos últimos anos, a notar pelo crescente número de estudos que utilizam a teoria institucional como importante base explicativa para a forte relação existente entre organização e ambiente, conforme pode ser percebido nos trabalhos de Farashahi, Hatsi e Molz (2005); Rossini (2006); e Garrido Filho (2008).

Por essa ótica, o ambiente externo, constituído pelo ambiente institucional, representa o enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). O ambiente técnico pode ser caracterizado como o local cuja dinâmica de funcionamento se baseia na troca de bens e

serviços, de modo que as organizações sejam recompensadas pelo controle da eficiência e eficácia do processo de trabalho. Já o ambiente institucional é caracterizado pelas regras e exigências instituídas, com as quais as organizações devem se conformar para obter suporte e legitimidade (MEYER e SCOTT, 1983). Para Scott (1995), a distinção entre os ambientes reside na diferença de significado atribuído à racionalidade. No primeiro, a racionalidade é que permite a eficiência da organização, enquanto no segundo são os procedimentos que representam essa racionalidade que irão conferir legitimidade a ela.

Apesar da distinção, alguns autores (POWELL, 1991; SCOTT e MEYER, 1991; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999; SCOTT, 2001; AUGUSTO 2006) chamam atenção para o fato de que os ambientes não devem ser entendidos como distintos, mas como duas facetas do mesmo ambiente. Ou seja, eles não são mutuamente exclusivos; ao contrário, são interativos e interdependentes (HAVEMAN e RAO, 1997; DOBBIN e SUTTON, 1998; LAWRENCE, 1999; CARNEY e GEDAJLOVIC, 2002).

O ambiente institucional, então, regula as possibilidades dos indivíduos e o comportamento competitivo das organizações quando delimita as oportunidades e incentivos sociais na busca por resultados econômicos favoráveis. Também influencia os elementos de preferências motivacionais dos indivíduos e organizações, na medida em que as instituições a sua volta restringem as opções de escolha (ALVES, 2007). Nesta ótica, as organizações, dentro da perspectiva do novo institucionalismo, não necessariamente aceitam o conjunto de crenças institucionalizadas simplesmente por existirem ou serem tratadas como certas, mas por serem geralmente recompensadas com o aumento de legitimidade, de recursos e capacidade de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977).

Para McGuire (1963), o ambiente contemporâneo leva os empresários e gerentes a conduzirem seus negócios considerando novas variantes, procurando lucros dentro de um novo contexto resultante da evolução da interação organização/ambiente, o que atualmente vem sendo cada vez mais reforçado. Nesta linha de análise, a responsabilidade social empresarial pode ser vista como resultado das pressões do ambiente sobre as práticas das organizações que afetam negativamente a sociedade. Ademais, as organizações, diante das exigências do ambiente, precisam considerar a opinião dos *stakeholders*, uma vez que a manifestação das pressões ambientais passa necessariamente pelas ações dos atores envolvidos neste processo (ALVES, 2007).

Adicionalmente, estudos mais recentes do novo institucionalismo ressaltam, também, a importância do papel dos atores (indivíduos e organizações) e de seus interesses,

tanto na configuração como nas respostas ao ambiente institucional (DIMAGGIO, 1988; TOLBERT e ZUCKER, 1999; POWELL, 1991; KOUT, WALKER e ANAND, 2002), complementando a consideração já consolidada, que percebe o ambiente institucional como também influenciador de ações organizacionais, por acreditarem que a concepção mais antiga acaba por menosprezar o papel das organizações e seus atores, enquanto somente seguidores inconscientes dos roteiros impostos pelo ambiente institucional. Portanto, chamam atenção para o papel dos indivíduos e das organizações como agentes-chave no processo de institucionalização.⁸

Dessa forma, segundo as recentes contribuições do novo institucionalismo, aceita-se como fazendo parte da relação organização/ambiente duas abordagens de análise, a externa e a interna, dependendo dos níveis em que cada uma assume que a instituição opera (ZUCKER, 1987). Na abordagem externa, os estudos focalizam o nível macro, que enfatiza o papel do ambiente institucional na influência das ações organizacionais (JEPPERSON, 1991; HOFFMAN, 1999; LOUNSBURY, 2001) e admite, deste modo, que as instituições são localizadas fora das organizações (ZUCKER, 1987). Já na abordagem interna, os estudos enfatizam os papéis dos atores (indivíduos e organizações) no nível micro, tanto na modelagem do ambiente institucional quanto na interpretação e reinterpretação das regras e normas institucionalizadas (OLIVER, 1991; POWELL, 1991; GOODSTEIN, 1994; SCOTT, 2001), sendo as instituições encontradas também dentro das organizações (ZUCKER, 1987).

Contudo, as duas abordagens consideram o ambiente institucional provedor de contextos que restringem o comportamento organizacional, mas o percebem de diferentes maneiras (QUADRO 2.1). A abordagem interna visualiza as organizações como enfrentando o mesmo ambiente, e a diferenciação se dará na capacidade de respostas estratégicas de cada uma, conforme palavras de Scott (1991, pág. 105): “... a variação nas respostas estratégicas ao mesmo ambiente pode engendrar diferenciação, mais do que isomorfismo”. E para “especificar as condições sob as quais cada um destes ocorre, requer-se uma focalização no processo institucional interno.”

Em contraposição, a abordagem externa foca sua atenção nos atributos do ambiente institucional, que podem gerar diferentes estruturas e processos dentro das organizações, configurando-o como composto por múltiplos modelos institucionais, os quais

⁸ Nesta perspectiva, alguns autores se preocupam em analisar a organização individual e suas estratégias em resposta ao ambiente institucional (COVALESKI e DIRSMITH, 1988; ALDRICH e FIOL, 1994), outros focam a ação dos indivíduos enquanto passíveis de ações que reflitam seus interesses, e para tal provocam mudanças institucionais (DIMAGGIO, 1988; BECKERT, 1999; FLIGSTEIN, 1997), e outros, ainda, estudam as ações cognitivas dos gerentes na forma como respondem ao ambiente institucional (KARNOE, 1997).

prescrevem que diferentes comportamentos organizacionais existem simultaneamente dentro do mesmo campo organizacional, base para múltiplas fontes de legitimidade (SCOTT, 1994; RUEF e SCOTT, 1998). Para Zucker (1987, pág. 446), os “elementos institucionais implementados comumente surgem de dentro da organização ou da imitação de outra organização similar e não do poder ou de processos coercitivos localizados no Estado ou em qualquer outro lugar.”

Partindo destas considerações, na abordagem interna, o contexto do campo é de extrema relevância (BOURDIEU, 2006), pois à medida que as regras são instituídas entre os atores, elas também oferecem categorias, fronteiras e tipificações que constituem a identidade do campo (*habitus*), o que acabará por influenciar ou direcionar a ação dos atores, ou seja, as respostas organizacionais. Nesta noção, cada campo centra-se sob interesses específicos e próprios dos atores que a ele pertencem.

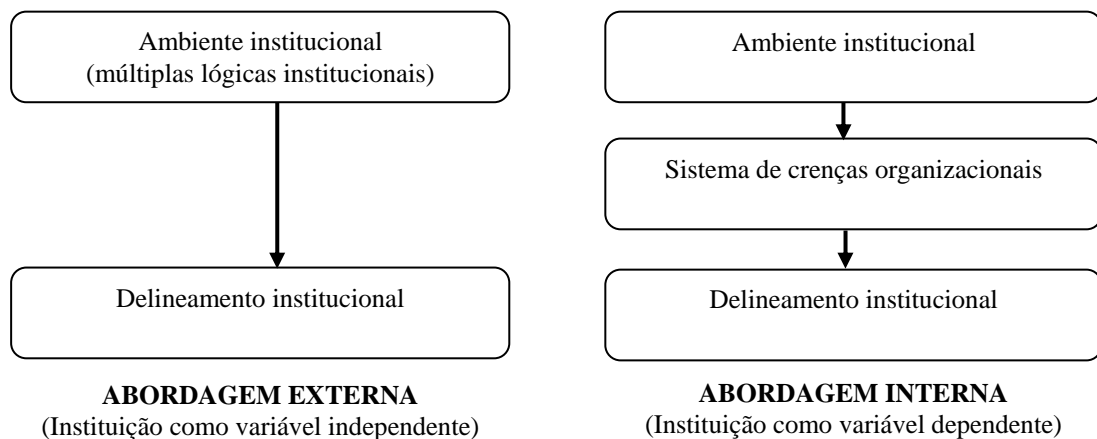


FIGURA 2.1: Abordagem externa e interna do novo institucionalismo

Fonte: Augusto (2006, pág. 93).

Dessa forma, acredita-se que as duas abordagens deixam mais robustas as considerações que compõem o novo institucionalismo, ao considerar a interpretação dos contextos do nível macro dos ambientes institucionais por meio do detalhamento das ações no nível micro, apontando para as várias traduções possíveis que este tem do ambiente macro (HIRSCH e LOUNSBURY, 1997), em busca de diferenciação e/ou legitimidade.

2.1.2 A legitimidade organizacional

A legitimidade, razão de muitas ações organizacionais, em especial para este trabalho, ações sociais e ambientais, segundo Scott (2001, pág. 59), “não é uma *commodity* a ser possuída ou negociada, mas uma condição que reflete uma percepção em consonância

com regras ou leis relevantes, suporte normativo ou alinhamento com modelos culturais-cognitivos”. Logo, a legitimação é uma “percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou adequadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas” (SUCHMANN, 1995, pág. 574).

Para Berger e Luckmann (1985), a legitimidade não é composta somente de valores, mas também de conhecimento. O conhecimento, para os autores, precede os valores na legitimação das instituições, e num primeiro momento, onde a legitimação é incipiente, o conhecimento é transmitido logo que os sistemas de objetivações linguísticas da experiência humana são transmitidos, passando pelo desenvolvimento de imagens sociais que são transferidas por meio da referência a diferentes tipos de conhecimentos até a legitimação total, onde os conhecimentos até então teóricos (significação) abrangem a ordem institucional em sua totalidade simbólica.

Segundo Baum e Powell (1995), as ações das organizações passam necessariamente pela explicação de como a legitimidade é alcançada, replicada e perdida, ou seja, se as organizações partem de um sistema mais amplo, seus objetivos devem estar alinhados com os valores sociais e normas que prevalecem dentro do sistema do qual fazem parte.

O conceito de legitimidade se configura, portanto, como fundamental para o novo institucionalismo (MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT e MEYER, 1983), pois é mediante sua atuação que garantirá a manutenção ou a mudança das instituições (HYBELS, 1995; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005). Assim, a legitimidade, para os autores institucionalistas (DIMAGGIO e POWELL, 1983/1991; MEYER e ROWAN, 1991; MEYER e SCOTT, 1983; ZUCKER, 1987), é mais que um recurso operacional, configurando-se como um conjunto de crenças constitutivas (SUCHMANN, 1995).

Suchmann (1995) divide a legitimidade em três tipos: pragmática, moral e cognitiva (FIGURA 2.2). A legitimidade pragmática envolve a percepção dos autointeresses vigentes entre uma determinada organização e seus *stakeholders* (partes interessadas) (SUCHMANN, 1995). Dessa forma, para Wood (1991), a legitimidade pode ser usada na avaliação prática das consequências das ações organizacionais diante de um conjunto de representantes, criado pelos diversos interessados, dado o comportamento organizacional.

A legitimidade moral, por sua vez, representa uma avaliação normativa positiva das ações organizacionais (ALDRICH e FIOL, 1994). Portanto, difere da

legitimidade pragmática no julgamento das decisões organizacionais, pois esta somente avalia se a atividade realizada foi a melhor ação possível e não foca o julgamento nos benefícios de determinada atividade. É importante lembrar que os julgamentos podem estar impregnados pelas crenças definidas pelo sistema de valores socialmente construídos no ambiente, o que pode inclinar a legitimidade para um lado ou para outro (SUCHMANN, 1995).

Além disso, a legitimidade moral se subdivide em quatro subtipos relacionados: (a) legitimidade consequente – refere-se ao julgamento restrito das ações realizadas pela organização, ou seja, está relacionada ao fato de que as organizações deveriam ser julgadas por aquilo que elas realizam, o que para Meyer e Rowan (1991), apesar de ser socialmente definida, a não existência de outros sentimentos concretos torna difícil sua descoberta empírica; (b) legitimidade processual – as organizações podem obter legitimidade abraçando técnicas e procedimentos socialmente aceitos (SCOTT, 1987). Esta tem sua legitimidade aumentada quando da ausência clara de medidas de mensuração de resultados (SCOTT, 1992), podendo ser observada no exercício de uma atividade profissional (ABBOTT, 1981); (c) legitimidade estrutural – relaciona-se à percepção valorativa das organizações por suas estruturas estarem localizadas dentro de uma categoria taxonômica moralmente aceita, justificada por Meyer e Rowan (1991) como as estruturas prescritas institucionalmente, i.e., por passarem uma mensagem positiva da ação positiva e adequada às exigências do ambiente da organização; e (d) legitimidade pessoal – refere-se ao carisma de cada um dos líderes organizacionais, relacionando-se ao fato de que atos praticados podem receber influência pessoal sobre as atividades das organizações, pois as características dos líderes podem desempenhar papel importante na desregulação de instituições antigas e no desencadeamento de novas, conforme DiMaggio (1997).

A legitimidade cognitiva, diferentemente dos outros tipos de legitimidade, que visam avaliar o interesse e/ou o desempenho organizacional, está baseada na compreensibilidade. A compreensibilidade da legitimação trata da busca dos participantes para organizar suas experiências, uma vez que entende o mundo social como um ambiente caótico, sendo a legitimidade cognitiva originária da disponibilidade de modelos culturais que fornecem explicações às ações dos indivíduos nas organizações (SUCHMANN, 1995). Para Freitas (2005), consiste na aceitação da organização como necessária e inevitável sob o ponto de vista de um determinado arcabouço cultural, que, em última instância, é dada como certa.

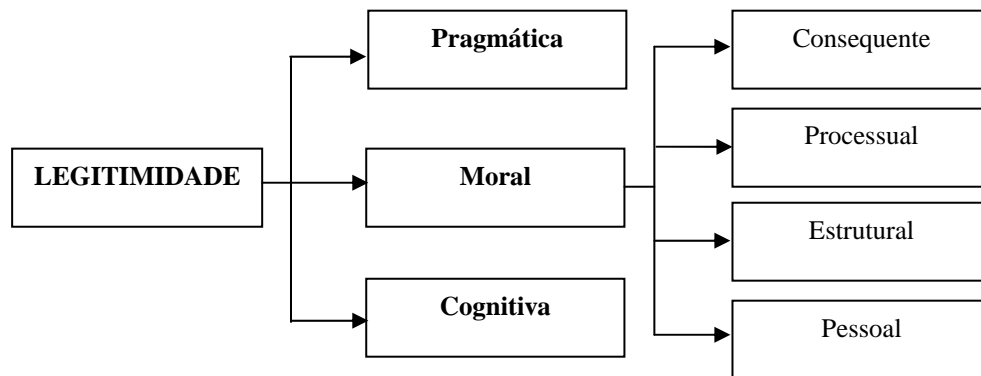


FIGURA 2.2: Tipos de legitimidade

Fonte: Suchmann (1995).

Os três tipos de legitimidade, na maioria das vezes, coexistem e se inter-relacionam, e à medida que transitam de uma para outra (da pragmática para a moral e para a cognitiva), a obtenção ou manipulação do fator legitimidade se torna mais difícil, uma vez que os dois últimos fatores dependem de um arcabouço cultural consistente.

Para Berger e Luckmann (1999), a construção da legitimidade se caracteriza como um processo, e assim sendo permite transformação, pois sua compreensibilidade se aprofunda e se torna perceptiva à medida que o tempo passa (COLYVAS e POWELL, 2006). No estágio inicial, a legitimidade se apresenta de forma incipiente, alertando somente para a forma como as coisas devem ser feitas, e estas rotinas assumem uma qualidade persistente e durável. No estágio seguinte, há o desenvolvimento de imagens causais das rotinas que se quer legitimar, i. e., passa-se a adotar causas para o não uso das rotinas. Já no terceiro estágio, a legitimidade é expandida por meio da referência a diferentes tipos de conhecimentos. E no último estágio do processo, há a criação de um universo simbólico, no qual símbolos, crenças e práticas assumem força moral, onde a legitimidade é total (BERGER e LUCKMANN, 1999).

A legitimidade só se manterá caso obtenha aprovação coletiva, ou seja, ela independe de observações particulares (SUCHMANN, 1995). Sendo assim, a legitimidade é um produto socialmente construído, na medida em que o comportamento das organizações e as crenças dominantes num determinado campo social são congruentes. Selznick (1957) já alertava que as tarefas podem ser imbuídas de significado social, destacando que os aspectos técnicos não são os únicos elementos constituintes das atividades organizacionais.

Portanto, as empresas contemporâneas, num primeiro momento aquelas que operam em mercados globais, perceberam que sua permanência em um mercado mutável, como é o atual, também depende da imagem que elas passam para a sociedade, por isso estas empresas cada vez mais tentam associar sua imagem à ideia de responsabilidade social,

buscando assim um diferencial competitivo, permanência no mercado ou, ainda, se manterem atuantes dentro da cadeia produtiva, uma vez que tal abordagem vem ganhando um espaço cada vez maior na mídia, na sociedade, entre empresários e organizações. Em outras palavras, vem se tornando legítima ao alcançar um forte protagonismo.

Meyer e Rowan (1991) ressaltam o fato de as profissões, políticas e programas serem criados junto com produtos e serviços que são compreendidos como gerados racionalmente. Tal procedimento consente que várias organizações apareçam, bem como forcem as já existentes a incorporar novas práticas e procedimentos em busca de legitimidade, como é o caso da RSE.

Dessa forma, para as abordagens que aceitam como relevantes as instituições, o aspecto fundamental não é se uma determinada organização adota práticas "eficientes" ou não, mas o fato de que se sustentarão as que adotarem práticas consideradas legítimas, pois as práticas ilegítimas oferecerão pressão e ameaçarão sua continuidade (SOUSA, 2006). Desse modo, as ações legítimas passam a se multiplicar no ambiente das organizações como um recurso que garante sua permanência. Por essa ótica, torna-se imperativo que as organizações conformem ou tentem conformar suas estruturas e práticas aos valores sociais e ambientais percebidos como legítimos (aceitos socialmente), que podem levar as organizações a assumirem posturas homogêneas, provocadas também pela força dos mecanismos isomórficos.

2.1.3 Mecanismos isomórficos

Os mecanismos isomórficos de DiMaggio e Powell (1983), considerados de suma importância para o novo institucionalismo, podem justificar as ações das organizações. O isomorfismo pode ser entendido como “um processo coercitivo que força uma unidade na população a se parecer com outras unidades ao encontrar o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO e POWELL, 1991, pág. 66). Segundo os autores, principalmente em campos em que existe competição livre e aberta, as organizações em busca de competitividade são chamadas a agir e/ou adotar determinadas posturas socialmente aceitas (legítimas).

Nesta perspectiva, as organizações de um determinado campo organizacional não competem somente pelos recursos e consumidores, mas também por poder e legitimidade (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Essa busca pode acontecer, segundo os mesmos autores, em decorrência dos mecanismos isomórficos: competitivo e institucional (FIGURA 2.3). O primeiro tipo, isomorfismo competitivo, é decorrente da competição de mercado (HANNAN e

FREEMAN, 1977), que pode ser influenciado por vários fatores, como nível de eficiência, controle, tamanho, complexidade das estruturas organizacionais, etc. (MEYER e ROWAN, 1977; TOLBERT e ZUCKER, 1999). Já o isomorfismo institucional provém de restrições institucionais e pode acontecer por três meios. São eles: coercitivo, mimético e normativo.

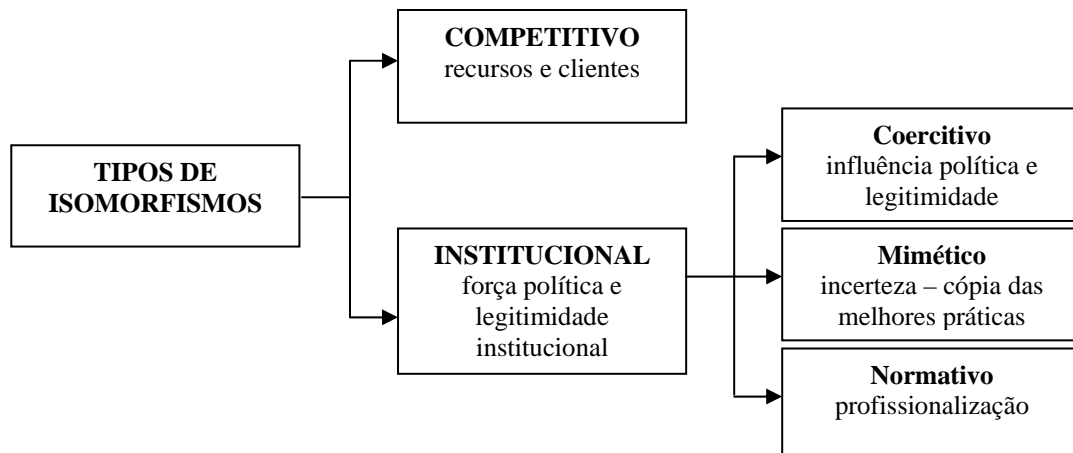


FIGURA 2.3: Tipos e mecanismos isomórficos organizacionais
Fonte: Baseado em DiMaggio e Powell (1983).

O primeiro tipo, isomorfismo coercitivo, resulta das pressões formais e informais, mais ou menos sutis, às organizações para adotarem estratégias semelhantes em virtude do exercício dos poderes políticos, econômicos e ideológicos (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Essas pressões podem acontecer via troca de forças, persuasão ou convite para se associar em conluio/conspiração. Na concepção da RSE, as empresas com mais representatividade “forçariam” as outras empresas que compõem sua cadeia produtiva a adotar práticas semelhantes as suas, o que pode acontecer por meio de coerção (explícita ou implícita), persuasão ou convite, uma vez que neste caso existe certo grau de dependência da organização em relação à outra (clientes, fornecedores, agências regulatórias, governo).

O segundo tipo, isomorfismo mimético, resulta do ambiente de incerteza, no qual as organizações procuram se espelhar em outras. Elas agem, conseqüentemente, reproduzindo práticas que se destacaram (adquiriram legitimidade), talvez por encontrar incertezas quanto às tecnologias organizacionais (insuficientemente compreendidas) ou, ainda, por algumas organizações serem portadoras de certa ambigüidade nos seus objetivos internos, acarretando incertezas quanto ao seu processo e finalidade. Nesta perspectiva, as empresas procuram imitar as práticas de RSE de outras empresas que consideram representativas no meio em que atuam, procurando se livrar das incertezas ambientais. Esta imitação pode ser consciente ou não intencional, e uma das formas de sua ocorrência poderia ser pela transferência ou rotatividade de funcionários, através de consultorias ou associações

empresariais ou, também, pela observação e coleta de informações no ambiente, uma vez que a quantidade de modelos organizacionais disponíveis às organizações neste momento ainda é pequena.

E o último tipo, isomorfismo normativo, está associado à profissionalização, um processo de definição de padrões, condições, métodos e fronteiras (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Nele as referências tomadas são universais, e há legitimidade de referências acadêmicas e vitalidade das associações profissionais ou comerciais, as quais podem contar com a participação dos gestores das organizações. Assim, configura-se um considerável grau de estruturação do campo organizacional, determinando um amplo reconhecimento de uma hierarquia de *status* de centro e periferia entre as organizações do campo, e há a difusão de novos modelos mais comuns e maior interação entre as organizações. Neste momento, há a identificação de uma matriz aos fluxos de informação e pessoas entre as organizações, e organizações centrais são tomadas como modelos para as demais, de modo que suas estruturas e políticas tornam-se referências. No tocante à RSE, as empresas já atuantes quanto às questões sociais e ambientais passariam a exigir de outras empresas condutas de igual valor, levando em consideração a atuação de todos com os quais se relacionam direta ou indiretamente (todos os *stakeholders*).

Então, a partir dos mecanismos isomórficos de DiMaggio e Rowan (1983), a institucionalização pode ser desmembrada em três fases ou mecanismos de reprodução: coercitivo, mimético e, finalmente, normativo, conforme resumido no quadro 2.1.

MECANISMOS ISOMÓRFICOS	CARACTERÍSTICAS
Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> •coerção (explícita ou implícita), persuasão ou convite; •certo grau de dependência da organização em relação à outra (clientes, fornecedores, agência regulatórias, governo); •adoção de modelos ou práticas ocasionada por experiências culturais da sociedade; •fortemente pautado em lei; •interação da organização com agências governamentais.
Mimético	<ul style="list-style-type: none"> •incerteza do ambiente; •modelagem das organizações a outras percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas; •incerteza das tecnologias organizacionais: são insuficientemente entendidas; •imitação inconsciente ou não intencional dos modelos ou práticas: através da transferência ou rotatividade de pessoal; •imitação consciente e intencionada: através de consultorias ou associações; •pequeno número de modelos organizacionais disponíveis às organizações.

...continua...

MECANISMOS ISOMÓRFICOS	CARACTERÍSTICAS
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> •considerável grau de profissionalização no campo organizacional: as referências tomadas são universais, e há legitimidade dos cursos de graduação e vitalidade das associações profissionais e comerciais; •utilização de referências acadêmicas (universidades, faculdades, instituições de pesquisa e ensino) na contratação de funcionários e/ou adoção de modelos ou tecnologias organizacionais; •participação dos gestores em associações comerciais e profissionais; •redes de relacionamento entre as organizações da cadeia de suprimento, como as redes profissionais; •considerável grau de estruturação do campo organizacional: amplo reconhecimento de uma hierarquia de <i>status</i> de centro e periferia entre as organizações do campo, difusão de novos modelos mais rotineira, maior interação entre as organizações, identificação de uma matriz aos fluxos de informação e pessoas entre as organizações e organizações centrais são tomadas como modelos pelas periféricas, de modo que são imitadas suas estruturas e políticas.

QUADRO 2.1: Principais características dos mecanismos isomórficos

Fonte: Elaborado a partir de DiMaggio e Powell (1983).

Fonseca (2003) considera que vários programas e tecnologias são adotados por força e pressões contextuais, refletindo em regras e significados construídos e institucionalizados na sociedade. Essa visão é reforçada por DiMaggio e Powell (1983), ao apontarem que a ubiquidade de certos tipos de arranjos estruturais é, em sua maioria, proveniente dos processos miméticos, mais do que qualquer evidência da eficiência dos modelos adotados. Dessa forma, os tipos de isomorfismos se referem às forças que provocariam a homogeneidade das organizações, vinculada aos pilares das instituições.

2.1.4 Os pilares das instituições

Os pilares das instituições propostos por Scott (1995), considerados ingredientes essenciais das instituições (JEPPERSON, 1991; SCOTT, 2001/2008), são compostos pelos sistemas regulador, normativo e cultural-cognitivo. Para o autor, os sistemas são interdependentes e mutuamente reforçadores, apesar da diferença existente entre eles (QUADRO 2.2). North (1990), por sua vez, ressalta sua importância ao considerar que os pilares reduzem a incerteza, estabelecendo uma estrutura estável (mas não necessariamente eficiente) para a interação humana.

CARACTERÍSTICAS	PILARES		
	Regulador (Regra)	Cultural-Cognitivo (Essência)	Normativo (Normas)
Base de submissão	Conformidade (obrigação social)	Pressuposição (validade empírica)	Conveniência (interesse)
Base de ordem	Regras regulatórias	Esquemas constitutivos	Expectativa de adesão
Mecanismos	Coercitivo	Mimético	Normativo
Lógica dos atores	Instrumentalidade	Ortodoxia (rotina, hábitos)	Adequação (adaptação)
Indicadores	Regras, leis, sanções	Manutenção, isomorfismo	Certificação, <i>status</i>
Base de legitimação	Legalmente sancionada	Culturalmente sustentada, conceitualmente correta (sistemas simbólicos)	Moralmente governada (sanção moral)

QUADRO 2.2: Pilares das instituições

Fonte: Scott (1995, pág. 52).

O pilar regulador das instituições força e regula o comportamento social. As escolas institucionais associadas a este pilar têm sua ênfase dada ao processo regulatório explícito por meio de regras, normas, leis, monitoramento e sanções. No entanto, seu processo não necessariamente é formalizado, podendo acontecer via mecanismos informais (SCOTT, 2008). Scott (2001) salienta, ainda, que os atores mais poderosos (dominantes) impõem suas regras a atores com menor poder (dominados) por meio do uso de sua autoridade, ou seja, a coerção é um dos principais elementos do pilar regulativo que força as organizações a se adequarem às pressões institucionais. Tal como em Weber (1994), o poder permeia a estrutura de dominação, pela qual o dominado aceita a autoridade legítima, salientando a interligação entre os pilares. A base de legitimação organizacional, sob esta perspectiva, é a conformidade às exigências legais.

Pode-se associar este pilar ao isomorfismo coercitivo de DiMaggio e Powell (1991), proveniente tanto de pressões formais quanto informais, exercidas pela dominância de uma organização sobre outras e por expectativas culturais da sociedade vigentes no meio em que atuam.

O pilar normativo se concentra na análise dos valores e das normas, os quais funcionam “como elementos institucionais que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, de obrigatoriedade no contexto social e organizacional” (FONSECA, 2003, pág. 50), seguindo modelo de conformidade. Para Scott (2001, págs. 54-55), os valores “são concepções preferenciais ou desejáveis, juntamente com a construção de padrões em que as estruturas existentes ou o comportamento podem ser comparados e acessados”. Normas especificam, portanto, como as coisas devem ser feitas, definindo os meios legitimados para atingir os fins desejados.

O foco aqui se dá no entendimento dos valores e normas ao se tornarem papéis (formais ou informais) que indivíduos de uma mesma posição cumprem para enfrentamento de determinadas situações, ou seja, valores e normas são, no seu cotidiano, repetidos, sendo assim interiorizados, tornando-se, com o passar do tempo, uma obrigação ou comportamento moralmente governado (FONSECA, 2003). A legitimidade institucional é alcançada por padrões ditos adequados de conduta, de acordo com o papel dos valores e expectativas predominantes (ROSSINI, 2006). Ressalta-se, ainda, que os sistemas normativos, além das restrições impostas ao comportamento organizacional, também permitem e capacitam a ação social (SCOTT, 2008).

Associado ao isomorfismo normativo de DiMaggio e Powell (1991), o pilar normativo deriva principalmente da profissionalização, comumente transmitida à organização por órgãos como universidades, associações e institutos de treinamento por meio da seleção e promoção de membros que compartilham da mesma ideia (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 2000; ROSSINI, 2006).

Já o pilar cultural-cognitivo, foco de maior atenção do novo institucionalismo, está direcionado para os aspectos simbólicos das ações, resultantes das interpretações e consequentes representações que os indivíduos fazem do ambiente. Segundo Scott (2001), as organizações estão inseridas num ambiente composto por regras, crenças, valores e redes relacionais, criados e consolidados por meio da interação social. A sobrevivência das organizações, então, está associada à conformação a fatores normativos de apoio e legitimidade, não sendo, entretanto, somente uma consequência da adaptação às especificações ambientais, técnicas e financeiras (FONSECA, 2003). Assim, os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou mesmo as preferências individuais, são modelos dentro de uma realidade socialmente construída (MEYER e ROWAN, 1983). Dito de outra forma, este pilar enfatiza que a obediência às normas institucionais ocorre, apesar da liberdade de ação dos atores, porque outros tipos de comportamento não são aceitáveis e que as rotinas são seguidas porque são aceitas como verdadeiras.

Esse pilar, relacionado ao isomorfismo mimético de DiMaggio e Powell (1991), reforça a explicação de que ambientes turbulentos e incertos podem influenciar as organizações a padronizarem suas respostas às de outras organizações consideradas válidas.

A institucionalização pode acontecer por meio dos pilares descritos por Scott (2001), que sustentariam as ações simbólicas de diferentes formas nas organizações, por meio de vários tipos de repositores ou conduções, denominados sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos (JEPPERSON, 1991), conforme quadro abaixo.

CONDUÇÃO	PILARES		
	Regulativo	Cultural-cognitivo	Normativo
Sistemas simbólicos	Regras e leis	Categorias, tipificações, esquemas	Valores e expectativas
Sistemas relacionais	Sistemas de governança e sistemas de poder	Isomorfismo estrutural e identidades	Regimes e sistemas autoritários
Rotinas	Protocolos, padrões operantes e procedimentos	<i>Scripts</i>	Trabalho, papéis e obediência (dever, obrigação)
Artefatos	Objetivo a cumprir com mandatos e especificações	Objetivos perseguidos, valores simbólicos	Reunião de objetivos, convenções e padrões

QUADRO 2.3: Pilares institucionais e condução

Fonte: Scott (2001).

A institucionalização também passa a ser vista como um processo recursivo, o qual resgata a importância da agência e identidade organizacional como condicionante para a reprodução ou mudança das instituições, conforme já anunciado nesta tese. Nesta perspectiva, alguns autores (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980; HININGS e GREENWOOD, 1988; WHITTINGTON, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993; SARASON, 1995) trabalham na tentativa de integração dos dois aspectos, resgatando a importância da ação prática na formação das estruturas organizacionais. Neste caso, as ações dos atores são relevantes na reprodução das estruturas sociais institucionalizadas, tanto no seu ambiente como em outros (SCOTT, 2001), tornando suas análises imprescindíveis, conforme será tratado na seção seguinte.

2.1.5 Agência, estrutura e identidade organizacional

Os teóricos institucionalistas vêm buscando orientações em Giddens como base explicativa para a importância das ações dos atores sociais na institucionalização de formas e práticas organizacionais (BECKERT, 1999; LAWRENCE, 1999), pois acreditam que a compreensão das respostas e interpretação dos atores está diretamente relacionada às estruturas criadas e reproduzidas (REZENDE, 2009).

Nesta ótica, a teoria da estruturação complementar a teoria institucional como um processo recursivo, associando os aspectos interpretativistas, funcionais e estruturalistas ao mesmo tempo. A ideia principal é de que existe relação de interdependência entre agência e estrutura, ou seja, uma não acontece sem a outra. Entretanto, seu foco não está nem na experiência do ator individual (agência), nem em qualquer forma de totalidade social (estrutura), mas nas práticas sociais em determinado contexto e tempo (ROSSINI, 2006).

Agência e estrutura são conceitos centrais na teoria de Giddens (1989). O autor entende a estrutura como um “conjunto de regras e recursos, recursivamente implicados na articulação institucional de sistemas sociais” (GIDDENS, 1989, pág. 303). Sendo regra, os guias de orientação para a conduta humana, provenientes de convenções sociais, que incluem também conhecimentos dos contextos nos quais se aplicam, e os recursos se referem à disposição dos atores para fazer com que as coisas aconteçam. Assim, a ideia de recursividade sinaliza para o fato de que as ações humanas não são criadas, mas recriadas pelos atores sociais nas suas formas e meios de expressão enquanto atores sociais (JUNQUILHO, 2003).

Levando em consideração tal conceito, a estrutura só pode ser caracterizada como virtual, pois somente existe mediante reprodução por meio de ação dos agentes, definidos por Giddens (1989, pág. 377) como sendo “a padronização de relações sociais ao longo do tempo-espço, entendidas como práticas reproduzidas”. Então, investigar a estruturação das práticas sociais significa analisar como a estrutura se produz por intermédio da ação e, reciprocamente, como a ação é constituída estruturalmente (GIDDENS, 1996). Nesta perspectiva, a análise do processo de estruturação, e conseqüentemente de institucionalização, só é possível, para Giddens (1989), mediante o estudo das ações em seu contexto de atividades.

A partir do conceito de estrutura, Giddens (1989) constrói o modelo de dualidade desta, central para a teoria da estruturação (WHITTINGTON, 1992; SARASON, 1995; JUNQUILHO, 2003; POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005). O modelo é composto pela associação da estrutura ao domínio da ação humana, por meio de três modalidades (esquema interpretativo, facilidade ou recurso e norma), que são responsáveis pela interação entre as características estruturais e a capacidade cognitiva dos agentes (ação).

Conforme representado na figura 2.4, os elementos significação, dominação e legitimação são características da estrutura, enquanto comunicação, poder e sanção são elementos de interação ou da ação humana, sendo que para cada característica da estrutura e interação há uma modalidade específica de ação. Os esquemas interpretativos representam o conjunto de conhecimentos que os atores sociais possuem da realidade, caracterizando-se como o meio pelo qual os agentes interpretam o que os outros dizem ou fazem (ROSSINI, 2006), atribuindo ou não, por meio de ordem cognitiva compartilhada, significado à comunicação anteriormente feita. Entretanto, esses mesmos esquemas interpretativos podem ser transformados pela ação humana mediante utilização contínua.

A outra modalidade, facilidades ou recursos, refere-se aos meios utilizados (poder) pelo atores para alcançar objetivos e resultados de seus interesses, afetando a conduta

dos outros, podendo ser feita via recursos alocativos (recursos materiais envolvidos na geração do poder) ou recursos autoritários (recursos não materiais, domínio de alguns atores sobre os outros), configurando-se como dominação pelo exercício do poder. Por fim, as normas fazem referência ao conjunto de regras, códigos e convenções que encaminham a conduta humana, definindo o que é certo e errado, aceito ou não, constituindo-se como ordem moral da interação, atribuindo-lhe legitimidade, por meio do uso da sanção (GIDDENS, 1989). Dessa forma, a dualidade da estrutura é composta por regras que impactam o ambiente organizacional e suas práticas (GIDDENS e TURNER, 1999).

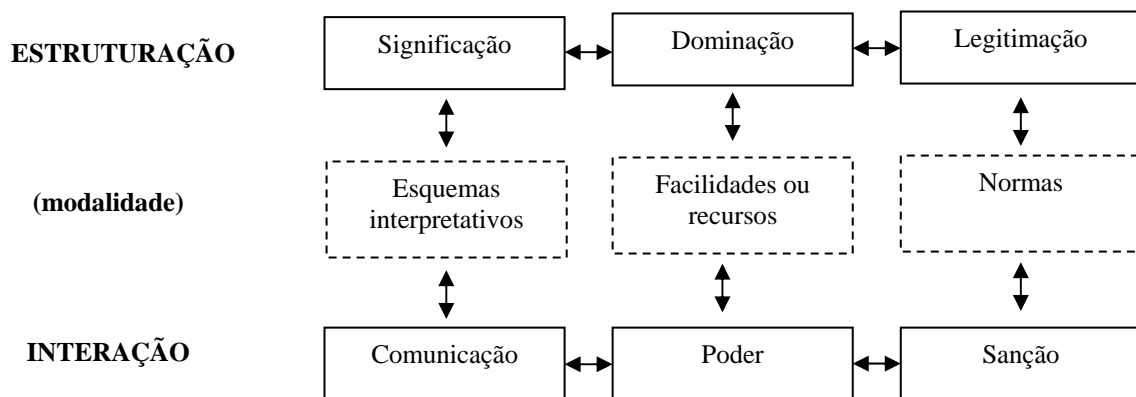


FIGURA 2.4: Modelo de dualidade da estrutura em interação
 Fonte: Giddens (1989, pág. 23).

No entanto, apesar da distinção feita entre os componentes do modelo, Giddens (1989) adverte que essa é puramente analítica, o que ressalta a importância da conexão entre as três formas de estruturação, assim como entre as três maneiras de interação.

Dessa forma, a partir da noção de dualidade da estrutura, Giddens (1984) demonstra que propriedades institucionais dos sistemas sociais são criadas pela ação do homem, ao mesmo tempo em que servem de apoio para configurar essa ação, i.e., as propriedades estruturais resultam das instituições e representam, portanto, as características institucionalizadas nos sistemas sociais, garantindo-lhes solidez através do tempo e do espaço (GIDDENS, 1984). Dessa maneira, é pela dualidade da estrutura que o autor explica a possibilidade da reprodução das relações sociais ao longo do tempo e do espaço, à medida que as propriedades estruturais são as mesmas que restringem e habilitam a ação cotidiana de uma dada sociedade (JUNQUILHO, 2003).

Por agência, o autor entende ser o conjunto de eventos realizados pelos indivíduos, “no sentido de que os indivíduos poderiam, em qualquer fase de uma dada seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente” (GIDDENS, 1989, pág. 7). Assim, em

Giddens (1989) há uma associação entre agência e intencionalidade, apesar de o autor não considerar a intenção suficiente para explicar a capacidade da agência (MACHADO-DASILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005). Para tanto, Giddens (1989) faz a distinção entre a motivação e a racionalização da ação, bem como a monitoração reflexiva da ação, pois para o autor a motivação não explica a continuidade da ação. A racionalização da ação está relacionada ao entendimento teórico dos atores das bases de suas atividades, que pode justificá-las. Já a monitoração reflexiva se refere ao “caráter deliberado ou intencional do comportamento humano, considerado no interior do fluxo da atividade do agente” (GIDDENS, 1989, pág. 304).

Resumidamente, o modelo proposto pelo autor concilia estruturação e interação (ação humana), levando sempre em consideração a mediação da conduta humana pela estrutura, bem como a constituição dessa mesma estrutura pela ação humana, acontecendo de forma simultânea, o que demonstra a vinculação entre as rotinas das ações cotidianas e propriedades institucionalizadas da vida social (JUNQUILHO, 2003). Assim, associar a institucionalização à teoria da estruturação amplia a percepção do processo, incluindo não somente a análise institucional, mas também a reflexividade dos atores.

Adicionalmente, considerando que a agência é a “capacidade do ator de interpretar e mobilizar uma série de recursos em termos de esquemas culturais diferentes daqueles que constituíram a disposição inicial dos recursos” (SEWELL, 1992, pág. 19), as organizações podem responder de formas diferentes às pressões do ambiente institucional, dependendo também dos aspectos culturais e interesses vigentes no local onde mantêm suas instalações. Admite-se, portanto, que as respostas organizacionais podem ser diferentes em um dado campo organizacional, tanto em virtude das pressões nele existentes como da identidade nele vigente, que podem ser interdependentes.

Neste sentido, faz-se relevante também o estudo de aspectos específicos de cada campo organizacional, pois as organizações podem ser afetadas por demandas de dois diferentes ambientes, o institucional e o local, os quais oferecem características particulares. O primeiro tem efeitos amplos sobre as organizações e pode oferecer múltiplas lógicas institucionais. Já o segundo é relativamente específico e limitado a organizações-alvo, com características próprias (AUGUSTO, 2006). Selznick (1957) percebe que as organizações geram ou reproduzem instituições, como resultado da sua reflexão do único modo no qual elas preenchem suas necessidades. Para tanto, elas podem adotar, criar e operar determinadas instituições em resposta às necessidades específicas de uma dada sociedade. Assim, as

organizações fornecem a seus membros um conjunto de valores, regras, lógicas e normas que definem os aspectos particulares da sua vida organizacional.

Dessa forma, as ações sociais e ambientais das empresas podem também conter características próprias do campo organizacional do qual a organização faz parte, ressaltando suas características particulares. Essa ideia é reforçada por Perrow (1986, pág. 167), ao entender a “institucionalização como um processo de crescimento orgânico, onde a organização se adapta tanto às disputas de grupos internos ao campo (identidade do campo) quanto a valores legítimos em uma dada sociedade (instituições)”.

A identidade do campo é resultado, por conseguinte, da padronização das interações entre atores, que acabam por construir regras constitutivas que delineiam as categorias, fronteiras e tipificações que constituem a identidade do próprio campo (SCOTT, 2001). Nesta perspectiva, torna-se também importante analisar as demandas e expectativas do ambiente localizado, uma vez que as organizações tendem a trazer elementos dos seus campos para dentro delas e institucionalizá-los.

É necessário, portanto, perceber que as respostas organizacionais, sociais e ambientais dependem da natureza e do contexto em que as pressões são exercidas, da forma como os atores interpretam essas pressões e da pressão que mais interfere, atinge ou ameaça sua permanência (OLIVER, 1991). Dessa forma, as crenças organizacionais (refletindo a identidade do campo) guiarão (reafirmando ou rejeitando) as respostas dadas às demandas do ambiente institucional que se pretende institucionalizar. A institucionalização como processo será tratada com mais detalhes na seção seguinte.

2.1.6 A institucionalização como processo

Dessa forma, o processo de institucionalização acontece em virtude da transformação de crenças e ações em regras de conduta social, que ao longo do tempo passam a ser encaradas como padrões/rotinas (MEYER e ROWAN, 1983). No entanto, a adequação das organizações às exigências institucionais pode variar de acordo com as características organizacionais, sua localização em determinado campo organizacional e/ou a interpretação de seus atores organizacionais (SCOTT, 1995). Neste sentido, para entender a institucionalização de formas e práticas organizacionais, faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e a estruturação do campo organizacional (DIMAGGIO, 1991).

A compreensão do campo organizacional é, portanto, central para a análise institucional, pois a sobrevivência das organizações não está pautada somente em trocas

materiais, mas também em trocas simbólicas dentro de um determinado ambiente, mais especificamente, no caso das organizações, dentro de um determinado campo organizacional (DIMAGGIO e POWELL, 1991), conforme já ressaltado neste trabalho. Assim, para a compreensão e análise da institucionalização de formas e práticas organizacionais, é necessário focar num ambiente ou campo organizacional específico, pois as características do campo é que determinam a forma e a velocidade com que o processo de institucionalização ocorre, em virtude das condições de dependência e incertezas vigentes (ou não) no ambiente.

A institucionalização, por sua vez, “representa um processo fenomenológico através do qual certas relações sociais são admitidas como certas” (ZUCKER, 1991, pág. 2), compreendendo o processo de transformação das atividades sociais ou realidades em regras como *status* na ação e no pensamento social (MEYER e ROWAN, 1977; BERGER e LUCKMANN, 1985). Nesta perspectiva, a institucionalização como processo se caracteriza como o crescimento (ou declínio) ao longo do tempo dos elementos cultural-cognitivos, normativos ou reguladores capazes de, em diferentes níveis, fornecerem significados e estabilidade ao comportamento social (SCOTT, 2001). A instituição seria, portanto, o resultado ou estágio final desse processo, sendo considerada questão central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros (BERGER e LUCKMANN, 1985; TOLBERT e ZUCKER, 1999). Entretanto, são poucos os trabalhos que descrevem os estágios que compõem o processo de institucionalização, numa perspectiva institucional sociológica.

2.1.6.1 Estágios de institucionalização

Um dos primeiros trabalhos a descrever o processo de institucionalização é de Berger e Luckmann (1985). Os autores dividiram o processo em três fases: externalização, objetivação e internalização (FIGURA 2.5).

A primeira fase, externalização, acontece sempre que o agente toma uma ação, caracterizada como uma inovação. A segunda, objetivação, dá-se quando o agente interpreta essa ação como uma realidade externa a ele, ou seja, quando ela é identificada como existindo no ambiente. E a última, internalização, acontece quando se institui uma estrutura subjetiva de sua consciência relativa àquela ação.

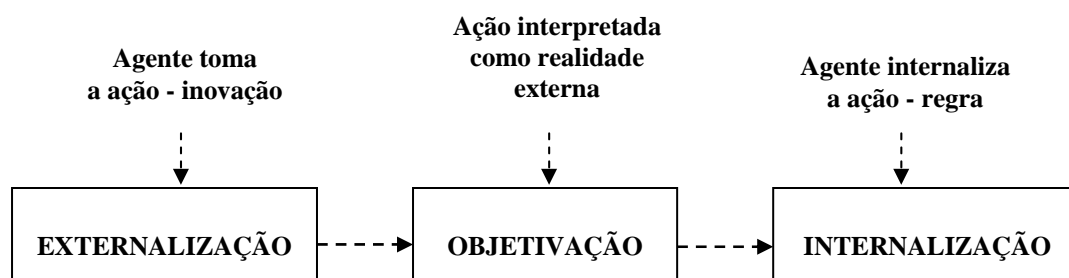


FIGURA 2.5: Processo de institucionalização no indivíduo

Fonte: Baseado em Berger e Luckmann (1994).

Além disso, para Berger e Luckmann (1985), a institucionalização “ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipo de atores” (BERGER e LUCKMANN, 1994, pág. 79). Dessa forma, a institucionalização é o processo pelo qual as ações tornam-se habituais, ganhando significado compartilhado intersubjetivamente entre os atores, i.e., as instituições, uma vez estabelecidas, controlam a conduta humana, conduzindo-a numa direção em detrimento de tantas outras teoricamente possíveis (MACHADO-DASILVA e GONÇALVES, 1999).

Zucker (1991), influenciado pela descrição do processo de institucionalização proposto por Berger e Luckmann (1985), estudou o efeito de diferentes níveis de institucionalização em realidades construídas sobre a persistência cultural. Para tanto, adotou diferentes denominações para os estágios do processo de institucionalização percebidos: habitualização, objetividade e externalidade, contribuição semelhante à fornecida por seus influenciadores.

No estudo de Zucker (1991, pág. 83), a institucionalização é entendida como um “processo pelo qual cada indivíduo transmite o que é socialmente definido como real e, ao mesmo tempo, em qualquer ponto do processo, o significado de um ato pode ser definido como uma parte mais ou menos tida como certa nesta realidade social”. Ainda nesta pesquisa, o autor percebeu a relação direta entre as três fases de institucionalização, ao mesmo tempo em que observou a relação existente entre o aumento do grau de institucionalização e a resistência às mudanças nas ações transmitidas, sendo alta a sua permanência ao longo do tempo.

A partir da percepção de que “atores sociais distinguem-se por determinado número de propriedade” e que, provavelmente, “afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados, tanto entre as organizações como dentro delas” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, pág. 205), Zucker, com a ajuda de Tolbert (1999), continua com sua atenção voltada para o processo de institucionalização, entretanto, focando agora na

ação das organizações. Inicialmente os autores destacam os principais fatores que conduzem as organizações à inovação ou à necessidade de inovar e, conseqüentemente, ao processo de habitualização, a saber: 1) mudanças tecnológicas; 2) legislação, representando novos arranjos jurídicos, que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; e 3) forças de mercado, decorrentes de fatores econômicos (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Assim, para Tolbert e Zucker (1999), dentro de um contexto organizacional, o processo acontece em três fases – a habitualização, a objetivação e a sedimentação. A figura 2.6 mostra os três estágios, bem como as forças causais críticas em cada etapa do processo.

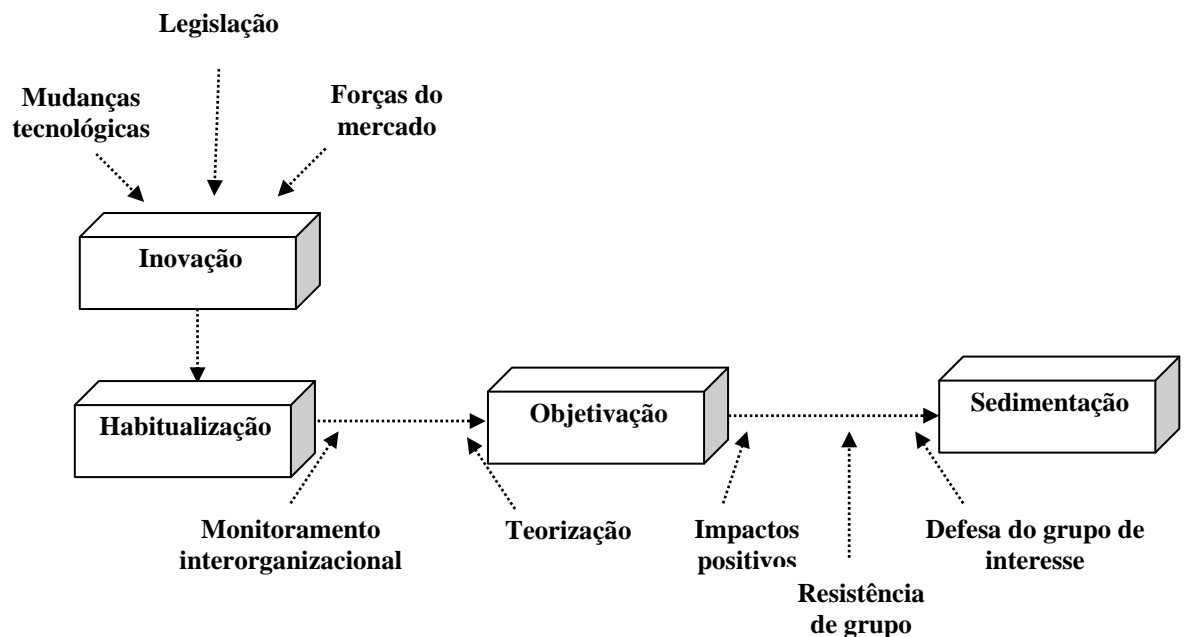


FIGURA 2.6: Processos inerentes à institucionalização

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, pág. 227).

O processo de habitualização, dentro de um contexto organizacional, gera novos arranjos estruturais para solucionar um problema ou um conjunto de problemas organizacionais específicos (TOLBERT e ZUCKER, 1999). Esses arranjos resultam na formalização de políticas e procedimentos em uma dada organização ou conjunto de organizações que compartilhem problemas iguais ou semelhantes, acarretando o desenvolvimento de estruturas classificadas como pré-institucionalizadas, que geralmente são temporárias (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Neste momento acontece o que os autores denominaram invenção simultânea, caracterizada pela adoção simultânea do mesmo processo por diferentes organizações. Assim, no estágio de pré-institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999, pág. 205-206), diferentes organizações, geralmente “um pequeno número, limitado a um conjunto

circunscrito de organizações similares, possivelmente organizações interconectadas, que enfrentam circunstâncias similares”, adotam processos semelhantes, o que pode ilustrar os processos isomórficos de DiMaggio e Powell (1991), já comentados nesta tese.

O estágio seguinte, objetivação, refere-se à difusão da estrutura anteriormente criada para solucionar problema(s) específico(s). Nele acontece o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os tomadores de decisões organizacionais a respeito do valor da estrutura e sua crescente adoção pelas organizações com base neste consenso, ou seja, as estruturas assumem um caráter “mais permanente e disseminado” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, pág. 207). Dessa forma, “a objetivação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores, e de esforços para aumentar sua competitividade relativa” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, pág. 207).

Segundo Tolbert e Zucker (1999), a objetivação pode acontecer via atuação dos gestores para evidenciar o sucesso da adoção da estrutura e ao tomarem a decisão de também adotá-la, uma vez que já possuem uma visão prática de seu custo/benefício ao observarem outras organizações (monitoramento interorganizacional), bem como pode acontecer via teorização, através da ação dos chamados *champions* (pessoas com interesse material na nova estrutura). Estes surgem mais fortemente quando existe espaço para a inovação na solução de problemas, e sua atuação pode acontecer de duas maneiras. Na primeira, ele age no sentido de gerar reconhecimento público da existência de um problema a ser solucionado. Na segunda, propondo, com base lógica e empírica, um arranjo estrutural específico como a solução apropriada para aquele problema, usando exemplos bem-sucedidos (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Ao final deste estágio, a estrutura adquire legitimidade cognitiva e normativa, pois à “medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação da forma que as estruturas tomam em diferentes organizações” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, pág. 209), denominando-se como estágio semi-institucionalizado.

No último estágio, sedimentação, ocorre a institucionalização total, momento em que as estruturas se perpetuam. Para Tolbert e Zucker (1999, pág. 209), representa “um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas gerações de membros da organização”. Nesse estágio, a propagação da estrutura acontecerá via grupo de atores teorizados como adotantes, bem como pela perpetuação de estruturas por um período considerável de tempo.

Nesta etapa, as estruturas institucionalizadas sofrerão diversos questionamentos e comparações com novas estruturas, sendo a conservação o grande desafio a ser enfrentado,

o que pode acontecer por meio de alguns fatores identificados por Tolbert e Zucker (1999). São eles: impactos positivos associados à estrutura; defesa pelo grupo de interesse, sendo possível também o questionamento pelo grupo afetado negativamente por ela; e falta de resultados positivos a ela associados. Entretanto, neste estágio a “resistência do grupo de opositores deve ser baixa, deve haver uma promoção e apoio cultural continuada, e uma relação positiva com os resultados desejados” (SANTOS, 2004, pag. 3).

As principais características dos estágios da institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) foram sintetizadas no quadro 2.4, que segue:

DIMENSÃO	Estágio pré-institucionalizado	Estágio semi-institucionalizado	Estágio total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneas	Heterogêneas	Heterogêneas
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitação/Normativo	Normativo
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância da implantação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

QUADRO 2.4: Fases de institucionalização

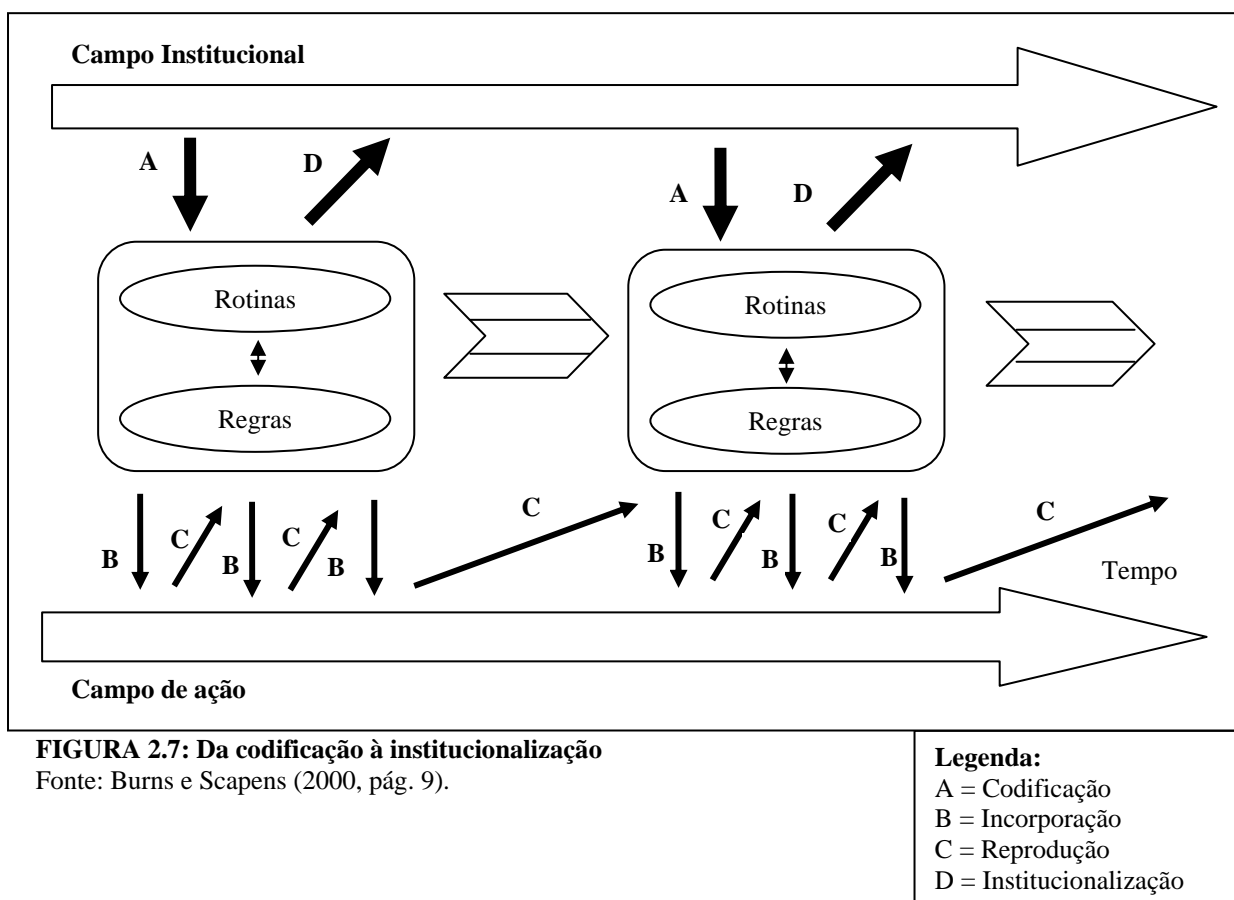
Fonte: Tolbert e Zucker (1999, pág. 211).

Durante todo o processo de institucionalização, da habitualização, passando pela objetivação, até a sedimentação, as organizações que compõem o campo organizacional agem de acordo com seus interesses materiais e simbólicos, segundo Giddens (1989). Estas vão respondendo às pressões do processo, facilitando ou dificultando a sedimentação da prática. Nesse processo, vários fatores são importantes e conduzem as ações das organizações, dentre eles a localização no campo organizacional e suas características (TOLBERT e ZUCKER, 1999), bem como as interpretações dos atores.

Neste sentido, o modelo proposto por Burns e Scapens (2000) procura investigar como as instituições afetam e são afetadas pelas ações dos indivíduos. Os autores utilizaram como base as conjecturas de Barley e Tolbert (1997), cujos argumentos estão voltados para o entendimento de que as organizações e indivíduos estão inseridos numa “teia” de valores, normas, regras, crenças e pressuposições formadas, mesmo que parcialmente, no seu próprio interior. Eles adotam, portanto, as considerações de Giddens (1989) ao abordar o entendimento de que as organizações formam estruturas, e o processo de estruturação envolve três fatores: os significados, as normas e o poder como ponte entre a capacidade de

conhecimento dos atores e as propriedades estruturais das instituições, já comentados nesta tese.

Assim, a partir da concepção de que existe uma ligação entre a instituição e a ação, Burns e Scapens (2000) elaboraram um modelo para o processo de institucionalização, composto por quatro estágios distintos e complementares, desenvolvido para acompanhar o processo de mudança em sistemas de contabilidade gerencial. Os estágios são: codificação (*encoding*), incorporação (*enacting*), reprodução (*reproduction*) e institucionalização (*institutionalisation*), conforme esquematizado na figura 2.7.



No primeiro estágio, ocorre a codificação (A) dos princípios no campo institucional, i.e., os princípios institucionais são transformados (detalhados e especificados) em regras e rotinas.⁹ Assim, as novas regras ou rotinas que se deseja institucionalizar são codificadas e progressivamente rotinizadas. Dessa forma, no final do primeiro estágio, o processo codificado passa, então, a se configurar como uma pressuposição assumida, podendo gerar novos sentidos aos valores e ao poder estabelecido (BURNS e SCAPENS, 2000).

⁹ Para Giddens (1989), rotina é tudo o que é feito habitualmente e constitui um elemento básico da atividade social cotidiana.

Nesta perspectiva, o processo de codificação se configura como de extrema importância no processo de institucionalização, pois determinará as instituições que possam vir a ser criadas, uma vez que a mudança institucional pode acontecer por desejo de alterações em determinados comportamentos já estabelecidos. Ou seja, pode acontecer de indivíduos ou atores que detêm poder de regulação ou normatização determinarem os comportamentos passíveis de recompensas ou punições, e esses comportamentos a serem analisados serão comunicados aos demais indivíduos que compõem a organização, criando, assim, uma estrutura dos propósitos organizacionais relacionados a determinado fim (BURNS e SCAPENS, 2000).

Segundo Burns e Scapens (2000), para se caracterizar como iniciado o processo de codificação, deve-se verificar se a organização já possuía regras a respeito dos comportamentos a serem seguidos durante o processo de mudança. Aqui chama-se atenção para as considerações de Giddens (1989) e Berger e Luckmann (1985), fundamentais para o modelo proposto. Giddens (1989) considera que embora os agentes sejam livres para escolher, eles mantêm um sentimento de segurança ontológica, fazendo com que reproduzam as práticas sociais rotinizadas. Por sua vez, Berger e Luckmann (1985) argumentam que a ação frequentemente repetida configura um padrão que, ao ser reproduzido, traz consigo certa economia de esforço a ser despendido pelos indivíduos, motivando, assim, sua reprodução. Para estes autores, qualquer uma das tipificações recíprocas de ações habituais é uma instituição.

Além disso, a partir da codificação, Phillips *et al.* (2004) desenvolveram o modelo discursivo de institucionalização, que ressalta a importância dos discursos como alavancadores do processo de institucionalização, pois entendem que as ações organizacionais produzem textos (ou codificação), e esses textos contêm discursos, que, por sua vez, influenciam sobremaneira na formação das instituições. Para tanto, os autores chamam atenção para a correta conceitualização do discurso e a forma como ele ocorre dentro do ambiente das organizações. Eles destacam que os discursos se formam mediante a subjetividade dos indivíduos ao interpretar a realidade, e não como algo simplesmente dado como verdadeiro e independente do meio e das pessoas envolvidas. Assim, para Phillips e Hardy (2002), a formação de significados não acontece de forma isolada, mas, ao contrário, é constituída por um conjunto de textos que são produzidos no decorrer do tempo e que, inter-relacionados, possibilitam a formação de conexões entre textos, discursos e realidade social, podendo ajudar ou dificultar a formação de instituições no interior das organizações. Dessa forma, segundo Phillips *et al.* (2004), o discurso está inserido nas práticas diárias, produzindo

a realidade e sendo produzido por ela via diversas interações que ocorrem de forma cotidiana entre os indivíduos.

Na sequência, a incorporação (B) acontece quando as rotinas e regras já codificadas no campo institucional passam para o campo de ação pelos atores. A incorporação pode acontecer de forma consciente ou por meio de monitoramento e aplicação do conhecimento tácito sobre como as coisas acontecem no interior da organização (BURNS e SCAPENS, 2000). Além disso, segundo os autores, a incorporação pode sofrer resistência, principalmente se as novas rotinas e regras forem contrárias aos ideais e valores vigentes na organização. Nesta perspectiva, é importante considerar o poder que os atores envolvidos têm para interferir ou não no processo, uma vez que se trata de algo que transita do campo de ação para o campo institucional (BURNS e SCAPENS, 2000).

O estágio seguinte, a reprodução (C), acontece quando o comportamento reproduzido repetidas vezes conduz à configuração de rotina. Para Burns e Scapens (2000), essa reprodução pode acontecer de forma consciente ou inconsciente. A reprodução consciente acontece a partir do conhecimento exato dos atores sobre como as coisas devem acontecer, visando à maximização dos recursos de forma estritamente racional. A reprodução também pode ocorrer de forma inconsciente, ou seja, sem propósito claro. Ela normalmente acontece quando os atores não possuem sistemas de monitoramento da situação de rotinas e em situações nas quais as regras e rotinas não são suficientemente compreendidas ou aceitas pelos atores (BURNS e SCAPENS, 2000).

O último estágio se configura pela institucionalização (D) das regras e rotinas que foram reproduzidas por meio do comportamento repetitivo dos atores de forma individual. Neste momento, as ações que anteriormente foram codificadas, incorporadas, reproduzidas se configuram, finalmente, como instituições, sem questionamento dos atores, i.e., as instituições passam a compor o conjunto de pressuposições assumidas como corretas no interior das organizações (BURNS e SCAPENS, 2000).

Dessa forma, a partir do momento em que as instituições se configuram, o processo de mudança pode ser considerado concluído, e elas passam a integrar o campo de ação e o campo institucional ao longo do tempo. Por institucionalizado, Burns e Scapens (2000, pág. 5) querem dizer que uma determinada prática pode, através do tempo, se “substanciar em formas de pensar e de agir aceitas sem discussão numa organização em particular”.

Assim como Burns e Scapens (2000), Frumkin e Kaplan (2000) também dedicaram especial atenção ao processo de institucionalização. Para tanto, desenvolveram um

modelo conceitual para análise do processo de institucionalização, que visa integrar o nível macro (fenômenos sociais) e o nível micro (ações individuais), fundamentada no acompanhamento histórico da formação dos campos organizacionais (FIGURA 2.8), pois também considera que o grande desafio do novo institucionalismo é responder como se dá a inter-relação entre os níveis macro e micro. Frumkin e Kaplan (2000) acreditam que a inter-relação deve ser feita separadamente. Primeiro, deve-se definir a explicação do nível macro, depois a do nível micro e, então, desenvolver uma teoria que os ligue claramente.

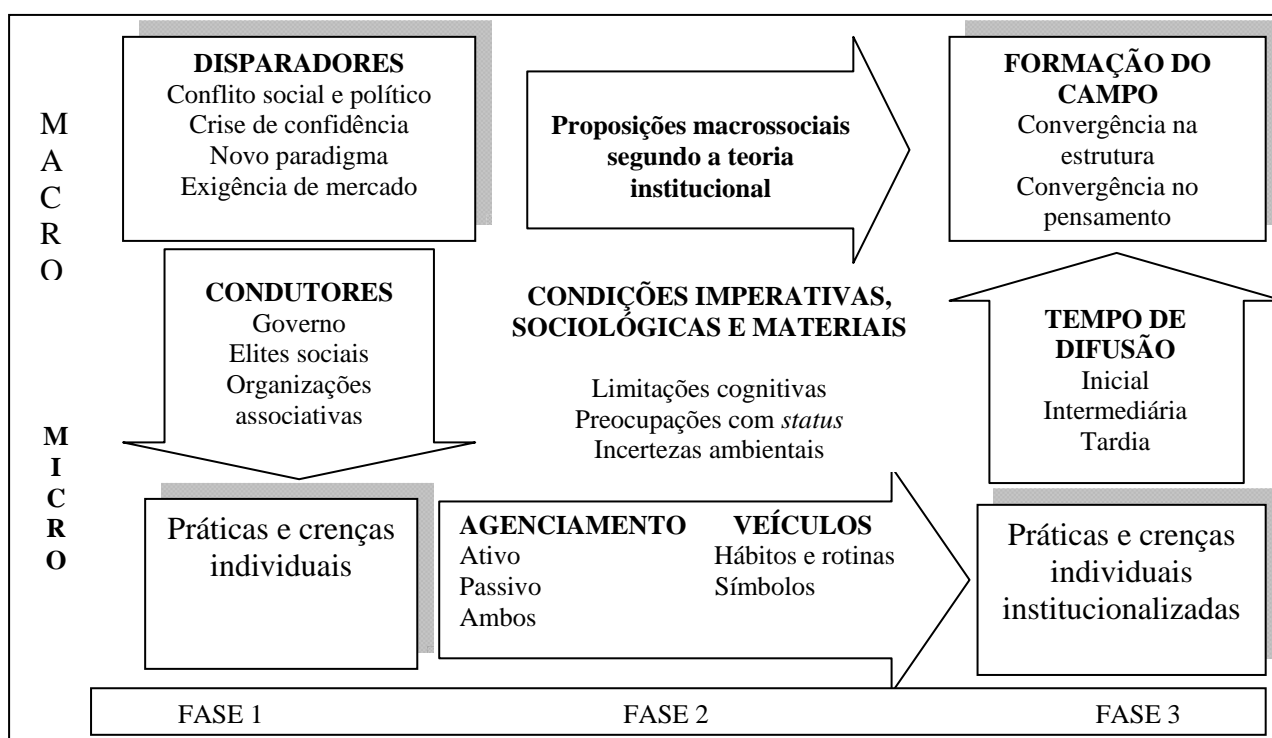


FIGURA 2.8: Integração dos níveis macro e micro no processo de institucionalização

Fonte: Frumkin e Kaplan (2000, pág. 29).

Inicialmente, os autores se preocuparam em responder as expectativas de conexão entre os níveis (macro e micro) e desenvolveram seu modelo baseado em algumas proposições. A primeira proposição trata do momento em que surgem choques externos, provocando perturbações e conseqüentes mudanças na configuração do campo organizacional. Dessa forma, os autores chamam atenção para o fato que consideram uma falha da nova teoria institucional: se o ambiente impede ações individuais, a mudança no campo organizacional deve ser pequena. Frumkin e Kaplan (2000) concordam que os sistemas podem permanecer, em princípio, em equilíbrio por um longo período de tempo, mas afirmam que a narrativa institucionalista precisa explicar simultaneamente como mudanças são possíveis, ajudando a entender a persistência e a estática nos campos organizacionais. Neste

sentido, os autores formularam sua primeira proposição: a institucionalização começa com um gatilho (externo ou interno) político, mercadológico ou conceitual, que causa um choque no sistema social até então em estado equilibrado.

A segunda proposição considera a atuação dos condutores, i.e., para que a institucionalização aconteça, há a necessidade de condutores que promovam questionamentos críticos às soluções apresentadas. Dessa forma, os condutores podem ser atores políticos (legisladores, governos, etc.); elites sociais e profissionais; e/ou organizações associativas, que promovem perturbações por meio de sanções aos modelos existentes. Estes se desdobram em novos processos de institucionalização, uma vez que controlam recursos importantes e são considerados representantes-chave no ambiente institucional. Assim, quando os condutores agem de forma alinhada, podem exercer uma poderosa pressão no campo organizacional, provocando a institucionalização. No entanto, quando os interesses divergem, os conflitos criados podem diminuir o nível de exigência pela institucionalização das estruturas e provocar a desinstitucionalização.¹⁰ Neste contexto, instaura-se a seguinte proposição: a institucionalização requer um condutor, empreendedor ou líder, que possa responder a uma conjuntura crítica, por meio do provimento da atenção de outros e pela proposição de respostas que tenham legitimidade. É importante notar que esses condutores tendem a legitimar essa mudança não só pelo controle de recursos poderosos, mas também pelo papel importante que desempenham no campo institucional.

A proposição seguinte trata da interação social entre ações coletivas e atores individuais dentro do processo de institucionalização, ou seja, a intenção dos indivíduos (agência) pode afetar o modo como as instituições se desenvolvem. Para os autores, pesquisas recentes apontam três representações de agência: como produto da intenção individual (ativa), como resultado do posicionamento social (passiva) e, também, como resultado misto dos outros tipos de representações anteriores. Dessa forma, a proposição diz: dentro do processo de institucionalização, a representação da agência pode ser tanto reprodutora de práticas e formas institucionalizadas quanto transformadora dessas práticas e formas.

Já a quarta proposição aborda o entendimento de como a realidade é criada no processo de institucionalização (BERGER e LUCKMAN, 1985), ou seja, a maneira como são caracterizadas como formas ou práticas institucionais (instituições). Para tanto, segundo os autores, pouco se sabe sobre os condutores do processo no nível da ação individual, e para tal apontam dois fatores importantes: os símbolos de natureza econômica ou social e os hábitos

¹⁰ O processo de desinstitucionalização será mais detalhado na seção 2.1.6.2 desta tese.

ou rotinas adotadas pelos indivíduos. Berger e Luckmann (1985), neste ponto, prestam importantes contribuições ao descreverem o processo pelo qual ações tornam-se habituais, repetidas no decorrer do tempo, ganhando um significado compartilhado entre os atores. Ao ganhar significado, as práticas passam por um momento que os autores chamam de “momento institucional”, onde a forma ou a prática é transformada de prática aceita em objeto institucional (transforma-se em “construtos cognitivos e mapas mentais”). Nesta perspectiva, a quarta proposição diz: instituições estão imersas nos indivíduos por meio do uso de símbolos ou rotinas ou, ainda, por ambos.

A quinta proposição comentada pelos autores está voltada para o tempo de difusão de uma determinada prática no processo de institucionalização. No entendimento dos autores, o tempo de difusão é determinante no processo de institucionalização, pois se a transformação ocorre antes da difusão significativa da forma ou prática, um alto nível de similaridade pode se desenvolver dentro do campo. Se, por outro lado, a difusão ocorrer enquanto a instituição estiver em desenvolvimento, então será menor o nível de homogeneidade a ser detectado no campo organizacional. A proposição relata, portanto, que o tempo de difusão de uma forma ou prática organizacional tem influência sobre o grau de homogeneidade alcançado pelo campo.

A próxima vertente está voltada para o grau de convergência e homogeneidade dentro do campo organizacional, uma vez que o nível de similaridade tem sido apontado como indicador do grau de institucionalização (FRUMKIN e KAPLAN, 2000). Para Zucker (1991), a estreita ligação da homogeneidade com o institucionalismo pode ser um fator limitante e necessita de maiores revisões teóricas. A dificuldade de definição da formação do campo organizacional pode ser a razão para muitas destas dificuldades de entendimento, uma vez que duas definições têm coexistido. A primeira focaliza na convergência cognitiva e enfatiza que campos representam áreas onde indivíduos possuem campos mentais similares, conforme Zucker (1991), e a segunda definição de campo focaliza os aspectos comuns das estruturas organizacionais e enfatiza que campos são constituídos por grupos de organizações que compartilham a mesma forma de estrutura e os mesmos meios de operação, conforme DiMaggio e Powell (1983). Assim, a proposição seis aponta que o nível de convergência entre as formas estruturais, práticas e/ou esquemas interpretativos variará consideravelmente dentro dos campos institucionalizados.

A última proposição comentada pelos autores está relacionada às condições e imperativos que definem o espaço dentro do qual as instituições ocorrem. Para Frumkin e Kaplan (2000), os imperativos, a partir dos quais os indivíduos concretizam suas crenças e

práticas num dado campo organizacional, podem ser divididos em dois grupos: os materiais e os processos de natureza psicológica (cognitiva), que consolidam as relações no nível micro com os resultados no nível macrossocial. Além disso, esta abordagem é justificada a partir de três categorias de condições: limitações cognitivas, preocupações relacionadas ao *status* e incertezas ambientais. No que se refere às limitações cognitivas, as instituições servem para os indivíduos como mapas mentais ou atalhos que facilitam sua navegação dentro de um mundo complicado e mutável (WEICK, 1993). Frumkin e Kaplan (2000) acreditam ser possível observar imperativos materiais como necessários, mas não suficientes como condutores de mudança (institucionalização), e, para tal, percebem os imperativos psicológicos assumindo papel crítico e indispensável. Portanto, os autores apresentam a seguinte proposição: as limitações cognitivas, preocupações com *status*, identidade e incertezas ambientais são condições sócio-cognitivas e materiais que sedimentam as ações no nível micro em resultados macrossociais. Sempre presentes, estas condições servem como pano de fundo, sobre o qual o processo de institucionalização começa e termina.

Frumkin e Kaplan (2000) inicialmente traçaram proposições que permitissem abordar a interligação entre os níveis macro e microssocial, mas os autores também tratam dos estágios em que este processo ocorre. Nesta perspectiva, o modelo sugere que a institucionalização acontece em três fases ou passos para a formação do campo, começando no nível macro, alcançando o nível micro e depois retornando para o macro.

Dessa forma, segundo Frumkin e Kaplan (2000), o processo começa assemelhando-se a um sistema estático que se confronta com um evento social, e este provoca um choque no sistema, dando início ao processo. A segunda fase é caracterizada quando as reações ao choque são trazidas para o nível micro por um grupo pequeno de pessoas e, como consequência, padrões e práticas individuais são alterados em resposta a este evento ocorrido e, posteriormente, os novos padrões e práticas são divulgados e codificados. Já na terceira e última fase, um campo unificado emerge por meio da convergência de esquemas interpretativos e práticas institucionalizadas (FRUMKIN e KAPLAN, 2000). Assim, no entendimento dos autores, o processo de institucionalização assegura que crenças e práticas no nível micro vêm a ser consolidadas nos campos quando passam por condições materiais e psicológicas que as tornam consistentes e aderentes.

Assim, baseados nos trabalhos citados, pode-se perceber que a institucionalização acontece de forma gradual e, geralmente, acontecendo em três estágios consecutivos e complementares. Entretanto, é importante ressaltar que as formas e práticas institucionalizadas podem novamente passar por questionamentos e vir a sofrer mudanças,

desencadeando o processo de desinstitucionalização e/ou reinstitucionalização, tratado com mais detalhes na seção seguinte.

2.1.6.2 Processo de desinstitucionalização e/ou reinstitucionalização

Embora as instituições possam permanecer intocáveis por longos períodos de tempo, são também passíveis de questionamentos a qualquer momento (OLIVER, 1991; MEYER, 1994), o que pode desencadear mudanças, exigindo sua readaptação ou até sua rejeição no campo, resultando em novos processos, denominados desinstitucionalização ou reinstitucionalização (BERGER e LUCKMANN, 1985; JEPPEPERSON, 1991; OLIVER, 1992; FONSECA, 2003).

Dessa forma, a percepção da mudança se faz necessária, pois ela tanto pode ser uma mudança institucional, que requer uma mudança na lógica, ou somente uma moda, que apesar de parecer também uma mudança lógica não apresenta grande profundidade, extinguindo-se com o tempo (HIRSCH, 1972). Neste caso, o tempo passa a ser um fator determinante na análise das mudanças, bem como nas estruturas de governança e lógicas institucionais¹¹.

Neste contexto, Flingsstein (1991) estudou as razões que provocariam mudanças no processo de institucionalização e apontou que só os choques no campo organizacional, sem a interpretação dos atores, não seriam suficientes para desencadear um processo de mudança. Para o autor, o abandono de estratégia é, normalmente, um evento de substituição, em que a nova estratégia substitui a antiga (GRAEF, 2005).

O processo de desinstitucionalização corresponde ao enfraquecimento da instituição, e o processo de reinstitucionalização se configuraria com a criação de novas concepções pela relegitimação de práticas (FONSECA, 2003). Em outras palavras, as práticas institucionalizadas podem, ao serem reanalisadas, ser dissipadas ou rejeitadas, levando ao seu enfraquecimento e conseqüente desaparecimento ou a sua reinvenção. É importante mencionar, porém, que a dissipação ocorre de forma gradual, enquanto a rejeição acontece de forma mais brusca (OLIVER, 1992).

Scott (2008) considera o processo de desinstitucionalização como fonte para o processo de reinstitucionalização, pois, segundo o autor, a criação de uma instituição

¹¹A estrutura de governança é arranjo no qual o poder e a autoridade é exercida, ao nível do campo, restringindo a ação. Já a lógica institucional consiste no sistema de crenças que norteia as ações práticas, constituindo as identidades dos atores e gerando obrigações, denotando durabilidade (RAO, MONIN e DURAND, 2003; AUGUSTO, 2006).

difícilmente surgiria do nada. Assim, via de regra, a institucionalização de uma nova prática ou procedimento organizacional ocorreria em substituição à outra prática ou procedimento, que passaria então por um processo de desinstitucionalização.

A desinstitucionalização, para Scott (2008), pode ser classificada de acordo com os três pilares das instituições definidos por ele. No caso do pilar regulativo, a desinstitucionalização aconteceria em virtude das leis enfraquecidas, sanções abandonadas e redução da conformidade. No pilar normativo, a causa pode ser o desgaste de normas que levam a uma redução na expectativa de conformidade. Já em relação aos elementos cultural-cognitivos, poderia ser a erosão de crenças e o questionamento do que era assumido como legítimo.

Oliver (1992), por sua vez, identificou cinco tipos de pressão que determinam a probabilidade de ocorrência do processo de desinstitucionalização de práticas organizacionais, que podem ser provocadas por pressões internas e externas às organizações. As pressões internas, segundo a autora, são provocadas pela inércia, que tende a reduzir a velocidade do processo de institucionalização, e pela entropia, que, ao contrário, tende a acelerar a velocidade do mesmo processo. Já as pressões externas ou ambientais podem ser classificadas em pressões: políticas, instrumentais ou funcionais e sociais (OLIVER, 1992).

As pressões ambientais políticas resultam das mudanças de interesses e da distribuição de poder dos que suportam e legitimam os arranjos institucionais (SCOTT, 2001; DACIN, GOODSTEIN e SCOTT, 2002). Oliver (1992) também ressalta as crises de desempenho, os questionamentos dos participantes ao *status quo*, as pressões pela adoção de práticas inovadoras e a redução da dependência dos constituintes que apoiam as práticas institucionais em uso como importantes para a configuração das pressões políticas, pois aceita que o consenso entre atores dos valores e significados de uma determinada prática ou atividade é condição fundamental para sua permanência, uma vez que a quebra na aceitação configura-se como o primeiro passo para a sua desinstitucionalização (OLIVER, 1992), e sua permanência requer esforços organizacionais na busca por reafirmar a legitimidade dos arranjos institucionais existentes (SCOTT, 2001).

As pressões ambientais instrumentais, segundo Oliver (1992), Graeff (2005) e Dancin, Goodstein e Scott (2002), são decorrentes das considerações técnicas ou funcionais, que comprometem ou questionam o valor instrumental de uma prática institucionalizada. Para Graeff (2005), quando há recompensas instrumentais para a conformidade, aumento da conscientização das especificidades técnicas ou há demandas por eficiência e recursos, as práticas são revistas. Entretanto, quando há a competição de domínio e as práticas se tornam

cada vez mais incompatíveis com os objetivos econômicos e técnicos, há sua rejeição, o que acontece mais no âmbito econômico do que no político, visando mudanças na distribuição de poder e interesses. Scott (2001) resume dizendo que as pressões instrumentais nascem das crises nos níveis de desempenho associadas às práticas institucionalizadas.

As pressões sociais, por sua vez, estão associadas à diversidade de grupos, crenças e práticas discordantes no meio social, rupturas na continuidade histórica e mudanças em leis e expectativas sociais (OLIVER, 1992; SCOTT, 2001; DACIN, GOODSTEIN e SCOTT, 2002). Oliver (1992) chama atenção para o fato de que as pressões sociais podem acarretar o abandono de práticas tradicionalmente institucionalizadas, mesmo que isso não seja feito de forma pró-ativa, em virtude de mudanças organizacionais. A autora salienta ainda que a degradação de normas e valores está associada à perda de consenso sobre as interpretações dos membros das organizações a respeito das práticas institucionalizadas (OLIVER, 1992).

NÍVEIS DE ANÁLISE	PRESSÕES AMBIENTAIS		
	Políticas	Instrumentais	Sociais
Organização	Aumento nas crises de desempenho	Mudança na utilidade econômica	Aumento na fragmentação social
	Interesses internos conflitantes	Aumento da especificação técnica	Rompimento na continuidade histórica
	Aumento das pressões para a inovação	Aumento da competitividade por recursos	Mudança nos valores ou regras institucionalizadas
Ambiente	Mudanças nas dependências externas	Dados ou eventos emergentes	Aumento na desagregação estrutural

QUADRO 2.5: Antecedentes da desinstitucionalização – pressões ambientais

Fonte: Oliver (1992, pág. 567).

As pressões externas (políticas, instrumentais e sociais), vistas como ferramentas institucionais por Oliver (1992), explicam as razões que desencadeiam o processo de desinstitucionalização e as pressões para entropia e inércia. A entropia enfatiza a tendência natural à dissipação ou rejeição do fenômeno institucional, e a inércia supõe a resistência de valores sustentadores das atividades institucionalizadas (REZENDE, 2009), conforme esquematizado na figura 2.9.

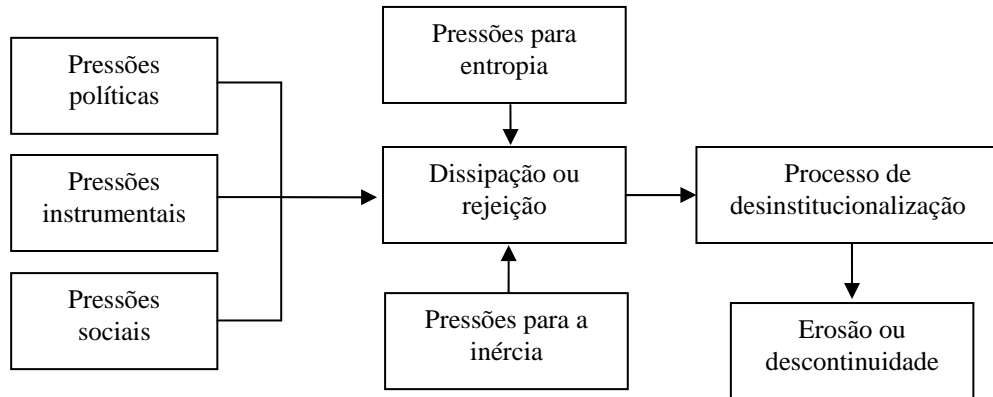


FIGURA 2.9: Caracterização das pressões externas

Fonte: Oliver (1992, pág. 567).

Dessa forma, a busca pela manutenção das práticas institucionalizadas procuradas pela inércia se dá como forma de redução da imprevisibilidade ou incerteza e, ainda, pela falta de *expertise*. Assim, as respostas organizacionais são baseadas em suas premissas estratégicas.

2.1.7 Respostas estratégicas

Na busca de uma compreensão acerca das respostas das organizações frente às pressões institucionais, Oliver (1991) propõe que o comportamento das organizações pode variar desde uma conformidade passiva até uma resistência ativa em resposta às pressões institucionais, o que vai depender da natureza e do contexto das próprias pressões. Essas tipologias são utilizadas para compreender as respostas não só da organização, mas também a sincronia ou reação existente nas respostas dos *stakeholders* frente ao ambiente institucional (GOODSTEIN, 1994; MCKAY, 2001; CLEMENS e DOUGLAS, 2005).

A autora analisou as respostas estratégicas dadas pelas organizações às pressões ambientais, criando uma tipificação dessas respostas, conforme quadro a seguir:

ESTRATÉGIAS	POSICIONAMENTO	TÁTICAS	EXEMPLOS
Aquiescência	Aceitação	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas.
		Imitação	Imitar modelos institucionais.
		Conformidade	Obedecer às regras e aceitar as normas.
Compromisso	Tentativa negociada de diminuir efeitos	Equilíbrio	Balacear (equilibrar) as expectativas dos públicos múltiplos.
		Pacificação	Acomodar e aplacar os elementos institucionais.
		Barganha	Negociar com os <i>stakeholders</i> institucionais.

...continua...

ESTRATÉGIAS	POSICIONAMENTO	TÁTICAS	EXEMPLOS
Evasão	Tentativa dissimulada de impedir efeitos	Ocultação	Disfarçar a não conformidade.
		Absorção	Afrouxar as conexões institucionais.
		Fuga	Mudar objetivos, atividades ou domínios.
Desafio	Recusa explícita e contestação das regras e exigências	Recusa	Ignorar normas ou valores explícitos.
		Desafio	Contestar regras e exigências.
		Ataque	Violar/agredir as fontes de pressões institucionais.
Manipulação	Ações de impedimento	Cooptação	Importar pessoas influentes.
		Influência	Moldar valores e critérios.
		Controle	Dominar os processos e o público institucional.

QUADRO 2.6: Respostas estratégicas às pressões institucionais

Fonte: Oliver (1991, pág. 152).

Lawrence (1999), por sua vez, além das ações reativas às pressões institucionais, analisou a maneira pela qual as pressões são criadas no ambiente, denominando-a estratégia institucional. A estratégia institucional, então, requer habilidade para articular e defender novas práticas como legítimas ou desejáveis, desconsiderando a possibilidade de aprovar práticas já legitimadas, uma vez que as regras de pertencimento e os padrões de práticas que estruturam os campos organizacionais favorecem somente algumas posições estratégicas enquanto penalizam outras. Para o autor, geralmente são penalizados os atores menos favorecidos pela estrutura (LAWRENCE, 1999).

Dessa forma, a conformidade da organização às pressões institucionais é limitada por algumas características intraorganizacionais, como a aceitação e a habilidade de se comportar conforme esperado, ou seja, pelo ceticismo frente à instituição, seus interesses políticos e controle organizacional. Outro fator que também exerce influência sobre as respostas organizacionais são os antecedentes das respostas identificadas por Oliver (1991) (QUADRO 2.7). Para a autora, as respostas podem ser classificadas a partir de algumas perguntas. São elas: Por que as pressões são exercidas? Quem as exerce? Quais são elas? De que forma as pressões são exercidas? E onde ocorrem?

ANTECEDENTES INSTITUCIONAIS	CARACTERÍSTICAS
Causa	Conjunto de expectativas ou objetivos pretendidos. As causas podem ser divididas em duas categorias: sociais e econômicas.
Constituintes	Relacionados às leis, regulamentos, normas e expectativas que recaem sobre as organizações.
Conteúdo	Consistência com que as pressões institucionais são exercidas e relacionadas aos objetivos organizacionais e à possível perda de poder.
Controle	Meios pelos quais as pressões são impostas às organizações pelo contexto. Pode acontecer de duas maneiras: a coerção legal e a difusão voluntária.
Contexto	Ambiente no qual as pressões são exercidas. Pode ser via incerteza e/ou interconectividade.

QUADRO 2.7: Antecedentes institucionais

Fonte: Oliver (1991).

Assim, a primeira questão a ser levada em consideração deve ser a causa. Segundo a autora, refere-se ao aspecto racional e está relacionada ao conjunto de expectativas ou aos objetivos pretendidos pela organização. As causas podem ser divididas em duas categorias: sociais e econômicas. Dessa forma, presume-se que quanto menor a pressão social por legitimidade e/ou menor o ganho econômico percebido, maior será a probabilidade de a organização apresentar resistência às pressões institucionais (OLIVER, 1991). A autora não considerou causas ambientais que também podem afetar a busca por legitimidade.

Outra questão a ser levada em consideração pelas empresas, segundo Oliver (1991), são os constituintes, que incluem naturalmente o Estado, os grupos de interesses, as profissões e o público em geral, os quais impõem uma variedade de leis, regulamentos e expectativas sobre as ações das organizações. Presume-se que quanto maior a multiplicidade e/ou menor a dependência dos constituintes externos, maior será a probabilidade de a organização apresentar resistência às pressões institucionais.

A terceira questão a ser notada diz respeito à consistência das pressões institucionais com os objetivos organizacionais e a potencial perda de poder da decisão. Calcula-se que quanto menor a consistência das pressões com os objetivos organizacionais e/ou quanto maior a perda de liberdade imposta à organização, maior a probabilidade de a organização apresentar resistência às pressões institucionais (OLIVER, 1991).

A próxima questão descreve os meios pelos quais as pressões são impostas às organizações, podendo ser exercidas através de dois processos distintos: coerção legal e difusão voluntária. Julga-se que quanto menor o grau de coerção legal e/ou quanto menor o grau de difusão voluntária, maior a probabilidade de a organização apresentar resistência às pressões institucionais (OLIVER, 1991).

A última questão considerada por Oliver (1991) trata do contexto ambiental dentro do qual as pressões são exercidas, o que corresponde à incerteza e à interconectividade.

A incerteza diz respeito ao grau de precisão com que se pode prever ou antecipar acontecimentos futuros. Já a interconectividade se refere à densidade de relações interorganizacionais entre participantes de um determinado campo organizacional. Calcula-se que quanto menor o grau de incerteza e/ou quanto menor o grau de interconectividade vigente no ambiente, maior será a probabilidade de a organização apresentar resistência às pressões do ambiente institucional. Neste ponto, Meyer e Rowan (1983) afirmam que quanto maior a densidade das redes, maior será o número de mitos racionalizados que tendem a ser copiados pelas organizações do mesmo campo organizacional.

Pode-se concluir, sob a luz do novo institucionalismo, que a instituição, ao se configurar, passa por vários estágios de institucionalização, podendo, ainda, vir a sofrer questionamentos e ser submetida ao processo de desinstitucionalização e/ou reinstitucionalização, conforme esquematizado na figura 2.10.

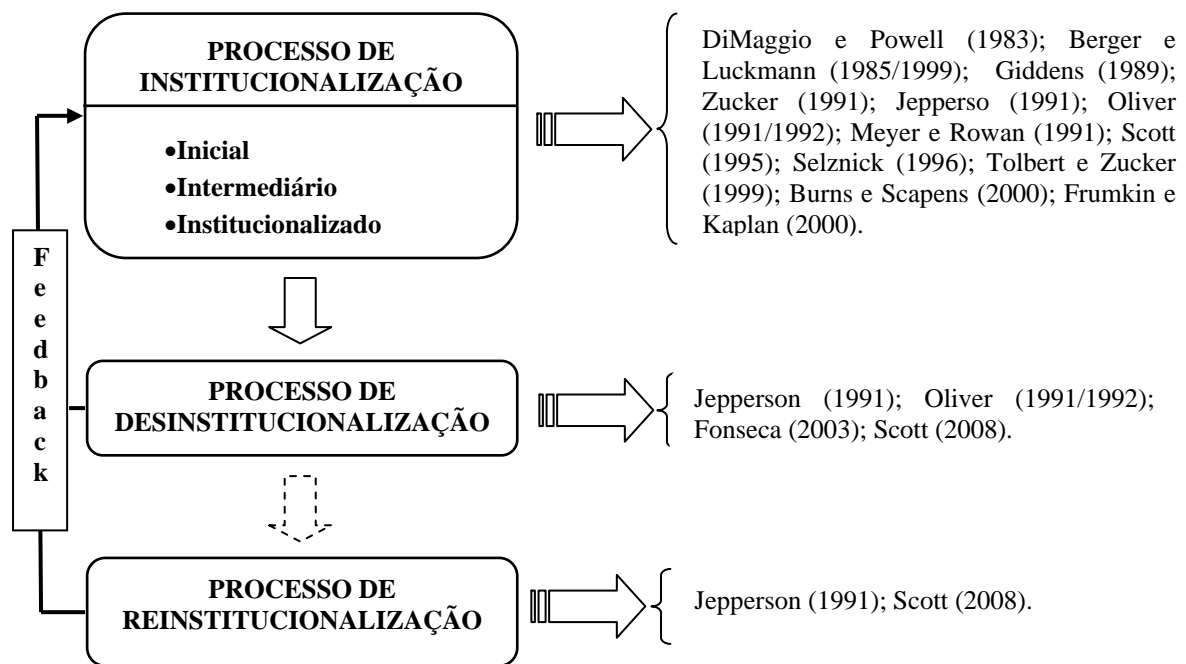


FIGURA 2.10: Processo de institucionalização até sua desinstitucionalização e/ou reinstitucionalização
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, deve-se considerar os processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização como passível de fazer parte do processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais.

2.2 A institucionalização da RSE

Apesar de não ser um tema recente na literatura, a RSE vem sendo discutida com mais ênfase nas últimas décadas. Sua crescente visibilidade é decorrência da própria evolução do conceito, a começar nos anos cinquenta, com os argumentos de Bowen (1953) sobre as responsabilidades dos homens de negócios, até a noção mais recente, que advoga a RSE como uma via para a inovação.

De fato, acompanhar a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial nos permite perceber claramente as mudanças sofridas pelas empresas, seja na sua importância, seja na sua natureza ao longo do tempo, de acordo com as demandas e expectativas da sociedade em um dado momento histórico (ALVES, 2007), uma vez que sua evolução não pode ser entendida separada de seu contexto. Berger e Luckmann (1967) e North (1990) entendem que as instituições têm sempre uma história, bem como são produtos dessa história. Assim, para os autores, é impossível entender uma instituição adequadamente sem compreender o processo histórico em que ela foi gerada.

Dessa forma, este processo pode ser dividido em quatro períodos ou fases, demarcadas pela quantidade e importância dos acontecimentos que resultaram na legitimidade da responsabilidade social no ambiente dos negócios. Portanto, a seguir serão descritos alguns dos principais acontecimentos que foram decisivos para a construção de um novo espaço de discussão e pressão sobre os limites da responsabilidade social e ambiental das empresas ao longo do tempo.¹²

2.2.1 Período I (1900 a 1960) – Ética dos homens de negócios¹³

Durante este período, vários acontecimentos favoreceram o surgimento das críticas de caráter ético e social no mundo dos negócios, segundo Gendron (2000). Primeiro, a desilusão com o liberalismo – provocada, principalmente, pelo *crash* da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929 e pelas consequências da Grande Depressão. Segundo, as empresas

¹² Além destes, certamente vários outros acontecimentos, não citados aqui, foram decisivos na construção de um cenário propício para a consolidação da responsabilidade social empresarial. No entanto, foram considerados, resumidamente, os mais marcantes em cada época a partir do impacto causado.

¹³ Os espaços de análise foram demarcados em virtude das características dos acontecimentos no desenvolvimento da RSE como um tema importante, seja para o meio acadêmico, público ou privado. Contudo, antes mesmo dos períodos demarcados neste trabalho, já existiam preocupações com a RSE, embasadas principalmente nos princípios de caridade e custódia de Carnegie (1889), nos quais a responsabilidade social aparece como princípio que deve estar presente nas corporações baseadas na caridade e custódia social, ou seja, os indivíduos mais afortunados deveriam ter caridade para com os menos afortunados, uma vez que eram considerados uma espécie de guardiães da riqueza.

passaram a se preocupar com sua imagem, em virtude dos grandes lucros de alguns monopólios que despertavam na população grande revolta. O desenvolvimento das ciências administrativas e a profissionalização da atividade gerencial também se configuraram como acontecimentos importantes para a época. E, ainda, a ascensão do socialismo, em virtude das críticas ao capitalismo, bem como o debate sobre o papel do Estado e a justa distribuição de riquezas.

Assim, nas décadas de 1920 e 1930, os homens de negócios são levados a atender aos interesses de outros atores sociais, resultado das mudanças estruturais nas instituições empresariais e na sociedade. Dessa forma, os gerentes passam a ser responsáveis, além da maximização do lucro, por manter um equilíbrio equitativo entre as reivindicações dos consumidores, dos empregados, dos fornecedores e da comunidade (HAY, GRAY e GATES, 1976; FARIA e SAUERBRONN, 2008).

Bowen (1953), com a publicação do livro '*Social Responsibilities of the Businessman*', começa a questionar a responsabilidade dos homens de negócios, argumentando ser dever dos empresários assumir as consequências de seus atos num âmbito mais abrangente do que somente nas demonstrações de lucros ou prejuízos, posição vanguardista para a época (GARRIGA e MELÉ, 2004). Neste período, a responsabilidade social empresarial se sustenta em dois princípios básicos: a filantropia e a governança (CARROLL, 1999). Considerados manifestações paternalistas, ambos são a realização das ações sociais empresariais provenientes das atitudes dos seus gerentes e fortemente pautadas num cunho religioso.

Apesar de a obra de Bowen ser considerada na literatura o marco inicial do período moderno da responsabilidade social, mesmo que o autor detenha seus comentários na ética empresarial,¹⁴ Carroll (1999) ressalta a importância das obras de Barnard (*The Functions of the Executive*, 1938), Clark (*Social Control of Business*, 1939) e Kreps (*Measurement of the Social Performance of Business*, 1940) na consolidação do tema.

Mais exatamente entre as décadas de 1940 e 1960, há pressões a favor da criação de uma legislação que determinasse condições mínimas de direitos aos trabalhadores (Consolidação das Leis do Trabalho) e reconhecimento internacional dos direitos humanos (Declaração Universal dos Direitos Humanos), na tentativa de conter o risco de desintegração social.

¹⁴ O termo original é *business ethics*, usado para designar a ética nas organizações. Surgiu como ponto de interseção entre o crescente descontentamento da sociedade com os excessos da busca pelo capital (HOFFMAN e MOORE, 1990; BEAUCHAMP e BOWIE, 1997; CARROLL, 1999). O termo engloba três níveis de análise: o individual, o organizacional e o sistema social.

Mesmo assim, neste período, a responsabilidade social é vista somente como uma ferramenta para prover a maximização do lucro, uma vez que a preocupação até então estava voltada para a ética pessoal na condução dos negócios, considerando, sobretudo, os dilemas morais que os executivos poderiam enfrentar (FARIA e SAUERBRONN, 2008). Localizava-se, portanto, a responsabilidade social na esfera do indivíduo, e não como empresarial.

2.2.2 Período II (1960 a 1980) – Filantropia empresarial

O período demarcado entre 1960 e 1980 é caracterizado por uma grande mobilidade cívica e revolucionária e também por um grande avanço científico e tecnológico. O ciclo dos ‘Anos Dourados’, que começa em 1945 e vai até 1973, entra em declínio, provocado principalmente pela crise do dólar e do petróleo, apesar de o modo de produção e de acumulação do capital ainda ser intenso e também de a produção e o consumo em massa possibilitarem grandes economias de escala. Neste período, a economia capitalista apresenta oscilações conjunturais, longos e profundos períodos de recessões, queda do ritmo de crescimento e altas taxas de desemprego (KUMAR, 1997).

Os grandes conglomerados e multinacionais atingem um poder nunca antes visto. As estruturas organizacionais se burocratizam em virtude da complexidade adquirida, e o controle das empresas se dissocia da propriedade, passando para as mãos dos diretores e gerentes. Assim, em virtude do cenário que se instaura, as lutas de classes e as greves chegam a seu ponto máximo. As empresas passam a ser alvo de numerosas e variadas críticas e reivindicações, particularmente em questões como consumo, emprego, discriminação racial e de gênero, poluição ou, ainda, natureza do produto comercializado (KUMAR, 1997; FARIA e SAUERBRONN, 2008).

As organizações são levadas a se envolver com a busca do bem-estar social, em virtude dos problemas sociais que se instauram e das críticas sofridas por elas na época (VARADARAJAN e MENON, 1988). Para Campbell *et al.* (1999), o que marcou positivamente a inserção da empresa enquanto entidade também responsável pela sociedade foi o caso americano da *A. P. Smith Manufacturing Company*, cujos acionistas se negaram a doar recursos financeiros à Universidade de Princeton. O caso foi levado à Suprema Corte de Nova Jersey, que se posicionou a favor da doação à universidade. Daí, segundo o autor, resultou a lei da filantropia corporativa, a qual determinava que as corporações também

poderiam contribuir para o desenvolvimento social e cultural da sociedade¹⁵ (CAMPBELL *et al.*, 1999).

Fry, Gerald e Meinres (1982) comentam que, na década de 1960, as empresas pressionadas começam a criar as suas próprias fundações, inaugurando o que os autores chamam de diplomacia corporativa. Neste momento, as empresas, visando evitar uma maior regulação do governo ou, ainda, para conseguirem concessões, passam a tomar decisões administrativas que não necessariamente garantem lucro, mas que de certa forma poderiam ajudá-las a adquiri-lo no futuro (VARADAJAN e MENON, 1988).

Outros acontecimentos importantes se deram na década de 1970, como a publicação do artigo *The Social Responsibility of the Business is to Increase its Profits*, de Friedman, ainda no início da década, publicado pela *New York Times Magazine*, no qual o autor protesta contra as ações sociais da General Motors, argumentando ser dever dos executivos somente servir aos interesses dos acionistas.¹⁶ Em 1972, foi realizada a Conferência do Meio Ambiente em Estocolmo, servindo de marco para os movimentos ecologistas e partidos verdes (GENDRON, 2000).

No final da década de 1970 e início da década de 1980, a ideia de responsabilidade pessoal (perspectiva individual), até então em vigor, é, finalmente, substituída pela noção de responsabilidade empresarial (perspectiva organizacional) (LECOURS, 1995; FARIA e SAUERBRONN, 2008). Ainda segundo Lecours (1995), o vocabulário filosófico de poder, dever, mal e justiça passa a ser substituído por uma terminologia mais sociológica, como poder, legitimidade e racionalidade. Isso acontece ao mesmo tempo em que a noção de filantropia se dissocia da ideia de responsabilidade social empresarial, ou seja, distancia-se da perspectiva da doação corporativa para focar nas consequências usuais das atividades das empresas.

2.2.3 Período III (1980 até 2000) – Responsabilidade social empresarial

A partir da década de 1980 e durante toda a década de 1990, vários acontecimentos fortalecem o ressurgimento do liberalismo, tais como: privatizações, desregulamentação, liberalização do comércio, das taxas de câmbio e das relações trabalhistas, a queda do Muro de Berlim e o fim da União Soviética. A revolução causada pelas novas tecnologias de informação impulsiona a globalização e financeirização da

¹⁵ O termo "filantropia corporativa" (*corporate philanthropy*) surgiu nos Estados Unidos, dando ao país a alcunha de país berço da filantropia empresarial. Para maiores informações, consultar Himmelstein (1997).

¹⁶ Os argumentos de Friedman serão mais detalhados no subitem 2.4.1, descrito a seguir.

economia. Os grandes conglomerados empresariais locais dão lugar a redes corporativas multinacionais, mudando todo o ambiente de trabalho (FARIA e SAUERBRONN, 2008).

O fordismo, em declínio, é substituído pelo pós-fordismo, que consiste no modo de produção e de acumulação flexíveis, de base microeletrônica, proporcionando consequências que se revelaram devastadoras para os níveis de emprego, tanto nos países industrializados como nos periféricos (KUMAR, 1997). A produção se torna descentralizada, e a mão de obra passa a ser subcontratada, nascendo aí o trabalho autônomo, informal e subcontratado, provocando, tanto no cenário norte-americano quanto no europeu, pobreza, desemprego e outras formas de exclusão (KUMAR, 1997).

No início da década de 1980, consolida-se a visão que percebe a empresa e a sociedade como uma rede inextricável de interesses e relações, permeada por disputa de poder, por acordos contratuais implícitos e explícitos e pela busca constante por legitimidade. Neste momento, a problemática ambiental passa a ser mais discutida, o que acontece em diversas conferências internacionais. Em 1987, o Relatório de *Brundtland* aborda e consagra o termo "desenvolvimento sustentável", que busca conciliar o crescimento econômico e a proteção ambiental (NOBRE e AMAZONAS, 2002).

Popularizou-se, nesta época, a teoria dos *stakeholders*, de Freeman (1984),¹⁷ a qual prega a ideia de que a empresa deve ser gerida levando-se em consideração o conjunto de seus *stakeholders*. Das teorias existentes no âmbito da responsabilidade social, trata-se da mais abrangente, uma vez que leva em consideração todos os públicos que interagem de imediato ou não com a organização.¹⁸

Ainda neste intervalo de tempo, foram importantes as conferências realizadas no Rio de Janeiro em 1992, das quais resultou a Agenda 21, e a conferência realizada em Copenhague em 1995, na qual se criou a Cúpula Mundial pelo Desenvolvimento Responsável.

Neste ambiente de discussões e debates e numa tentativa de normatização das ações de responsabilidade social das empresas, foram criadas a ISO 14000 – conjunto de normas e padrões para a gestão ambiental em 1993; a BS 8800 – norma para a gestão da segurança e saúde no trabalho em 1997; e a SA 8000 – normas para a gestão das condições de trabalho, lançada em 1998. Em 1999, entra em vigor a *Occupational Health and Safety*

¹⁷ A origem do conceito de *stakeholders* foi alvo de trabalhos bem antes da teoria formulada por Freeman (1984), conforme Hummels (1998), Clark (1916), Dodd (1932) e, ainda, Carroll (1998). No entanto, todos concordam que a popularização do conceito só aconteceu depois da publicação do artigo de Freeman, importância também ressaltada por Gibson (2000) e Mitchel *et al.* (1997).

¹⁸ Em virtude de sua dimensão e importância a teoria dos *stakeholders* será mais detalhada na seção 2.6..2 desta tese.

Assessment Series OHSAS 18001 – conjunto de normas para a gestão da saúde e segurança no trabalho, bem como foi lançada a AA 1000 – diretrizes para a condução de diálogo com *stakeholders* e prestação de contas dos mesmos, e o índice de sustentabilidade da *Dow Jones* pela Bolsa de Nova York.

Assim, a partir deste período, a responsabilidade social empresarial passa a ser vista como algo concreto, passível de análise e avaliação por parte da sociedade, que passaria a exigir das organizações ações sociais e ambientais, além das econômicas, sempre realizadas.

2.2.4 Período IV (2000 até o presente) – Investimento social e sustentabilidade.

O início dos anos 2000 foi marcado pela intensificação das preocupações com questões climáticas em virtude do aquecimento global, bem como por preocupações com a biodiversidade. A problemática ambiental passou a ser alvo de grandes debates e discussões em diversos países, colocando os problemas das mudanças climáticas como o assunto mais importante a ser enfrentado pela comunidade global no longo prazo, conforme a presidência do G-8¹⁹ em 2005. Ainda em 2005, entra em vigor o Protocolo de Kyoto, que compromete uma série de nações industrializadas a reduzir suas emissões de carbono em 5,2%, em relação aos níveis emitidos em 1990, para o período de 2008-2012.

Este contexto levou a sociedade e as organizações governamentais e não-governamentais a um maior envolvimento com as preocupações ambientais e com a observação das consequências da degradação ambiental sobre as diversas espécies, inclusive a espécie humana. Além de estar na pauta de discussão de governantes, a preocupação ambiental passou a ser alvo de estudos de vários pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, permeando, aos poucos, as atividades humanas em diversos níveis (ONU, 2003; GREENPEACE, 2007). Neste contexto, a busca por energias renováveis ganha um grande fôlego e passa a ser alvo de várias pesquisas em muitos países, dentre eles o Brasil.

Deste modo, o termo "sustentabilidade" ganha uma grande visibilidade, apesar de já ser conhecido desde a realização da conferência mundial sobre o meio ambiente (ECO-92). O conceito apregoa a capacidade da humanidade (incluindo organizações) de satisfazer suas necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987).

¹⁹ G-8 é o grupo de países mais industrializados e desenvolvidos do mundo, que inclui Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Canadá e Rússia.

Em dezembro de 2009 aconteceu a Conferência de Copenhague (COP 15)²⁰, a qual reuniu representantes de 192 países, tendo como propósito chegar a um acordo mundial para conter o ritmo do aquecimento global, os níveis de exaustão do solo, o desmatamento predador, a ausência próxima de água potável, o desaparecimento de espécies animais e vegetais e os estragos da poluição despejada na natureza. Esperava-se que os países industrializados, liderados pelos Estados Unidos, ao lado da China²¹ e de países emergentes (Índia, Brasil, dentre outros), chegassem a um acordo para diminuição do efeito estufa, mas, ao contrário, o que se viu foi o adiamento das expectativas para 2010 (RICO, 2010).

Recentemente, em outubro de 2010, a ONU (Organização das Nações Unidas) reuniu, em Nagoya, no Japão, representantes de 193 países para discutir como promover o uso sustentável das espécies de plantas e animais do planeta e recuperar *habitats* já degradados. O evento foi o décimo realizado sobre o tema e não teve a mesma repercussão do encontro do clima realizado na Dinamarca, mas, de acordo com seus participantes, rendeu bons frutos. Os representantes dos países presentes conseguiram chegar a um acordo sobre uma série de metas, como a de reduzir em 50% a perda de *habitats*, e isso inclui as florestas, e recuperar 15% dos ecossistemas degradados (GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2010).

Neste contexto, a ideia de investimento socialmente responsável (ISR) passa a se destacar no mundo empresarial, configurando a afirmação do termo "sustentabilidade" no mundo financeiro ao desenvolver a crença de que as empresas com melhores práticas sociais e ambientais tendem a desempenhar uma melhor performance financeira.

Assim, a RSE ganha contornos estratégicos e voltados para a sustentabilidade dos negócios. Esta é cada vez mais almejada e de difícil concretização, pois os esforços para a sobrevivência e continuidade das organizações requerem que os gestores passem, definitivamente, a compor questões associadas não somente a enfoques econômicos, mas também sociais e ambientais como norteadoras de seus modelos de gestão, desenvolvimento de processos, produtos e serviços e busca pela inovação.

Desta maneira, as empresas foram chamadas, provocadas pelas demandas do ambiente institucional que se instalou nas últimas décadas, a rever o impacto de suas atividades, reavaliando seus processos na busca por meios menos nocivos ao meio ambiente e à vida em sociedade, e, para tanto, várias são as contribuições de estudiosos. No entanto, falar

²⁰ A COP 15 - 15ª Conferência das Partes da Convenção Marco das Nações Unidas sobre a Mudança Climática - foi realizada em Copenhague, Dinamarca, em 2009.

²¹ A China está colocada à parte em virtude de sua posição individualista quanto à diminuição do efeito estufa. Antes da Conferência de Copenhague, o país se comprometeu a reduzir em 40 a 45% sua intensificação carbônica até 2020, mas não aceitou transformar suas metas em obrigações (RICO, 2010).

de responsabilidade social está longe de ser consensual, pois desde que o tema é objeto de debate, as opiniões se dividem, dando origem a diferentes correntes de pensamento, o que será detalhado na seção seguinte.

2.3 Responsabilidade social empresarial – Mapeando as teorias

Apesar dos vários acontecimentos que culminaram no desenvolvimento do tema, seu conceito, entretanto, continua a se manter disperso e confuso, uma vez que são vários os autores que lhe atribuem significações diversas e graus de importância distintos, não contribuindo para a sua sedimentação.

Numa tentativa de agregação das diferentes perspectivas, Garriga e Melé (2004) propõem uma classificação dividida em quatro grandes grupos, não excludente ou dissociada, intitulada: (1) instrumentais – as empresas são instrumentos para criar riqueza, e, portanto, a RSE é um instrumento para gerar lucro para os acionistas; (2) políticas – as empresas, por interagirem com a sociedade, inserem-se na arena política através da responsabilidade social e do poder; (3) integrativas – as empresas dependem da sociedade para existirem, crescerem e se desenvolverem, sendo a RSE a forma como as empresas interagem com as necessidades da sociedade na busca por legitimidade, o que garante a sua continuidade; e (4) éticas – as empresas devem se relacionar com a sociedade tendo como base valores éticos, e, conseqüentemente, a responsabilidade social se torna uma obrigação ética das empresas; bem como as diferentes abordagens encontradas para a mesma teoria.

O agrupamento das teorias de RSE em quatro grupos, proposto pelos autores, pode ser de grande valia para o entendimento do tema, uma vez que este se configura como muito amplo. Por essa razão, a seguir, os quatro grupos de teorias serão apresentados de forma mais pormenorizada, destacando os autores mais importantes em cada corrente teórica, tanto os citados por Garriga e Melé (2004) quanto os mais recentes.

2.3.1 Teorias instrumentais

Neste primeiro grande grupo de teorias, as empresas são vistas como instrumentos para gerar riqueza, e, assim sendo, a RSE deve reforçar este objetivo, transformando-se em um instrumento a ser utilizado para aumentar lucros para os acionistas (GARRIGA e MELÉ, 2004). Nesta perspectiva, considera-se apenas o aspecto econômico das interações entre negócio e sociedade.

Levitt (1958) e Friedman (1962) configuram-se como os autores de maior destaque neste grupo, ao entenderem a RSE como instrumento para maximizar o valor do acionista. Os autores defendem a ideia de que a RSE já é alcançada no momento em que os empresários administram lucrativamente suas empresas, visão reforçada, posteriormente, por Knautz (1997), ao também defender que práticas socialmente responsáveis somente são válidas caso gerem lucro (TOMEI, 1984). Para Levitt (1958), os esforços destinados a promover a RSE desvinculam as empresas do seu principal objetivo (desenvolvimento financeiro) e, por conseguinte, acabam por conduzir à destruição do sistema capitalista. Visão também considerada por Friedman (1962), ao argumentar que qualquer ação social, estando fora dessa linha de pensamento, representa um ônus para as empresas, reduzindo, assim, os lucros desejados e não estando, deste modo, de acordo com a economia de mercado e com seu propósito principal.

Drucker (1984) associa a noção de responsabilidade à de rentabilidade. Para ele, as empresas devem converter a responsabilidade social em oportunidades de negócio rentáveis. Stroup e Neubert (1987) e McWilliam e Siegel (2001) também encaram a RSE como um investimento. Os autores percebem as ações sociais como uma antecipação necessária de recursos para o fortalecimento da organização no futuro, no momento em que respondem às necessidades da sociedade e amenizam as resistências dos acionistas com o tema.

Nesta perspectiva, Carroll e Hoy (1984) desenvolveram um modelo que associa as políticas sociais às questões estratégicas. O modelo se baseia na consideração de que a decisão estratégica é influenciada por fatores que incorporam tanto uma visão micro das questões sociais (políticas sociais funcionais e operacionais) quanto uma visão macro (níveis da estratégia societal, corporativo e negócios). Assim, estes fatores estão associados ao que a empresa faz, abrangendo elementos associados à competição por mercado – recursos, competências, ameaças e oportunidades de mercado; ao que se deseja fazer, aspirações e valores dos gestores; e ao que a empresa deveria fazer, reconhecimento das expectativas da sociedade.

Varadarajan e Menon (1988) e Schommer (2000), por sua vez, percebem a RSE como um instrumento de *marketing* a ser usado visando agregar valor à empresa via filantropia de alto desempenho. Varadarajan e Menon (1988) adotam o conceito de CRM (*cause-related marketing*) como uma estratégia de venda, e não com o propósito de caridade, mesmo que os custos com a divulgação dos programas sociais e ambientais sejam ainda maiores que os valores recebidos pelas causas beneficiadas. No entanto, os autores alertam

para o cuidado que as empresas devem ter com a divulgação, pois qualquer falha pode sugerir que a empresa explora causas sociais e ambientais em seu favor, o que não seria bem visto pela sociedade.

Jones (1996) ressalta, ainda, que ações sociais desvinculadas da visão instrumental não são coerentes com a racionalidade existente nas empresas capitalistas. Assim sendo, para o autor, a responsabilidade social só tem razão de ser caso se transforme em lucro para a empresa. Nesta ótica, qualquer ação administrativa que não vise à maximização dos lucros representa uma contradição e fere as obrigações sempre impostas aos gestores das organizações (JONES, 1996).

Jensen (2000), mais recentemente, defende que em um mercado sem externalidades e monopólios, a maximização de lucros para os acionistas já inclui uma contribuição para o bem-estar social, pois gera empregos, pagamento de impostos e movimentação da economia. No entanto, o autor alerta para o fato de que gerar valor para os acionistas só será possível caso haja boa relação com os *stakeholders*, bem como negociação adequada quando dos conflitos de interesse existentes entre estes grupos. O autor também salienta a importância da atuação do governo no controle dos monopólios e das externalidades, não deixando nas mãos das empresas tal controle, pois estas não o realizarão voluntariamente.

McWilliam e Siegel (2001) alertam para o que consideram ser o ponto ótimo de aplicação de recursos em ações sociais. Para os autores, a RSE pode ser usada como atributo de diferenciação, pois só se reveste em pontos positivos caso os consumidores tomem conhecimento dela. Logo, a RSE passa a agregar valor para a marca da empresa, podendo resultar em aumento de seus produtos e serviços. A grande questão para os autores é a percepção de quando faz sentido aumentar os custos para alcançar estas melhorias e para comunicar ao mercado. Assim, McWilliam e Siegel (2001) defendem a ideia de que as decisões em torno da RSE devem receber o mesmo tratamento que qualquer outra decisão de investimento.

Zwetsloot (2003), ao associar a responsabilidade social das empresas à evolução natural dos conceitos de *Total Quality Management* (TQM) e das normas da *International Organization for Standardization* (ISO), englobando os três Ps, *People* (pessoas), *Planet* (planeta) e *Profit* (lucro), pode ser integrado ao grupo de teorias instrumentais por considerar a RSE como mais um instrumento estratégico de gestão. Para o autor, os conceitos fundamentais dos sistemas de gestão acima citados (fazer as coisas certas na primeira vez e melhoria contínua) são ampliados com o conceito de responsabilidade

social, por proverem às empresas práticas inovadoras que dão suporte à credibilidade e transparência, na medida em que garantem a legitimidade e competitividade, respeitando os três Ps.

Porter e Kramer (2006) também podem ser integrados na perspectiva instrumental, uma vez que entendem a RSE como só fazendo sentido caso assegure uma vantagem competitiva. Seu modelo centra atenção na construção de um valor compartilhado em empresa e sociedade, focado em duas frentes, a “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”. A primeira é voltada para a percepção das atividades da empresa para fora dela, envolvidas na cadeia de valor relacionada às atividades de apoio, que são: infraestrutura, gestão dos recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e de compras, bem como as atividades relacionadas à logística, operações, *marketing* e serviço pós-venda. Os resultados dessas atividades podem trazer tanto consequências positivas como negativas para a empresa. A segunda dimensão, denominada “de fora para dentro”, engloba o contexto de mercado e está relacionada à estratégia e rivalidade entre empresas, que, por sua vez, compreende subsídios, condições de demanda local, indústrias correlatas e de apoio que interferem significativamente na capacidade de executar a estratégia.

Pode-se perceber que os trabalhos mais recentes (DRUCKER, 1984; STROUP e NEUBERT, 1987; MCWILLIAM e SIEGEL, 2001; PORTER e KRAMER, 2006) propõem uma visão renovada das teorias instrumentais da RSE, pois agregam a estratégia às ações sociais e ambientais das empresas, não excluindo os seus benefícios, custos e retornos.

Assim, os autores que compõem o grupo das teorias instrumentais centram suas contribuições na questão do lucro, já que defendem ser a sua maximização a principal e única preocupação das empresas, e, portanto, qualquer ação, seja ela social ou não, deve servir para reforçar este intento. Nesta perspectiva, as ações sociais só poderão acontecer caso maximizem o valor dos acionistas via estratégia para obtenção de vantagem competitiva e/ou estratégia de *marketing*. Dessa forma, as ações sociais e ambientais são decididas com base em racionalidade econômica, não envolvendo, portanto, questões morais e éticas, exceto quando isso implica prejuízos à empresa.

2.3.2 Teorias políticas

Para o grupo de teorias políticas, a responsabilidade social é o meio através do qual as empresas se relacionam com a sociedade e assumem o poder e as posições políticas no contexto do qual fazem parte. Dessa forma, considera-se que as empresas exercem sobre a

sociedade um determinado poder, o qual deve ser gerido com responsabilidade em virtude dos impactos provocados nela (DAVIS, 1973).

Neste grupo, insere-se Bowen (1958), ao definir a RSE como obrigação legal dos homens de negócios em perseguir políticas, formas de decisão ou seguir linhas de ação, levando em consideração os objetivos e valores legítimos para a sociedade (CARROLL, 1999), e McGuire (1963), por entender que as empresas devem aceitar as obrigações sociais e as responsabilidades em virtude da posição que ocupam na sociedade.

Destacam-se, também, os argumentos de Davis (1973), ao ressaltar a maneira como a ação e a resposta das empresas às questões que ultrapassam as exigências estritamente econômicas, técnicas e sociais explora o papel que o poder do negócio tem na sociedade e o impacto social desse poder. O autor notou que a causa geradora de poder social das empresas não é proveniente somente do ambiente interno a elas, mas, também, do ambiente externo (GARRIGA e MELÉ, 2004). Chama atenção, ainda, para dois pontos fundamentais das teorias que fazem parte deste grupo. Primeiro, para o fato de que a responsabilidade social dos homens de negócios surge da quantidade de poder social que detêm, e, segundo, para as consequências negativas da ausência do uso deste poder (DAVIS, 1973). Assim, Davis (1973) alerta para o fato de que a empresa só manterá seu poder se usá-lo de forma coerente. Caso contrário, perderá sua posição e outra instituição da sociedade a ocupará.

Davis e Blomstrom (1975) chamam atenção para o fato de que a percepção da interferência causada pela ação do indivíduo na vida de outros indivíduos deve alicerçar a noção de RSE. Conseqüentemente e a partir de então, o conceito antes centrado no indivíduo passa a compor todo o sistema social.

Hay, Gray e Gates (1976), por sua vez, entendem a empresa como criação (invento) da sociedade. Assim sendo, ela tem obrigações para com seu inventor (sociedade). Dessa forma, a RSE reforça a necessidade de a empresa continuar a responder às suas necessidades econômicas, como sempre o fez, mas agora também atendendo aos objetivos da sociedade. E é por meio do cumprimento destas metas que as organizações se relacionam com a sociedade.

Mais recentemente surgiu o conceito de cidadania corporativa (LOGSDON e WOOD, 2002; MATTEN, CRANE e CHAPPLE, 2003), também chamado de cidadania empresarial, entendido por Altman (1998) como a noção de pertencimento das empresas à comunidade, ou seja, é o meio pelo qual a empresa interage, intencionalmente, com todos que compõem a sua comunidade. Assim, para o autor, o conceito está relacionado à maneira como as empresas administram os impactos provocados por suas atividades, bem como os

relacionamentos construídos no meio em que atuam, visão corroborada por Waddock e Smith (2000). Pode, assim, integrar-se ao grupo das teorias políticas, na medida em que ressalta o poder e a influência das empresas na sociedade mediante contrato social implícito entre empresa e sociedade (DONALDSON e DUNFEE, 1994), sendo necessário gerir adequadamente as suas ações, com o objetivo de manter o poder adquirido, aumentando, por conseguinte, sua legitimidade e continuidade.

2.3.3 Teorias integrativas

Já este grupo de teorias entende a RSE como resposta organizacional às exigências da sociedade, uma vez que a sua permanência e sobrevivência depende da correta tomada de decisão, levando em consideração as necessidades sociais e ambientais. Entretanto, seu conteúdo é limitado de acordo com o espaço/tempo, pois depende dos valores vigentes na sociedade num determinado período (PRESTON e POST, 1975). Portanto, ainda são em pequena quantidade as exigências legais relativas às ações específicas de responsabilidade social que as empresas venham a executar ao longo do tempo e por cada ramo da empresa localmente, predominando cobranças legítimas a que as empresas “precisam” se adequar. Assim, as teorias desse grupo estão concentradas na percepção e na resposta às necessidades sociais em busca de legitimidade e de maior aceitação e prestígio (GARRIGA e MELÉ, 2004).

Dentre os autores que compõem esta perspectiva, Ackerman (1973) e Sethi (1975) foram os primeiros a discutir a responsabilidade social como resposta às questões sociais e ambientais feitas pela sociedade. Ackerman (1973), em seu modelo, chama atenção para a necessidade de as empresas responderem às questões sociais como fator determinante na busca por legitimidade. No entanto, a ênfase do modelo recai não na aceitação moral da obrigação, mas na ação gerencial como resposta às demandas sociais, focada na análise do nível interno. Para tanto, foram propostas três fases que devem ser levadas em consideração. A primeira fase está voltada para a percepção da alta direção em tomar conhecimento da existência e importância das questões sociais nas atividades da empresa. Na segunda fase, são contratados especialistas para direcionar o posicionamento da empresa quanto às questões sociais e ambientais, propondo maneiras para lidar com o problema e formulando planos de ação. Já na última fase, é implantado o plano de ação proposto na fase anterior, associada à política empresarial adotada. Ou seja, depois da decisão tomada, a empresa passa por um processo de institucionalização das demandas sociais, quando ocorre a implantação da decisão.

Sethi (1975) propõe uma estrutura para facilitar a análise de atividades sociais empresariais de forma ampla e geral, focada no nível macro ou externo à organização. O modelo é classificado em três níveis: obrigação social, responsabilidade social e responsividade social. O primeiro nível, obrigação social, é relativo ao cumprimento das necessidades legais. Pode ser entendida como o contragolpe das empresas às forças do mercado ou restrições legais. Este nível, segundo o autor, não é suficiente para atribuir legitimidade às empresas, pois não considera aspectos sociais e políticos, mas o seu não cumprimento garante penalidades severas, como a não sobrevivência das empresas no mercado. Já o segundo nível, responsabilidade social, trata das respostas às necessidades sociais que ainda não foram legalizadas, ou seja, que não têm força de lei, mas que representam muito dentro do contexto do qual a empresa faz parte. E o último nível, responsividade social, representa uma consciência mais avançada das questões sociais e uma postura mais pró-ativa, onde as empresas defendem e impõem uma correta postura social a si, aos seus funcionários, parceiros e Estado. Sethi (1975) entende o comportamento social das organizações como culturalmente e temporariamente determinado e percebe a empresa, assim como todas as instituições sociais, como uma parte da sociedade, e dessa depende sua existência, continuidade e crescimento. Portanto, devem estar sempre atentas ao uso de seus recursos, às suas atividades e resultados produzidos, bem como à distribuição desses, buscando uma contínua aceitação e corroboração de sua permanência. Neste sentido, para o autor, num campo ideológico, a responsabilidade social empresarial está relacionada à ideia de legitimidade, e não de transformação.

Davis e Blomstrom (1975), baseados no modelo desenvolvido pelo Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED) em 1971, separam o desempenho social das organizações em três ciclos. O primeiro foca aspectos internos à organização e trata das questões econômicas (produto, trabalho e crescimento). O ciclo intermediário, interno voltado para o externo, relaciona-se ao exercício da função econômica considerando valores sociais (questões ambientais e relações com empregados). E o ciclo externo, considerando totalmente as questões externas à empresa, refere-se às questões amorfas que a empresa deve levar em consideração, tais como pobreza, fome, exclusão, dentre outras. A grande contribuição do modelo foi chamar atenção das empresas para a necessidade da percepção de assuntos além de seus muros, e sua limitação fica na não identificação dos *stakeholders* da empresa e, conseqüentemente, na não percepção dos mais importantes e de como responder aos mais importantes. Além disso, o modelo não retrata a possibilidade de impermeabilidade entre os ciclos.

Preston e Post (1975) também centram suas considerações na percepção externa à empresa, ou seja, na percepção de que as regras de conduta e os limites de relacionamento são estabelecidos pelo governo e pela sociedade de forma primária ou secundária entre a organização e a sociedade. Na esfera primária, os autores colocam os clientes, empregados, acionistas e credores orientados pelo mercado, e na esfera secundária estão as leis e os valores morais, que intermediarão a solução de conflitos que possam existir entre as esferas primária e secundária.

Carroll (1979), no seu modelo intitulado "modelo conceitual tridimensional de desempenho social corporativo (RSC)", propõe que a responsabilidade social das empresas pode ser constituída por três dimensões que descrevem os aspectos essenciais para o desempenho social. Na fase superior do cubo está representada a filosofia da RSC, seja em capacidade de resposta reativa, defensiva, de acomodação ou pró-ativa das empresas. Na lateral estão as categorias de RSC: econômica (caracteriza-se pela razão de ser das empresas – produzir bens e serviços, gerar riquezas e empregos), legal (advinda de um contrato social entre a empresa e a sociedade, uma vez que para sua contínua existência precisa seguir normas consensuadas na sociedade), ética (refere-se às normas sociais impostas pelo comportamento cultural e pela opinião pública, não necessariamente convertidas em lei) e discricionária (relacionada às melhorias de qualidade de vida e ao incentivo à prática do voluntariado). Na fase inferior ou adjacente, está o envolvimento com as questões sociais, como discriminação, meio ambiente, consumerismo e acionistas. Para o autor, o cumprimento destas dimensões determinaria o desempenho social das empresas.

Frederick (1986/1994/1998) formulou seu modelo ao longo do tempo. Para o autor, a responsabilidade social das empresas pode ser dividida em níveis, perfazendo o total de quatro. No primeiro nível, CRS1, está a ideia da obrigação por parte das empresas em trabalhar objetivando melhorar as questões sociais. Essas obrigações se alicerçam em trabalhos nas áreas econômica, social e política (FREDERICK, 1986). O segundo nível, CRS2, está relacionado à capacidade da empresa em responder às pressões sociais. Significa, portanto, a habilidade do gestor em conduzir corretamente e coerentemente as relações da empresa com os diversos grupos sociais que a envolvem em seu ambiente de ação (FREDERICK, 1994). Já o nível seguinte, CRS3, diz respeito à postura ética adotada pela empresa. Dessa forma, a empresa deve pautar suas decisões numa postura ética, e, para tanto, deve treinar seus gestores para que a aceitem e pratiquem no dia a dia de suas ações, bem como disponibilizar ferramentas analíticas capazes de antecipar problemas éticos, tanto para a empresa como para seus funcionários. Além disso, procura adotar uma cultura organizacional

que privilegie tais princípios (FREDERICK, 1986). E o último nível, CSR4, engloba os três níveis anteriores, incorporando a natureza e a espiritualidade (Cosmos, ciência e religião) na dinâmica organizacional como fazendo parte do seu cotidiano (FREDERICK, 1998).

Frederick, Davis e Post (1988) defendem a ideia de que as empresas devem desempenhar um papel mais participativo na sociedade como meio para alcançar legitimidade, responsabilidade pública. Para os autores, esta mudança no papel das empresas perante a sociedade está baseada nos princípios de caridade e tutela. A caridade pressupõe que as empresas devem ajudar voluntariamente as pessoas necessitadas. E o princípio da tutela, como o próprio nome tem subjacente, incentiva as empresas a agirem como representantes dos interesses públicos (FERDERICK, DAVIS e POST, 1988).

Carroll (1991) revê seu modelo e determina que responsabilidade social envolve expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem num determinado período de tempo. A definição proposta pelo autor apresenta quatro componentes. Primeiro, a componente econômica: espera-se que a empresa produza bens e serviços e venda-os com lucro. Segundo, a componente legal: que a empresa o faça respeitando a lei. Terceiro, a componente ética: espera-se ainda que a empresa atinja seus objetivos pautando a sua atuação por comportamentos éticos e respeito pelas normas vigentes. E, por último, a componente discricionária: a ação da empresa é exercida de forma voluntária, assumindo uma postura e atuação no sentido de beneficiar a sociedade.

Ainda em 1991, Wood constrói seu modelo de desempenho social corporativo, baseado em dimensões compostas por: a) princípios de responsabilidade social corporativa, que, por sua vez, se subdivide em três níveis: 1 - nível institucional relativo à legitimidade, 2 - nível organizacional focado na responsabilidade pública e 3 - nível individual relativo à postura dos executivos; b) processos de responsividade social, referindo-se à percepção do ambiente externo, gestão dos *stakeholders* e das questões sociais; c) resultados de desempenho social corporativo, relacionando-se aos impactos das atividades sociais e ambientais na comunidade e entre seus *stakeholders*. No desenvolvimento do seu modelo, o autor se apoia em Carroll (1979) na construção das dimensões, bem como em Wartick e Cochran (1985) quando da construção dos processos e políticas. Para avaliar o desempenho social das empresas, Wood (1991) sugere que estas deveriam verificar alguns aspectos. São eles: grau de integração dos princípios de responsabilidade social; motivações para a ação social; grau de resposta da empresa às demandas e impactos sociais; examinar a existência e a natureza das políticas e programas designados para o gerenciamento do relacionamento com a sociedade; e impacto das ações.

A partir de Wood (1991), Swanson (1995) propõe o modelo de desempenho social corporativo reorientado, que integra as dimensões econômicas e obrigações através de princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade social das organizações e de resultados de comportamento corporativo. A partir da estrutura formulada, a tomada de decisão gerencial é influenciada pela ética e pelos processos de valor, tanto do nível individual quanto organizacional e da sociedade. Esta integração acontece por: a) macroprincípios de RSC; b) microprincípios de RSC; c) cultura corporativa; e d) impactos sociais que não são hierarquizados.

Hopkins (1997), por sua vez, define nove elementos analíticos que possibilitam a compreensão das dimensões e relacionamento social das empresas. A partir desses elementos, foi construído certo número de indicadores de responsabilidade social organizacional com propriedades genéricas, que depois foram agrupados em três níveis. No primeiro nível, estão os princípios de responsabilidade social, embasados na busca por legitimidade e responsabilidade pública. No segundo nível, ficam os processos de capacidade de resposta social, como a capacidade de percepção do ambiente, gestão dos *stakeholders* e administração das questões sociais. Já o último nível trata dos resultados das ações de responsabilidade social relativas aos efeitos nos *stakeholders* internos e externos e aos efeitos institucionais externos. Para cada indicador, o autor propõe uma forma de mensuração dos resultados que fornece subsídios para a auditoria social da empresa.

O modelo de Quazi e O'Brien (2000) também propõe o estudo da amplitude da RSE, preconizando que a RSE pode ser classificada como ampla ou restrita, mediante a análise das atividades que a empresa realiza. A responsabilidade ampla é caracterizada pelo envolvimento da empresa em atividades que vão além das responsabilidades econômicas e legais, envolvendo uma percepção dos anseios da sociedade relacionada à filantropia, enquanto que a responsabilidade restrita compreende a visão socioeconômica de maximização dos lucros, embora considere que as ações sociais contribuam para a geração de valor para a empresa. Desta maneira, a empresa pode ter sua responsabilidade social classificada de acordo com a dimensão em que está inserida. As visões modernas e socioeconômicas convergem, conceitualmente, para a responsabilidade social como capacidade de geração de valor para as empresas. Já a visão clássica e a visão filantrópica se contrapõem quanto ao retorno proporcionado pelas práticas sociais.

Em 2003, Carroll, em parceria com Schwartz, reavaliam seu antigo modelo (CARROLL, 1991) e fazem algumas observações e alterações. Segundo os autores, a formação vertical do antigo modelo não é capaz de captar a inter-relação que existe entre os

diferentes níveis e, dessa forma, pode passar uma noção de prioridade do nível econômico, que se encontra na base da pirâmide, em relação ao nível legal, que, por sua vez, pode ser percebido como mais importante que a responsabilidade ética, e ao nível discricionário, o que, segundo a nova visão dos autores, está incorreto. Para tanto, refazem o modelo, composto agora por três dimensões centrais da RSC: econômica, legal e ética, dispostas em digrama de Venn com o objetivo de demonstrar a não importância de uma dimensão maior que as outras. As dimensões sobrepostas são desmembradas em: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética. Os autores alertam para o fato de que raramente uma empresa será classificada em apenas uma das dimensões, pois existe um entrelaçamento das dimensões centrais (CARROLL e SCHWARTZ, 2003).

Swift e Zadek (2002/2003) sugerem uma escala evolutiva para representar os graus de desenvolvimento da RSE, desde o que consideram como sendo o nível mais elementar de consciência e ação até o nível mais sofisticado. Segundo os autores, o cumprimento das leis (estágio zero) não conta como indicador de responsabilidade social, por caracterizá-lo como o mínimo esperado de uma pessoa física ou jurídica. No primeiro estágio, as empresas se concentram em evitar riscos à reputação no curto prazo, as ações realizadas são filantrópicas ou simplesmente dão novos nomes às boas práticas de gestão realizadas por departamentos das empresas, como, por exemplo, a área de recursos humanos, atendimento a clientes ou *marketing*. Os autores chamam atenção para o fato de que apesar de essas ações estarem localizadas pelos atores no estágio um, não deixam de ter seus méritos, mas também não constituem uma base sobre a qual mudanças significativas possam ser efetivamente construídas. O estágio dois pode ser entendido como a responsabilidade social empresarial permeando todas as ações das empresas, desde a coleta de insumos, passando pela fabricação dos seus produtos, até a entrega desses aos seus clientes, bem como a relação reversa. Questão extremamente importante nesse estágio é a construção de novos produtos e processos, bem como novos modelos de negócios e de governança corporativa e sensibilidade de longo prazo, apoiadas nas noções de responsabilidade social. No último estágio, os princípios de RSE deveriam estar assimilados e consolidados por todos que compõem a empresa e a sociedade, a ponto de permearem toda a vida econômica de um país, orientando políticas públicas e indo muito além de iniciativas empresariais isoladas.

Schwartz e Carroll (2007) voltam a reformular seu modelo que visa medir o desempenho da responsabilidade social das organizações, recebendo agora a denominação de "modelo VBA" (*Value, Balance e Accountability*). Neste novo modelo os autores apresentam

cinco temas reconhecidos como complementares e interdependentes, e por essa razão são dispostos em um digrama de Venn. São eles: responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa. Todos os cinco temas estão unidos por meio dos três conceitos principais: valor, equilíbrio e responsabilidade. O valor está relacionado à percepção das obrigações das empresas com a sociedade, oferecendo benefícios na execução de suas atividades; o equilíbrio se refere à gestão dos *stakeholders*, respeitando os princípios éticos e a equidade; e a responsabilidade se relaciona à prestação de contas que a empresa tem para com a sociedade.

Além disso, a teoria dos *stakeholders* pode perfeitamente integrar este grupo de teorias, por aceitar que todas as partes interessadas no negócio da empresa devem ser consideradas no desenvolvimento de suas atividades (FREEDMAN, 1984; DONALDSON e PRESTON, 1995; EVAN e FREEDMAN, 1993; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997; HARRISON e FREEDMAN, 1999).

O grupo de teorias integrativas é o que fornece mais contribuições, por pautar sua visão na relação existente entre sociedade, meio ambiente e empresa, devendo esta responder de forma coerente às necessidades sociais e ambientais legítimas para a sociedade em busca de seu crescimento e continuidade, via administração de demandas, responsabilidade pública, gestão dos *stakeholders* e desempenho social corporativo.

2.3.4 Teorias éticas

Já para o último grupo de teorias, as ações das empresas devem ser baseadas em valores éticos e morais, e não econômicos, conforme remete o sistema capitalista (GARRIGA e MELÉ, 2004), i.e., no âmbito destas teorias, as ações das empresas devem ser orientadas por um sentido de justiça social, centradas em valores éticos da sociedade e desinteressadas, uma vez que percebem as leis insuficientemente claras e completas no que se refere a uma postura ética por parte das empresas (MULLIGAN, 1986; LOGSDON e WOOD, 2002; KOK *et al.*, 2001; MINTZBERG, SIMONS e KUNAL, 2002).

Dalton e Cosier (1982) defendem a classificação da ação social das organizações em quatro faces, descritas em uma matriz 2x2. A matriz contempla várias combinações entre legalidade e responsabilidade, variando de um lado entre aspectos legais e ilegais e do outro entre aspectos responsáveis e irresponsáveis. No eixo da responsabilidade legal está a classificação ótima para o plano de ação da responsabilidade social das organizações, bem como no eixo oposto se encontra a ação social inapropriada às organizações.

Strand (1983), em seu modelo de sistemas de responsabilidade social organizacional, responsividade e respostas, classifica a evolução do desempenho social a partir de três desafios. São eles: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. A partir do modelo tridimensional de Carroll (1979), o autor se concentra na interface existente entre empresa e ambiente externo, a fim de conhecer as condições para a mudança. O modelo aborda os princípios éticos, com orientação filosófica; os processos que estão relacionados à responsividade social, com orientação institucional; e as políticas relacionadas às questões sociais, com orientação organizacional.

Logston e Yuthas (1997) associam o compromisso moral dos indivíduos ao das organizações, atrelando as ações organizacionais à responsabilidade social e classificando-os em estágios. No nível pré-convencional, as organizações relacionam-se com outras e demais partes interessadas apenas para alcançar seus interesses imediatos (retornos financeiros). No nível convencional, as organizações aceitam pressões externas, e suas ações são dirigidas para o mercado, incluindo preocupações com os consumidores, acionistas e funcionários. Nesse nível, as obrigações são mais de cunho legal do que moral. Já no último nível, o pós-convencional, há a ampliação do comportamento moral das organizações, levando em consideração outros atores componentes da sociedade e suas opiniões nas decisões, mesmo aqueles com os quais não têm contrato legal (comunidades, etc.). Os autores acreditam que tal mudança de atitude é influenciada tanto por fatores individuais (características e desenvolvimento moral dos gestores) como ambientais (normas e expectativas sociais).

Para Enderle e Tavis (1998), a responsabilidade social deve ser pautada em diferentes níveis éticos, e cada organização deve ser avaliada quanto ao estágio em que se encontra relativamente à sua postura ética. Para tanto, os autores apresentam um modelo segundo o qual a RSE deve ser considerada a partir de três diferentes níveis éticos em cada uma das dimensões: econômica, social e ambiental. Cada dimensão também pode ser avaliada partindo do nível mínimo de requisitos éticos, onde a maximização dos lucros tem prioridade em relação às questões morais e éticas, passando pela percepção de que a empresa tem compromissos além do objetivo econômico, como o de promover o bem-estar à sociedade através de suas ações sociais, até o nível em que existem aspirações de ideais éticos, ou seja, os autores consideram que a própria existência da empresa tem relação fundamental com as demandas sociais. De acordo com esse modelo, a empresa pode identificar seus níveis de conduta em cada uma das dimensões da RSE, focadas nos princípios éticos. Os autores sugerem, ainda, que a empresa busque alcançar um equilíbrio entre as dimensões econômica,

social e ambiental, uma vez que nenhuma dessas deve se sobrepor a outra (ENDERLE e TAVIS, 1998).

Já Arruda e Navran (2000) elegem dez indicadores para identificar o clima ético nas empresas. Os indicadores são: 1) sistemas formais, considerando a comunicação e o controle; 2) mensuração, associada aos sistemas de avaliação; 3) liderança, envolvendo políticas escritas e mensagens; 4) negociação, tratando de acordos na negociação e conflito; 5) expectativas, sistemas de seleção, promoção e correção; 6) consistência, relacionada à análise de palavras e ações da organização; 7) chave para o sucesso, referindo-se ao lançamento de produtos, auxílio a mentor e experiência em posições-chave; 8) serviço ao cliente, constituído pelo contato com clientes, manifestação de cortesia e treinamentos; 9) comunicação, relacionada às regras, normas, precisão e dinâmica de informação; e 10) influência dos pares, englobando os sistemas de comunicação e educação e apoio dado e recebido dos colegas.

Kok *et al.* (2001) e Mintzberg, Simons e Kunal (2002) entendem que a empresa deve ser socialmente responsável de forma desinteressada e não centrar seus esforços somente na gestão sustentável dos fatores econômicos, sociais e ambientais. Assim, para os autores que compõem este grupo de teorias, a visão ética deve fazer parte das preocupações das empresas para além das vertentes econômica, ambiental e social, levando em consideração os direitos universais e o bem comum, buscando atingir o desenvolvimento humano desta e das futuras gerações.

Baseando-se nos quatro conjuntos de teorias propostos por Garriga e Melé (2004), pode-se perceber que são vários os autores e conceitos que gravitam em torno da RSE (QUADRO 2.8). Assim, é possível afirmar que não existe uma definição universal do que constitui a responsabilidade social das empresas, bem como sua total dimensão. No entanto, pode-se resumir que o tema está baseado na capacidade de administrar os negócios com sustentabilidade e ética.

Além disso, o que se percebe como questão principal nas teorias supracitadas é a decisão entre realizar ou não ações sociais e ambientais pelas empresas. Para o primeiro grupo (teorias instrumentais), a decisão é motivada pela busca de maximização do lucro. No grupo seguinte (teorias políticas), a decisão está pautada na busca por maior ou menor poder social. Já no terceiro grupo (teorias integrativas), o objetivo é a busca por legitimidade. E o último grupo (teorias éticas) visa reforçar os objetivos dos grupos anteriores com seus investimentos sociais.

GRUPO DE TEORIAS	BREVE DESCRIÇÃO	AUTORES CITADOS
Teorias instrumentais	Foco no alcance de objetivos econômicos via atividades sociais, que podem incluir três abordagens: maximização do valor do acionista, estratégia para obtenção de vantagem competitiva e/ou estratégia de marketing.	Levitt (1958); Friedman (1962); Drucker (1984); Carroll e Hoy (1984); Stroup e Neubert (1987); Varadarajan e Menon (1988); Jones (1996); Knautz (1997); Schommer (2000); Jensen (2000); McWilliam e Siegel (2001); Zwetsloot (2003); Porter e Kramer (2006).
Teorias políticas	Foco no uso responsável do poder do negócio na arena política. Inclui três abordagens: constitucionalismo corporativo, teoria do contrato social integrado e cidadania corporativa.	Bowen (1958); MrGuire (1963); Davis (1973); Davis e Blomstrom (1975); Hay, Gray e Gates (1976); Donaldson e Dunfee (1994); Altman (1998); Waddock e Smith (2000); Logsdon e Wood (2002); Matten, Crane e Chapple (2003).
Teorias integrativas	Foco na integração das demandas sociais, mediante quatro abordagens: administração das demandas, responsabilidade pública, gestão dos stakeholders e desempenho social corporativo.	Ackerman (1973); Sethi (1975); Davis e Blomstrom (1975); Preston e Post (1975); Carroll (1979); Frederick (1986/1994/1998); Freedman (1984); Frederick, Davis e Post (1988); Carroll (1991); Wood (1991); Evan e Freedman (1993); Swanson (1995); Hopkins (1997); Mitchell, Agle e Wood (1997); Harrison e Freedman (1999); Quazi e O'Brien (2000); Carroll e Schwartz (2003); Swift e Zadek (2002/2003); Schwartz e Carroll (2007).
Teorias éticas	Foco nos valores morais, incluindo: direitos universais, desenvolvimento sustentável e bem comum.	Dalton e Cosier (1982); Strand (1983); Mulligan (1986); Logston e Yuthas (1997); Enderle e Tavis (1998); Arruda e Navran (2000); Kok <i>et al.</i> (2001); Mintzberg, Simons e Kunal (2002); Logsdon e Wood (2002).

QUADRO 2.8 – Teorias de RSE e autores citados.

Fonte: A partir de Garriga e Melé (2004).

Apesar dos modelos propostos contribuírem em muito para o entendimento do tema, eles ainda se encontram muito conceituais e sem maiores desdobramentos quanto à transformação destas considerações mais gerais em ações efetivas de responsabilidade social e ambiental, o que torna a missão das empresas ainda mais complicada, pois aplicar princípios nunca antes geridos no ambiente dos negócios requer muito cuidado, tempo e conhecimento. Em outras palavras, aplicar os princípios de responsabilidade social nas organizações exige no mínimo que se conheçam, antecipadamente, as dimensões em que a empresa vai atuar, pois os conceitos e práticas em torno da RSE somente podem ser compreendidas considerando as inúmeras variáveis envolvidas na relação da empresa com todos aqueles que, em alguma medida, afetam e são afetados por suas atividades. A partir disso, é fundamental que se considere a RSE como um processo amplo que tem dimensões internas e externas à empresa.

Para tal, a seção seguinte buscará apontar as dimensões internas e externas e suas principais variáveis que auxiliam na aplicação do tema, baseando-se em literatura específica, para posterior desdobramento nos estágios de institucionalização propostos pelo novo institucionalismo.

2.4 Dimensão socioambiental

O exercício da responsabilidade social pressupõe que as empresas desenvolvam suas atividades levando em consideração os princípios de sustentabilidade, i.e., que elas realizem suas ações numa dinâmica de criação de mais-valias nas dimensões econômica, social e ambiental (SANTOS, 2010; MAHLER, 2007). Essas três dimensões constituem, conforme a literatura, os alicerces da empresa socialmente responsável, visando sua sustentabilidade (ELKINGTON, 2001; SKIDAR, 2003; CAI e WHEALE, 2004; SANTOS *et al.*, 2005; DJSI, 2005; ISE, 2005; GLOBAL COMPACT, 2006; MONZONI, BIDERMAN e BRITO, 2006; NOBRE FILHO, SIMANTOB e BARBIERI, 2006; GRI, 2006/2008; IBASE, 2008; ETHOS, 2009; LEE e KIM, 2009), amplamente referida como sendo a abordagem de resultado triplo ou *triple bottom line*.

Neste sentido, a vertente econômica (dimensão econômica), razão de ser das empresas, deve levar em consideração as pessoas que fazem parte da organização (dimensão social interna), mas também seus parceiros e a comunidade da qual faz parte (dimensão social externa), bem como a preservação do meio ambiente e biodiversidade (dimensão ambiental) no desenvolvimento de suas atividades.

A sustentabilidade das organizações inclui, portanto, as dimensões da ecoeficiência, socioambiental e socioeconômica (FIGURA 2.14), que facilitam em muito o seu entendimento e estudo, uma vez que se trata de um conceito amplo e ainda novo no ambiente dos negócios. Dessa forma, a gestão da responsabilidade social empresarial se configura como sendo um importante elemento na busca pela sustentabilidade, com ênfase nas dimensões social e ambiental (dimensão socioambiental).

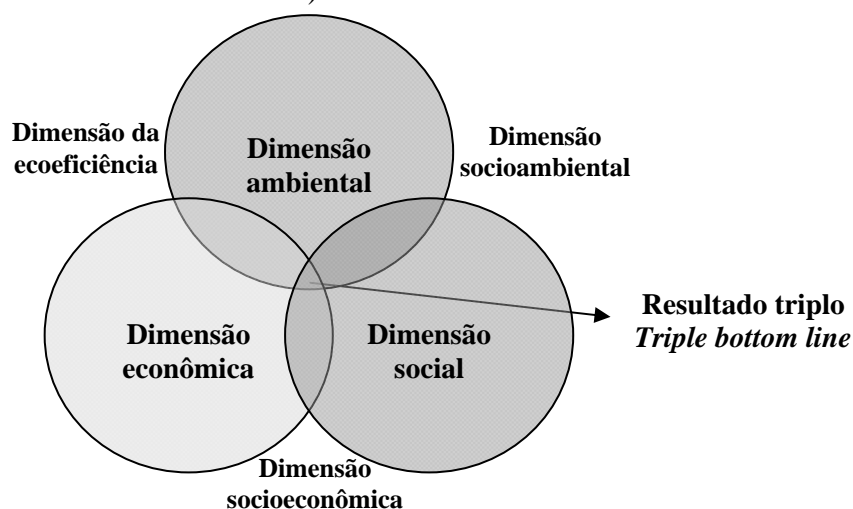


FIGURA 2.11: Dimensões da sustentabilidade e dimensão socioambiental.
Fonte: Sikdar, 2003, pág. 1930.

Assim, em virtude da crescente viabilidade do tema, algumas instituições, nos últimos anos, desenvolveram instrumentos para tentar incentivar e avaliar as ações sociais e ambientais das empresas.²² Esses instrumentos são, em sua grande maioria, indicadores de desempenho, princípios ou normas internacionais e nacionais que avaliam o desenvolvimento das ações sociais empresariais na busca pela sustentabilidade e objetivam a divulgação dos resultados obtidos no período relatado, referentes à estratégia e à forma de gestão organizacional no tocante à sustentabilidade.

No entanto, dada a natureza e complexidade do tema, Van Bellen (2006) alerta para o fato de que tais instrumentos devem contar com sistemas interligados, indicadores inter-relacionados e agregação de diferentes variáveis, uma vez que, para o autor, são poucos os instrumentos que conseguem abranger toda a complexidade inerente à questão da sustentabilidade.

Neste sentido, a partir dos relatórios e índices mais legítimos na Europa e no Brasil (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001; DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*, 2005; ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, 2005; Relatório da GRI – *Sustainability Reporting Guidelines*, 2006/2008; Balanço Social do IBASE, 2008; Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2009), foram selecionadas, via análise comparada, as principais variáveis de atuação que compõem as duas dimensões que perfazem a RSE.²³ Posteriormente, as referidas variáveis serão adequadas à indústria automobilística, setor em estudo, visando verificar se há no setor a gestão de variáveis diferentes relacionadas como básicas pela literatura.

Assim, no quadro 2.9 estão relacionadas as variáveis que compõem as duas dimensões (social e ambiental) consideradas básicas na atuação empresarial “socialmente responsável”, selecionadas a partir de pesquisa de literatura específica (DJSI, 2005; ISE, 2005; GRI, 2006/2008; IBASE, 2008; ETHOS, 2009).

²² Como exemplos de instituições no nível internacional, há o GRI – *Global Reporting Initiative*, *Dow Jones*, EPA US e Comissão Europeia. Já no nível nacional, existem o Instituto Ethos, IBASE e BOVESPA.

²³ Cabe ressaltar que certamente existem outras variáveis não privilegiadas nesta pesquisa, uma vez que cada organização, consultoria ou centro de investigação pode elaborar uma vasta gama de variáveis de desempenho, de forma a conseguir discriminar e hierarquizar o nível de envolvimento e execução das ações sociais e ambientais empresariais que achar mais conveniente. Além disso, as variáveis aqui selecionadas são as consideradas básicas na atuação das empresas no desenvolvimento da sua responsabilidade sócio-ambiental. Tal liberdade pode ser provocada por diferentes razões, como a novidade do tema no ambiente dos negócios e/ou a legitimidade, a razão que move a atuação social e ambiental das empresas, dentre outras.

	Relatórios			Índices	
	GRI	ETHOS	IBASE	DJSI	ISE
DIMENSÃO SOCIAL – abordagem interna					
Cultura organizacional e código de ética	X	X		X	X
Gestão participativa	X	X			
Clima organizacional		X			X
Remuneração e benefícios	X	X	X	X	
Saúde e segurança no trabalho	X	X	X	X	X
Recrutamento e seleção	X	X	X	X	
Desenvolvimento profissional e empregabilidade	X	X	X		
Manutenção profissional e integração trabalho/família	X	X	X	X	X
Desligamento e aposentadoria	X	X	X	X	
Estrutura organizacional		X	X		
Certificação social	X	X			
DIMENSÃO SOCIAL – abordagem externa					
Projetos e ações sociais		X	X	X	
Envolvimento com as ações sociais	X	X			
Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	X	X		X	
Relatório de sustentabilidade	X	X	X	X	X
Alianças/parcerias	X	X			
DIMENSÃO AMBIENTAL – abordagem interna					
Políticas ambientais	X	X	X	X	X
Conscientização ambiental		X	X		
Gerenciamento do impacto ambiental	X	X			
Gestão consciente de matéria-prima, energia e água	X	X		X	X
Emissão de resíduos sólidos e de poluentes gasosos	X	X	X	X	X
Certificação ambiental	X	X			
DIMENSÃO AMBIENTAL – abordagem externa					
Biodiversidade	X	X			
Preservação do meio ambiente do entorno (solo e ruído)	X	X			

QUADRO 2.9 – Dimensões e variáveis de análise distribuídas por relatórios e índices

Fonte: Elaboração da autora a partir dos relatórios e índices citados.

2.4.1 Dimensão social

A dimensão social se refere à correta gestão das pessoas que fazem parte das organizações, sejam elas internas (seus colaboradores próprios ou terceirizados), configurando sua dimensão social interna, bem como as pessoas que compõem a comunidade de seu entorno e seus parceiros, perfazendo a sua componente externa (SANTOS *et al.*, 2005; MAHLER, 2007).

Neste sentido, a ideia legitimada nos últimos anos é a de que a empresa que pretende agir de forma socialmente responsável deve adequar a sua prática de mercado à nova realidade das sociedades modernas, atendendo a todos os seus desejos de consumo, mas sem prejuízo do respeito pelos direitos humanos e de sua dignidade, seja no ambiente de trabalho ou fora dele.

↳ **Abordagem interna**

Na abordagem interna da dimensão social, a empresa busca administrar as relações de trabalho, não somente voltadas para o correto relacionamento laboral exigido por lei, mas, também, ações relacionadas à formação profissional, política de contratação, remuneração e benefícios, dentre outras que já compunham as funções tradicionais da área de recursos humanos. Adicionalmente, como resultado do acesso fácil e rápido às informações, um conjunto de novos temas vem requerendo atenção da sociedade, bem como das organizações, “exigindo” dessas ações internas efetivas quanto ao respeito à diversidade e equidade de gênero, religião, raça e idade e, portanto, ações organizacionais de respeito ao ser humano, desde sua contratação até sua recolocação no mercado ou aposentadoria, conforme concepção da própria sociedade.

Assim, a empresa socialmente responsável, no aspecto interno, deverá associar a sua prática de mercado com a nova realidade das sociedades modernas, sem desconsiderar os direitos do homem no trabalho, na vida pessoal e sua dignidade (SANTOS, 2010).

Outra questão que também merece destaque dentro da abordagem interna da dimensão social é a incorporação da RSE na estrutura organizacional, uma vez que se acredita que somente com uma adequada estrutura organizacional²⁴ será possível atingir um nível de pró-atividade social e ambiental considerável.

Suas atividades devem privilegiar as seguintes variáveis básicas de atuação descritas no quadro 2.10, conforme pesquisa.

VARIÁVEIS	BREVE DESCRIÇÃO	AÇÕES
Cultura organizacional e código de ética.	Relaciona-se à eficácia na disseminação interna dos valores e princípios éticos adotados pela empresa como norteadores de suas ações internas e externas, bem como relacionada aos instrumentos adotados para a sua inspeção.	Ações claras de disseminação da cultura organizacional e do código de ética em meio a treinamentos, reuniões, eventos, dentre outros.
Gestão participativa.	Relaciona-se à forma como a empresa mantém o envolvimento dos seus funcionários em sua gestão, contando com a participação efetiva dos mesmos.	Ações que incentivam a participação dos empregados nos processos decisórios e/ou meios que informam os empregados das decisões tomadas.
Clima organizacional.	Trata da forma como o clima interno à organização e entre funcionários é mantido e gerido pela empresa.	Ações que visam manter clima agradável e propício à criatividade e bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.

²⁴ Segundo Oliveira (2006), a estrutura organizacional é um “instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa”. Ainda para o autor, o principal benefício do uso adequado da estrutura organizacional é tornar o processo administrativo mais eficiente, ágil, direcionando a organização para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

VARIÁVEIS	BREVE DESCRIÇÃO	AÇÕES
Remuneração e benefícios.	Políticas de remuneração e benefícios adotadas pela empresa, visando atender as expectativas de seus profissionais, legislação vigente e valorização profissional e pessoal dos indivíduos.	Prêmios, benefícios, incentivos, plano de carreira e políticas salariais, etc.
Saúde e segurança no trabalho.	Refere-se às condições de trabalho proporcionadas aos funcionários e meios de preservação de sua saúde.	Ações que visam assegurar boas condições de trabalho aos funcionários no desenvolver de suas tarefas e a manutenção de sua saúde física e mental, bem como divulgação de políticas de prevenção de doenças, estilo de vida saudável, aconselhamento, educação e assistência.
Recrutamento e seleção.	Enfoca a postura da empresa em relação às formas de recrutamento e seleção de seus profissionais.	Ações de recrutamento e seleção adequadas às exigências da sociedade e respeito ao ser humano, considerando a valorização da diversidade e equidade de gênero, religião, raça e idade.
Saúde e segurança no trabalho.	Refere-se às condições de trabalho proporcionadas aos funcionários e meios de preservação de sua saúde.	Ações que visam assegurar boas condições de trabalho aos funcionários no desenvolver de suas tarefas e a manutenção de sua saúde física e mental, bem como divulgação de políticas de prevenção de doenças, estilo de vida saudável, aconselhamento, educação e assistência.
Recrutamento e seleção.	Enfoca a postura da empresa em relação às formas de recrutamento e seleção de seus profissionais.	Ações de recrutamento e seleção adequadas às exigências da sociedade e respeito ao ser humano, considerando a valorização da diversidade e equidade de gênero, religião, raça e idade.
Desenvolvimento profissional e empregabilidade.	Refere-se às políticas de recursos humanos adotadas pela empresa relacionadas a treinamento e desenvolvimento de funcionários.	Ações que permitem o constante crescimento intelectual e profissional dos funcionários, sejam eles próprios ou terceiros, proporcionando aos profissionais condições de empregabilidade.
Manutenção profissional e integração trabalho/família.	Pertinente ao número total de empregados da empresa, incluindo os terceirizados e incentivos para manutenção e integração trabalho/família.	Número de empregados com plenas condições de trabalho e com necessidades especiais e, ainda, ações visando a manutenção e integração trabalho/família adotada pela empresa.
Desligamento e aposentadoria.	Refere-se às políticas adotadas nos processos demissionais e de aposentadoria.	Ações que visam proporcionar formas de adaptação aos profissionais desligados, seja via aposentadoria ou demissão.
Estrutura organizacional.	Relaciona-se à incorporação da RSE à estrutura organizacional das empresas.	Maneira como as empresas estruturam as demandas sociais e ambientais dentro das suas estruturas organizacionais.
Certificação social.	Refere-se às certificações que a empresa possui visando atingir níveis de excelência no tocante a questões sociais.	Certificações sociais adotadas pela empresa.

QUADRO 2.10 – Descrição das variáveis de atuação sociais internas mais consideradas

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

↳ **Abordagem externa**

Já a abordagem externa da dimensão social foca o desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade e seus parceiros sociais externos. É importante ressaltar, então, que a comunidade não se prende somente ao local em que a empresa está instalada, mas também a qualquer local em que a empresa atua direta ou indiretamente (ETHOS, 2009).

Adicionalmente, a componente externa também inclui a gestão dos relacionamentos da empresa (*stakeholders*), sejam eles considerados estratégicos ou não, bem como os princípios norteadores da manutenção (ou não) desses relacionamentos.

Suas atividades devem privilegiar as variáveis básicas descritas no quadro 2.11, conforme pesquisa.

VARIÁVEIS	BREVE DESCRIÇÃO	AÇÕES
Projetos e ações sociais.	Relaciona-se aos projetos e ações sociais externas realizadas pela empresa na comunidade que visam melhorar a qualidade de vida da população local, o desenvolvimento econômico, a formação profissional e o voluntariado empresarial.	Ações que visam atingir a comunidade e análise do impacto (positivo ou negativo) provocado na realização de suas atividades.
Envolvimento com as ações sociais.	Refere-se ao grau de envolvimento da empresa em suas ações sociais externas.	Profissionais envolvidos, ações realizadas efetivamente pela empresa e parcerias.
Relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	Trata da gestão dos relacionamentos e engajamento com as partes interessadas, buscando maximizar os benefícios ambientais e sociais, bem como a sustentabilidade.	Ações que visam gerir adequadamente os relacionamentos e a consideração dos <i>stakeholders</i> mais importantes.
Relatórios de sustentabilidade.	Relaciona-se à adoção e divulgação (ou não) de relatórios que contemplem aspectos sociais, ambientais e econômicos das atividades da empresa.	Uso de relatórios, meios de divulgação e análise do público a que se destina, bem como critérios para sua avaliação.
Alianças/parcerias.	A empresa avalia o desempenho social e ambiental como critério de seleção de seus parceiros, bem como aceita excluir determinados parceiros que não privilegiem questões ambientais em sua gestão, buscando manter relações duradouras e alianças sustentáveis.	Realização de projetos ambientais em parcerias com outras instituições públicas ou privadas; escolha de parceiros socialmente e ambientalmente responsáveis.

QUADRO 2.11 – Descrição das variáveis de atuação sociais externas mais consideradas

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

2.4.2 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental está voltada para o despertar de uma consciência ambiental por parte da empresa. Refere-se aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água (GRI, 2008). A empresa

passa, em virtude do contexto que se apresenta, a se preocupar com questões até há bem pouco tempo não notadas por ela, relacionadas a insumos (como matéria-prima, energia e água), produção (biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos), relacionamentos (fornecedores de primeira e segunda ordem, clientes e parceiros), logística e descarte de produto final ou parte dele (ELKINGTON, 1999; MARTINS e OLIVEIRA, 2005). Dessa forma, a empresa passa a agir preocupada com os efeitos nocivos de suas atividades e a se preocupar com formas mais sustentáveis de ação em virtude de pressões do ambiente institucional (ALMEIDA, 2002; BARBIERI, 2006; MAHLER, 2007).

↳ **Abordagem interna**

Trata-se, portanto, da adoção de políticas e procedimentos internos que visam melhorar continuamente o desempenho ambiental das organizações, procurando agir de forma a não prejudicar o meio ambiente, ao introduzir estes conceitos no cotidiano de suas atividades.

Suas atividades devem privilegiar as variáveis básicas de atuação descritas no quadro 2.12, conforme pesquisa.

VARIÁVEIS	BREVE DESCRIÇÃO	AÇÕES
Políticas ambientais.	Relaciona-se ao compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, e para isso a empresa procurar tratar com a devida relevância e responsabilidade os impactos ambientais resultantes de suas atividades.	Políticas ambientais adotadas.
Conscientização ambiental.	A empresa procura contribuir com a conscientização da população quanto aos desafios ambientais decorrentes da ação humana, bem como cultivar valores de responsabilidade ambiental entre seus participantes e com a comunidade.	Educação e treinamento de pessoas externas à empresa.
Gerenciamento dos impactos ambientais.	Refere-se aos impactos ambientais causados por seus processos, produtos e/ou serviços, procurando adotar práticas menos agressivas e incentivar o estudo relacionado às novas maneiras de realização dos processos ou desenvolvimento de materiais que reduzam os impactos causados.	Procedimentos inclusos nos processos operacionais que visam diminuir os impactos ambientais.
Gestão consciente de matéria-prima, energia e água.	Refere-se à forma de agir da empresa de maneira consciente no uso de materiais, energia e água, procurando reduzir a quantidade utilizada e/ou utilizar fontes renováveis de abastecimento.	Meios renováveis utilizados de matéria-prima, energia e água.

...continua...

VARIÁVEIS	BREVE DESCRIÇÃO	AÇÕES
Emissão de resíduos sólidos e de poluentes gasosos.	Relaciona-se à quantidade de resíduos sólidos descartados e à quantidade de poluentes gasosos emitidos em virtude de suas atividades, incluindo gestão coerente da logística.	Ações que diminuem a emissão de resíduos sólidos e poluentes gasosos adotados.
Certificação ambiental.	Refere-se às certificações que a empresa possui visando atingir níveis de excelência no tocante a questões ambientais.	Certificações ambientais adotadas pela empresa.

QUADRO 2.12 – Descrição das variáveis de atuação ambientais mais consideradas

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

↳ Abordagem externa

Relaciona-se com políticas e ações que visam assegurar uma postura correta quanto aos cuidados com as questões ambientais por parte das empresas. São, portanto, atividades externas básicas descritas no quadro 2.13.

VARIÁVEIS	BREVE DESCRIÇÃO	AÇÕES
Preservação do meio ambiente do entorno (solo e ruído).	Refere-se às ações de preservação do meio ambiente do entorno e às condições ambientais em que suas instalações funcionam e distribuem seus produtos.	Ações que diminuem os impactos de suas operações diárias, bem como a distribuição de seus produtos e serviços.
Biodiversidade.	Descrição de impactos significativos na biodiversidade resultantes de suas atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Ações ou estudos de preservação das espécies.

QUADRO 2.13 – Descrição das variáveis de atuação ambientais mais consideradas

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

Vale destacar que o foco desta seção foi identificar os aspectos de atuação considerados básicos para cada dimensão (social e ambiental) que compõe a RSE, identificados nos relatórios e índices mais aceitos no ambiente das organizações (QUADRO 2.9). Uma vez identificados, os aspectos serão analisados no conjunto de empresas estudadas com o intuito de ratificar (ou não) as questões demarcadas pela literatura específica, bem como verificar se há outras variáveis de atuação vigentes na indústria automobilística de Portugal e do Brasil, verificando seu estágio de institucionalização.

Adicionalmente, dentre o conjunto de questões consideradas na literatura como fazendo parte da responsabilidade social empresarial, já discutidas nesta seção, existem outros assuntos que estão sendo associados ao tema, reforçando ainda mais a necessidade da institucionalização da responsabilidade socioambiental no ambiente empresarial. Portanto, na seção seguinte serão abordados com mais detalhes esses assuntos.

2.5 Conceitos que fortalecem a institucionalização da RSE

A responsabilidade social empresarial pode aumentar sua relevância ao servir de base para o desenvolvimento de novos modelos de gestão, novos produtos e serviços, bem como a construção de relacionamentos mais fortes e duradouros entre a empresa e seus *stakeholders*, o que naturalmente reforçaria sua institucionalização, conforme será tratado a seguir.

2.5.1 Gestão estratégica da RSE

A gestão estratégica da RSE é vista por muitos autores como o desdobramento das teorias instrumentais que propõem, na sua essência, uma abordagem da gestão das questões sociais e ambientais, de modo a melhor atingir os objetivos da organização (LOGSDON e PALMER, 1988; BURKE e LOGSDON, 1996; MCGEE, 1998; LANTOS, 2001; WULFSON, 2001). Para Drucker (1984), Christmann (2000) e Porter e Kramer (2002), a empresa deve procurar converter a responsabilidade social e ambiental em oportunidade de negócio. Consequentemente, a responsabilidade social empresarial de qualquer negócio deve ter proveitos suficientes para cobrir os custos futuros das suas ações (DRUCKER, 1984) e um caráter pró-ativo que pressuponha um planejamento na aplicação de recursos e no fortalecimento do futuro da organização (STROUP e NEUBERT, 1987).

Nesta linha de raciocínio, Ostergard (1999) e Porter e Kramer (2002) salientam igualmente a necessidade de as empresas analisarem as suas ações sociais e ambientais conforme modelos equivalentes àqueles utilizados nas suas decisões cotidianas de negócios, sendo tais ações vistas como um investimento (WARTICK e COCHRAN, 1985; STROUP e NEUBERT, 1987). Logo, a responsabilidade social empresarial pode se tornar uma ferramenta estratégica, capaz de auxiliar a empresa no alcance de sua missão e a sustentar seu *core business* (BURKE e LOGSDON, 1996; PRESTON e O'BANNON, 1997; WADDOCK e GRAVES, 1997).

O primeiro autor a associar a responsabilidade social a questões estratégicas, ainda que de forma incipiente, foi Ackerman (1973), quando chamou atenção para a necessidade de as empresas responderem às questões sociais como fator determinante na busca por legitimidade. Para tanto, as empresas deveriam associar suas ações sociais à sua estratégia de atuação. Posteriormente, o tema volta a ser base para a construção de um novo modelo de responsabilidade social, proposto por Carroll e Hoy (1984), já apresentado na seção 2.3.1 desta tese.

A ideia defendida é de que a responsabilidade social empresarial pode ser muito mais que ações isoladas e sem articulação com a atividade principal das empresas. Santos e Sousa (2010) alertam para o fato de que a ação social pontual e desprovida de planejamento, de análise de impacto, envolvimento e acompanhamento, resultante apenas de ações isomórficas, pode ser bem menos proveitosa, tanto para os beneficiados externos como para as empresas, do que se for considerada como uma atividade estratégica e como via para a inovação provida, dessa forma, de todo um planejamento e acompanhamento comum às demais atividades realizadas pelas organizações. Portanto, para as autoras, continuar a pautar as ações de caráter social em quadros de valores moralistas sem articulação com a estratégia empresarial pode, contrariamente, limitar as iniciativas sociais e ambientais empresariais.

De fato, estratégia é a estrutura que guia e determina a natureza e a direção de uma organização (LAVARDA, 2009), ou seja, é uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações de uma organização (GRANT, 1999), visando alavancar e alocar os recursos necessários para a melhoria e sustentação do seu desempenho, de acordo com sua visão, considerando as condições ambientais internas e externas (COUTINHO, MACEDO-SOARES, 2002). Com efeito, o planejamento estratégico é um processo de gestão que possibilita o estabelecimento do rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível ótimo de relacionamento entre a empresa e seu contexto (HENDERSON, 1998; LAVARDA, 2009). Assim sendo, pode-se considerar a estratégia como fonte de novas ideias, procurando soluções para novos e velhos problemas, bem como um elemento fundamental para alcançar o êxito e evitar o fracasso das organizações (MAKRIDAKIS, 1993).

Dessa forma, para alguns autores (SWANSON, 1995; MCWILLIAM e SIEGEL, 2001; WARREWIJK, 2003), falta consistência nos estudos empíricos sobre a responsabilidade social empresarial e a gestão estratégica das organizações, a qual, para eles, está associada à ausência de uma teoria que ligue o tema às forças de mercado, ou seja, falta à RSE a clareza de olhar para o investimento social com os olhos de gestores e de uma forma estratégica, que relacione os negócios de atuação das empresas, seu setor de atividades e os conhecimentos de seus atores organizacionais.

Sendo certo que esta lacuna existe, o que está em discussão não é apenas alinhar a RSE com a estratégia de negócio da empresa ou, dito de outra forma, submeter a lógica da responsabilidade social e ambiental aos desígnios da estratégia empresarial no contexto do mercado. O que está em causa é uma mudança mais profunda, uma mudança de paradigma na forma como se olha para a atividade empresarial, que deixa de estar centrada fundamentalmente na lógica da criação de valor financeiro para passar também a incorporar a

criação de valor social. Neste caso, o que está em discussão não é apenas a forma como as empresas ancoram as suas ações numa visão estratégica orientada para a obtenção de maiores níveis de competitividade econômica, mas também a sua responsabilidade na criação de valor social e ambiental (SANTOS e SOUSA, 2010).

Acrescenta-se, ainda, segundo Santos e Sousa (2010), que falta aos gestores a capacidade de olhar para a empresa numa perspectiva mais ampla, que integre nas suas funções não apenas a exclusiva responsabilidade de criar valor financeiro, mas igualmente a de criar valor social e ambiental para toda a sociedade.

A grande preocupação dos teóricos não é apenas a de saber se as empresas têm ou não responsabilidades para além de gerar lucro, o que já foi anteriormente respondido e argumentado. O grande ponto de discussão é o de como as empresas são levadas a lidar com a sociedade e com as necessidades provenientes dela (BARRY, 2002) e, sobretudo, como podem criar valor social, além de criar valor econômico. Sem discordar de Druker (1984) ou de Porter e Kramer (2002), que defendem, como foi referido anteriormente, a necessidade de gerir estrategicamente a responsabilidade social e ambiental para reforçar a competitividade empresarial, pois, do contrário, o financiamento de carácter filantrópico seria reduzido a níveis mínimos, o que importa salientar é a necessidade de inclusão, no centro das atividades empresariais, de uma orientação para a criação de valor social, o que tem sido desconsiderado (SANTOS e SOUSA, 2010).

No entanto, segundo Santos e Sousa (2010), deve-se ressaltar que a associação entre a RSE e a gestão estratégica das empresas não visa unicamente obter vantagens para as organizações, no sentido de conseguir maiores retornos financeiros, legitimidade e agregação de valor. Visa, igualmente, gerir de uma forma coerente as questões de natureza social e ambiental no mundo dos negócios, considerando-o numa perspectiva ampla, a qual pressupõe não só a criação de riqueza, mas igualmente o desenvolvimento humano e a melhoria ambiental.

Nesta ótica, é importante planejar estrategicamente os desafios sociais e ambientais, o que pode constituir uma ótima oportunidade, quer para as empresas, quer para a sociedade, uma vez que as empresas estarão gerindo a sua RSE numa perspectiva de longo prazo ancorada na sua visão e missão, conseguindo-se, por esta via, um reforço acumulativo aos vários níveis de atuação (econômico, social e ambiental). Além disso, a empresa, ao trabalhar estrategicamente a sua responsabilidade social, melhora a relação com os seus *stakeholders* (esse assunto será abordado na seção seguinte), sendo um mecanismo fundamental para a incorporação das necessidades sociais (BRANCO e RODRIGUES, 2006),

passando a ser considerada a perspectiva da criação de valor social complementarmente ao valor econômico.

2.5.2 Teoria dos *stakeholders*

Outro importante conceito que muito contribui para a institucionalização da RSE é a teoria dos *stakeholders*. Esta nasceu em virtude do desenvolvimento de ideias em torno da responsabilidade social e ambiental, extrapolando a sua intenção inicial de ser mais um modelo de RSE para se tornar uma das teorias mais completas e reforçadoras do tema. Por essa razão, talvez seja a teoria que reúne mais análises literárias.

O conceito *stakeholders* teve sua origem, segundo Hummels (1998), ainda na década de 1930, quando, no auge da Grande Depressão, a *General Electric* identificou quatro grupos principais (os acionistas, os empregados, os clientes e o público em geral) nos quais as empresas deveriam focar sua atenção. Depois, em 1950, a *Sears*, na pessoa de seu CEO, Robert Wood, acrescentou novas contribuições aos quatro grupos anteriormente notados pela *General Electric*, dando à lista uma ordem de importância decrescente, a começar pelos clientes, na sequência os empregados, depois a comunidade e, por último, os acionistas.

Freeman e Reed (1983) e Carroll (1998) ressaltam os trabalhos de Rheman e Stymme (Suécia) e Ansoff (Estados Unidos), ambos com contribuições ainda na década de 1960, como centrais para a definição dos *stakeholders*. Para Rheman e Stymme, não existem meios suficientes para a satisfação de todas as partes interessadas, pois, segundo os autores, existem conflitos de interesses entre elas, sendo, com efeito, as capacidades e orientações dos gestores determinantes para a diminuição dos conflitos e a obtenção de bons resultados das empresas no tocante a um melhor retorno dos *stakeholders*. Ansoff, por sua vez, percebeu a dimensão ambiente e todos os *stakeholders* que a compunham, sendo essa percepção fundamental no planejamento estratégico das empresas. Todavia, tanto eles como Mitchel *et al.* (1997); Hummels (1998); Shankman (1999); e Gibson (2000) reconhecem que a teoria só se popularizou, na década de 1980, com o artigo de Freeman.

Key (1999) também reconhece a importância do trabalho de Freeman, mas ressalta o modelo de Preston e Post (1975) como ponto importante para o desenvolvimento da teoria. Segundo o autor, Preston e Post classificaram, na década de 1970, os níveis de responsabilidade da empresa de acordo com seus públicos, o que já ampliava as preocupações das empresas com o ambiente externo.

Stoney e Winstanley (2001) e o próprio Freeman, em parceria com Reed (1983), ressaltam, também, a importância das propostas, ainda em 1960, de ampliação da

responsabilidade das empresas para uma maior variedade de *stakeholders*, feita pelos investigadores do *Stanford Research Institute* – SRI, além dos já reconhecidos acionistas, fundamentais para a sobrevivência das organizações. Mas há dúvidas quanto à dimensão total do conceito, conforme comentado por Wilson (2003), quando diz que há certo consenso entre os autores sobre os *stakeholders* considerados mais importantes (consumidores, acionistas, funcionários e fornecedores), mas, além destes grupos, existe uma maior dificuldade de concordância entre os autores.

Freeman e Reed (1983) apontam duas dimensões que compõem o tema: ampla e restrita. No sentido mais amplo, os *stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos identificáveis como capazes de afetar a ação das organizações. São eles: grupos governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, funcionários, clientes, acionistas e outros. Já no sentido mais restrito, são considerados somente os grupos que afetam diretamente a sobrevivência das organizações, sendo eles: funcionários, clientes, fornecedores mais importantes, agências governamentais consideradas fundamentais para a atuação das empresas, acionistas e algumas instituições financeiras.

Freeman (1984) volta a rever seus conceitos e aponta duas dimensões: primária e secundária. Os *stakeholders* primários seriam todos que mantêm relacionamentos formais, contratuais e oficiais com a empresa, e os demais são classificados como *stakeholders* secundários. Athinkson e Waterhouse (1997) também propõem uma classificação primária e secundária. Para eles, na dimensão primária, assim como em Freeman (1984), estão os *stakeholders*, sem os quais a organização não sobrevive (funcionários, consumidores, acionistas e fornecedores). Na dimensão secundária, os *stakeholders* têm algum grau de importância, mas não comprometem a existência da organização (além dos primários, haveria o governo, a comunidade e outras entidades). Já Mitchel *et al.* (2003) classificam os *stakeholders* a partir da percepção dos gestores, perfazendo três dimensões: a força desses atores perante a empresa, a sua legitimidade e a urgência com que as suas necessidades são atendidas.

Desse modo, o conceito pode ser entendido de forma mais ampla e mais restrita. Carroll (1991) entende como *stakeholders* todos os grupos que têm interesse nas ações das empresas e têm interdependência com elas, sendo eles: acionistas, consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade e grupos de atividades sociais. Donaldson e Preston (1995) definem os seguintes grupos: governo, investidores, grupos políticos, fornecedores, associações comerciais, funcionários, consumidores e comunidade. Para Phillips *et al.* (2003),

haveria, de forma mais restrita, acionistas ou investidores, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, e, de forma mais ampla, concorrentes, terroristas, ativistas e imprensa.

Segundo Clarkson *et al.* (1994), os *stakeholders* devem ser determinados pelo grau de importância que representam para as empresas. Os autores os separam em dois grupos: *stakeholders* voluntários, que podem ser afetados por terem investido alguma forma de capital (humano ou financeiro) nas empresas, e involuntários, que estão sujeitos a riscos resultantes das ações das empresas. Donaldson e Preston (1994) completam os conceitos de Clarkson *et al.* (1994) quando constatam que existe uma relação de reciprocidade entre a empresa e seus *stakeholders*, a partir do momento em que os dois lados têm compromissos e papéis a cumprir nesta relação.

Donaldson e Preston (1995) observam que a teoria dos *stakeholders* pode ser vista de diferentes aspectos, podendo ser caracterizada como descritiva, instrumental e normativa. É descritiva quando utilizada para descrever e algumas vezes explicar os comportamentos e características das empresas. É instrumental quando estabelece uma estrutura analítica para examinar as conexões (ou a ausência delas) entre a administração dos *stakeholders* e o alcance de objetivos tradicionais das empresas, como lucro e crescimento. E é, por fim, normativa ao ser utilizada para definir padrões de comportamento e ação das organizações, incluindo padrões morais e filosóficos, dentro do gerenciamento das relações com as partes interessadas, visando o melhor desempenho das organizações.

Além disso, segundo os autores, os três aspectos que compõem a teoria estão inter-relacionados da seguinte forma: na camada mais externa, está o aspecto descritivo, relacionado ao entendimento dos relacionamentos observados no mundo externo. Na camada intermediária, está o aspecto instrumental, apoiando o descritivo por meio de estudos empíricos que relacionam práticas e desempenhos organizacionais. Por último, na camada mais interna, está o aspecto normativo voltado para a ação das empresas baseada efetivamente em princípios e valores éticos.

Segundo Carroll (1991), Freeman e McVea (2001), Kaler (2003) e Phillips *et al.* (2003), o aspecto fundamental para a boa gestão dos relacionamentos é a percepção de “quem” são os *stakeholders*. Desse modo, independentemente da visão mais ou menos abrangente acerca da teoria, é importante perceber que ela se distancia muito da lógica organizacional, voltada somente para atender os interesses dos acionistas, coadunando com o conceito de RSE, que defende a ideia de que uma boa gestão organizacional incorpora, além da dimensão econômica, aspectos sociais e ambientais no gerenciamento de suas atividades.

Entretanto, os relacionamentos estabelecidos entre a organização e seus *stakeholders* devem ser realizados com critérios, uma vez que seu desempenho afeta direta ou indiretamente todos os seus *stakeholders*, bem como é afetada por eles. (WOOD, 1991; EVAN e FREEMAN, 1993). Nesta perspectiva, Jones e Wicks (1999) relacionam um conjunto de premissas estabelecidas com base em várias referências sobre o tema. São elas: 1) a organização relaciona-se com vários *stakeholders*, ao mesmo tempo em que afeta e é afetada por suas decisões; 2) a teoria se preocupa com a natureza destes relacionamentos no tocante a processos e resultados tanto da firma quanto das partes interessadas; 3) os interesses dos *stakeholders* legítimos têm valor intrínseco, não existindo nenhum conjunto de interesses mais importante que outro; e 4) a teoria foca a tomada de decisão gerencial.

A teoria dos *stakeholders* incentiva, portanto, as organizações a gerirem com mais cuidado seus relacionamentos, uma vez que parcerias fortes e duradouras podem trazer benefícios para todos que compõem a cadeia produtiva. Segundo Handfield e Nichols (1999), o desempenho de uma cadeia produtiva é, em grande parte, afetado pelos relacionamentos entre as organizações que a compõem, sendo necessária a construção de parcerias estratégicas. Estas acontecem quando duas ou mais organizações, baseadas no mesmo interesse, possuem ligações econômicas, legais e interpessoais (COUGHLAN, 2002). São criadas visando descobrir e explorar oportunidades em conjunto, onde cada um deve cumprir o seu papel. Portanto, nessa perspectiva, os membros dependem e confiam uns nos outros (PIGATTO e ALCÂNTARA, 2003), podendo ser regidos por contratos formais, capazes de impedir eventuais práticas oportunistas (LAMMING, 1993). Para Brito (2002), a funcionalidade contratual está associada aos mecanismos de coordenação, busca por objetivos comuns e mecanismos preventivos de posturas oportunistas que, porventura, possam ser praticadas por qualquer uma das partes.

Todos os componentes ou níveis de uma cadeia executam funções importantes, cujos respectivos desempenhos determinam, de forma interdependente, o desempenho do sistema como um todo. Uma decisão equivocada provoca distúrbios nos outros elos, afetando o desempenho de cada um (FIGUEIREDO e ZAMBOM, 1998). Assim, uma atitude equivocada num elo ou agente da cadeia pode provocar prejuízos que se propagam e se amplificam através dos outros elos, mesmo que estes não participem ativamente do equívoco, o que pode ser muito bem notado quando falamos de responsabilidade social das empresas.

Desse modo, as empresas que promovem parcerias estratégicas devem trabalhar meios para atingir metas, compartilhar informações, assumir riscos e manter bons relacionamentos, pois percebem essa colaboração como necessária e vantajosa, bem como a

noção de que dificilmente uma empresa consegue se manter competitiva no mercado sem uma relação de cooperação em mercados altamente instáveis (LEVY, 2000). Essa perspectiva em cadeia faz com que os gestores se preocupem e se tornem responsáveis pela ação de seus fornecedores de matéria-prima, passando pelos distribuidores, até chegar ao consumidor final, assim como pelo ciclo de vida de seu produto (ALIGLERI; CÂMARA e ALIGLERI, 2002), e, caso haja necessidade, pelo caminho inverso.

É importante ressaltar, porém, como dito por Cann (1998), que a organização deve, antes de buscar manter uma relação mais efetiva e forte com os outros membros da cadeia, estar atenta às suas operações internas e à congruência entre elas (missão, estratégias e cultura baseada nos clientes) e só depois trabalhar suas atividades realizadas externamente (implementação das estratégias de *marketing* integradas, relacionamento social com as demais empresas da cadeia e adição de valor ao relacionamento), baseadas na ideia de relacionamento colaborativo e de longo prazo.

No entanto, segundo Hakansson e Snehota (1998), ao mesmo tempo em que a cooperação é vantajosa, pode trazer ônus quando não bem administrada, pois leva necessariamente ao cumprimento de obrigações por parte de todos os envolvidos. Os autores falam que a falta de governabilidade, a necessidade de recursos, a incerteza, a adaptação e a exclusividade podem trazer resultados negativos para os dois lados.

Todavia, a colaboração entre empresas se apresenta como uma alternativa às limitações do ambiente interno organizacional para incrementar seus desempenhos socioambientais, pois ações sociais e ambientais terão mais impacto se forem realizadas, de forma contínua, por todas as empresas que compõem a cadeia. Assim, a efetiva gestão dos relacionamentos entre fornecedores e clientes (sejam finais ou outras organizações) é essencial para permitir que os membros da cadeia obtenham benefícios mútuos de longo prazo, desde a manutenção da qualidade dos produtos e serviços já disponibilizados até o desenvolvimento de novos.

2.5.3 RSE e a inovação

Seja por pressões do mercado, seja por afinidade e princípio, as empresas têm assumido a sua responsabilidade social empresarial de forma mais visível. No entanto, como referido anteriormente, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, nomeadamente quanto ao seu impacto e efetivação, muito especialmente quando se constata que as práticas ainda são, na sua grande maioria, filantrópicas e resultam de ações isomórficas. Efetivamente, as empresas não gerem a responsabilidade social de forma a aproveitar todas as suas

potencialidades, agindo motivadas fundamentalmente pela procura de legitimidade, redução de riscos e agregação de valor.

No entanto, esta lacuna pode ser diminuída se a responsabilidade social empresarial for colocada no cerne das discussões que fazem parte do futuro da empresa e se for relacionada com os processos de inovação social. A busca da inovação para o desenvolvimento sustentável se configura como o grande desafio a ser desbravado pelas empresas na atualidade. Dessa forma, a inovação da área social e ambiental pode ser vista como uma ótima oportunidade para as empresas não só assumirem o seu papel na sociedade, criando valor social, mas também como uma oportunidade para criar negócios mais sustentáveis. Assim, o investimento em inovação sustentável constitui um propulsor para desbravar novas áreas de negócio e conseguir maiores níveis de sustentabilidade global.

Segundo Santos e Sousa (2010), apesar da urgência deste desafio e de as pesquisas que associam o conceito de inovação empresarial às questões da inovação social e ambiental terem aumentado nos últimos anos, a quantidade de investigações disponível ainda é pequena, muito especialmente considerada a relevância que o tema adquiriu nas últimas décadas e a sua projeção no futuro.

A centralidade da inovação na concorrência capitalista foi colocada por Schumpeter (1984). Para ele, este atributo seria mais importante do que o preço no reforço competitivo das empresas (CARVALHO e LOIOLA, 2001). As contribuições de Schumpeter ainda têm bastante importância, nomeadamente quando salientam que ao longo do tempo a natureza e o panorama da inovação também mudam. Deste modo, dentre a grande variedade de inovações que as empresas implementam, é necessário pensar numa estrutura mais abrangente de inovação que ultrapasse as meras inovações tecnológicas, de produto ou processo, para integrar novas formas de inovação, como a inovação social ou inovação com base nas questões sociais e ambientais.

O conceito de inovação social surgiu vinculado ao conceito de inovação tecnológica. A inovação tecnológica está focada no objeto, enquanto as primeiras concepções de inovação social incidiram sobre o contexto (emprego, qualificação, segurança social, território, etc.). Nas concepções mais recentes, segundo André e Abreu (2006), o conceito de inovação social afasta-se desta perspectiva, sendo-lhe atribuída uma natureza não mercantil, um caráter coletivo que visa obter transformações nas relações sociais.

De fato, a bibliografia sobre inovação social é, na sua maioria, decorrente de iniciativas do terceiro setor e está relacionada ao combate à exclusão social, o que reforça a concepção de que o seu processo ocorre fora do mercado. Assim, os trabalhos que trazem o

conceito de inovação social para a luz do mercado e como base para as decisões estratégicas das empresas ainda são incipientes.

No entanto, a inovação social pode ver aumentada a esfera de intervenção se não estiver somente focada na temática da inclusão social, mas se for também associada à produção de novos produtos e serviços (tendo em consideração as questões sociais e ambientais) orientados para a satisfação de necessidades sociais não satisfeitas e para o aumento das capacidades humanas, numa lógica que considera o desenvolvimento econômico cumulativamente com a criação de valor social e ambiental. Assim, o processo de inovação social tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais, a estrutura de regras e de recursos que reproduzem aqueles sistemas, além de permitir o desenvolvimento de novos produtos, processos e canais de distribuição (SABAPATHY e WEISER, 2003).

Associar formas de gestão e de produção de bens e serviços à satisfação de necessidades sociais e ambientais configura-se como um novo desafio para as empresas que pode trazer amplas vantagens, pois organizações focadas na busca de sustentabilidade podem, igualmente, obter ganhos de competitividade através do crescimento baseado na inovação social e ambiental (KANTER, 1999; KPMG, 2007).

Se durante muito tempo as empresas estavam, sobretudo, orientadas para a satisfação de questões de mercado, contemporaneamente a economia já não obedece a uma dinâmica isolada, mas envolve os interesses de toda a sociedade, assumindo, portanto, a sua condição de corresponsável pela sustentabilidade dessa mesma sociedade, o que implica uma mudança estratégica fundamental (FLEURY, 2001). Ou seja, um dos principais desafios do desenvolvimento sustentável é a exigência de escolhas inovadoras e novas formas de pensar como indivíduo e organização. Se, por um lado, o desenvolvimento de conhecimento e de tecnologia contribui para o crescimento econômico, por outro também pode contribuir para solucionar os riscos e danos que esse crescimento traz à sustentabilidade de nossas relações sociais e do meio ambiente (GRI, 2006).

Este novo enquadramento obriga ao emprego de novos modelos de gestão e a um novo olhar sobre a atividade da empresa, novas escolhas em relação ao impacto de suas operações, produtos, serviços e atividades sobre as economias, as pessoas e o planeta (GRI, 2006), bem como a uma nova forma de olhar todos os seus relacionamentos. Cada desafio social e ambiental e cada constrangimento podem e devem servir como uma fonte de oportunidades, estimulando o processo de inovação (SANTOS e SOUSA, 2010) e parcerias entre empresas, conforme será tratado na próxima seção.

2.5.4 Clusters de RSE

A responsabilidade social das empresas, além de incentivar a gestão cuidadosa dos relacionamentos, acaba por incentivar também a construção de parcerias que aumentem o raio de ação de práticas sociais e ambientais. Para tanto, Zadek *et al.* (2003) apresentam a importância do conceito de *clusters*, defendendo a ideia de que as ações sociais e ambientais realizadas pelas empresas individualmente não representam efeitos visíveis no nível mais amplo ou, ainda, não geram impactos significativos na vantagem competitiva das regiões e na sustentabilidade global (SANTOS *et al.*, 2005).

Entretanto, vale ressaltar que, mesmo não afetando consideravelmente no nível macro, as ações realizadas têm efeitos positivos que devem ser considerados, mas na concepção dos autores estas poderiam ser mais e melhor aproveitadas e eficientes se fossem realizadas conjuntamente com outras organizações que compõem o campo organizacional. Dessa forma, para Zadek *et al.* (2003), as ações e os impactos positivos podem ser consideravelmente aumentados se houver uma articulação entre empresas, sociedade civil e setor público. Os *clusters* seriam, portanto, os arranjos empresariais concentrados setorialmente e geograficamente (BISPO, SILVA e SCHLEMM, 2008).

Partindo da consideração de que as empresas não possuem todas as informações e competências necessárias para a eficiente gestão de todas as suas atividades, especialmente quando se trata da responsabilidade social, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que procurem sanar suas carências, o que, segundo Ishmael (2008), pode ser amenizado com os agrupamentos organizacionais. Esses agrupamentos se caracterizam como um importante meio de gestão baseado na complementaridade via rede e inter-relacionamentos estabelecidos, compartilhamento de competências, infraestruturas, conhecimento e sinergias.

Os *clusters* podem ser observados de duas perspectivas distintas: (i) sua formação, podendo ser deliberados ou endógenos; e (ii) sua configuração, podendo ser verticais ou horizontais. Os *clusters* deliberados são os constituídos pela ação racional e planejada, podendo acontecer via iniciativa privada ou como resultado de políticas públicas visando promover o crescimento e/ou desenvolvimento regional, especialmente de pequenas empresas (PEREIRA, 1998). Os *clusters* endógenos são aglomerações de empresas que são constituídas pela tradição (vocação) de determinada região, que acabam por configurar a economia local, conforme ressaltado nos trabalhos de Marshall (1982). Quanto à sua configuração, os *clusters* verticais são constituídos por empresas que mantêm interdependência no decorrer da cadeia produtiva, podendo restringir-se a dois elos ou se

espalhar a mais elos, como é o caso da empresa de grande porte, que geralmente é alimentada por várias outras de menor porte (BISPO, SILVA e SCHLEMM, 2008). Já os *clusters* horizontais são entendidos como aglomerações de empresas que pertencem ao mesmo elo da cadeia produtiva, ou seja, configuram-se como concorrentes, mas acabam por tirar vantagens desta cooperação (BISPO, SILVA e SCHLEMM, 2008).

Neste sentido, os *clusters* de responsabilidade social empresarial são constituídos a partir de aglomerações de empresas localizadas num mesmo território que estabelecem interações entre si e com outros atores locais para dinamizar e aperfeiçoar práticas conjuntas de responsabilidade social e ambiental, buscando o desenvolvimento sustentado de sua região, numa perspectiva integrada e ampla (SANTOS, 2010). A diferença entre *cluster* (agrupamentos competitivos) e *cluster* de RSE, segundo Santos (2010) e Swift e Zadek (2002), se dá em virtude de o segundo incluir outros atores locais (organizações do terceiro setor, instituições de ensino e/ou pesquisa, associações empresariais, entre outros), bem como pelo fato de a parceria constituída entre as organizações procurar atingir vantagem competitiva para um determinado setor ou região, integrando estratégia de responsabilidade social e sustentabilidade.

A ideia que permeia o *cluster* de responsabilidade social empresarial está voltada para a cooperação entre seus membros, visando alcançar melhorias sociais e ambientais, levando em consideração que a ação isolada certamente não atingirá o mesmo resultado. No entanto, o grande desafio se materializa quando da efetivação das parcerias entre organizações de diferentes ramos. A ligação entre entidades públicas, empresas e demais organizações da sociedade civil (universidades, ONGs, etc.) pode ser prejudicada pela diferença de atuação de cada uma, ou seja, a articulação onde cada organização, na sua esfera de atuação e com suas competências específicas, possa atuar em conjunto, na tentativa de consolidar ações que associem benefícios sociais e ambientais como requisito indispensável à construção de vantagens competitivas que levem uma dada sociedade (nação) a patamares significativos de desenvolvimento sustentável.

É importante ressaltar, porém, que a efetiva ação do *cluster* de RSE somente ocorrerá se os participantes reconhecerem a importância da ação cooperativa e trabalharem no sentido de mantê-la. Entretanto, apesar dos interesses em comum, os *clusters* podem ser espaço de disputas e conflitos, exigindo um maior nível de confiança e articulação conjunta entre os membros. Para Zadek *et al.* (2003), os *clusters* só efetivamente funcionarão se preservarem o diálogo e a parceria, pois serão necessárias trocas constantes de conhecimentos e competências, bem como abertura para o desenvolvimento de novas estratégias aos seus

membros. Neste sentido, Porter e Kramer (2006) chamam atenção também para o fato de que se faz necessário modificar o modo como as empresas se veem, pois existe a possibilidade de enxergarem a responsabilidade social e ambiental de forma integrada, o que pode trazer maiores retornos não somente para as empresas, mas para toda uma nação.

Zadek *et al.* (2003) também chamam atenção para a importância das políticas públicas neste contexto. Estas podem servir de instrumento para a criação de parcerias entre empresas, sociedade civil e o próprio governo, pois, segundo Moon e Vogel (2006), a efetiva responsabilidade social empresarial não requer políticas de ação que se desenvolvam à revelia da regulamentação governamental, uma vez que sua efetiva participação é de extrema importância para a potencialidade das ações sociais e ambientais. Neste caso, os governantes têm papel relevante no contexto e sucesso dos *clusters*.

Os vários desafios postos atualmente à sociedade, tanto na ordem econômica quanto política, social e ambiental, requerem ações inovadoras que favoreçam a relação harmoniosa entre empresas, governo e sociedade civil (SANTOS, 2010), e, para tal, a responsabilidade social das empresas é resultado desta busca, bem como representa uma importante parcela para a sustentabilidade que vem se institucionalizando.

A seguir serão descritas as considerações mais importantes do novo institucionalismo e da RSE, que serviram de base para a elaboração de duas estruturas conceituais que permitissem avaliar o processo de institucionalização da RSE no nível micro-organizacional.

2.6 Estruturas conceituais para análise do processo de institucionalização da RSE

No sentido de atender ao objetivo principal desta tese, que é analisar o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial no nível micro-organizacional das montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil, foram revisados vários trabalhos importantes do novo institucionalismo, buscando alcançar um conjunto de considerações relevantes no processo de institucionalização de práticas e formas organizacionais.

Percebeu-se, portanto, que para analisar o processo de institucionalização do tema, deve-se primeiro responder a três diferentes questões teóricas principais, a saber: Quais os fatores preponderantes na gestão da RSE? Quais os estágios que o processo de institucionalização da RSE percorre no nível micro-organizacional? E quais as variáveis

sociais e ambientais mais importantes na atuação das empresas e como elas são caracterizadas em cada estágio do processo de institucionalização?

Assim, na seção 2.7.1 buscou-se relacionar os fatores preponderantes na gestão da RSE, e na seção seguinte (seção 2.7.2) foram descritos os estágios selecionados para análise do processo de institucionalização do tema e as variáveis de análise consideradas mais importantes na institucionalização da RSE, a partir de pesquisa bibliográfica.

2.6.1 Estrutura conceitual 1 – Fatores preponderantes na gestão da RSE

Na tentativa de responder a primeira pergunta formulada, foram pesquisados, na referida literatura (capítulo 2), os fatores considerados preponderantes na gestão de formas e práticas organizacionais. Nesta direção, percebeu-se que os autores se dividem em dois grupos, abordagem externa e interna, não sendo encontrados, portanto, trabalhos que discutissem e analisassem empiricamente os fatores preponderantes na perspectiva da RSE.

Para começar, buscou-se orientação nas percepções mais antigas do novo institucionalismo, abordagem externa. Estas ressaltam que as ações das organizações tendem a ser similares em estruturas, comportamentos e uso de artefatos, em virtude do que DiMaggio e Powell (1983) chamam de elementos isomórficos, podendo ser tanto competitivos como institucionais.

No caso do isomorfismo competitivo, a similaridade provém da competição do mercado. Para tal, Meyer e Roman (1977) e Tolbert e Zucker (1999) explicam que as ações dos gestores podem ser influenciadas por diversos fatores, a saber: nível de eficiência, coordenação, tamanho, complexidade de estruturas organizacionais, dentre outros aspectos organizacionais. Neste sentido, questões como tamanho da empresa, relacionamento com outros mercados, agregação de valor ao produto e/ou processo, exigência dos consumidores/clientes e impactos econômicos sofridos pelo setor são pontos que devem ser analisados para maior percepção deste tipo de isomorfismo na adoção da RSE.

DiMaggio e Powell (1983) também consideram o isomorfismo institucional um fator importante na semelhança das ações organizacionais. Para sua análise, os autores enumeram três mecanismos de sua condução: coercitivo, mimético e normativo, considerando que a similaridade se dá em decorrência de restrições institucionais. Essas restrições representariam, para os autores, as regras que determinam como o "jogo" pode acontecer (regras do jogo), podendo ser explícitas e/ou implícitas e determinar os comportamentos econômicos desejáveis a partir de incentivos apropriados (RODRIK e SUBRAMANIAN, 2003), influenciando, desse modo, o comportamento das organizações. Neste sentido, a RSE

representa uma interface contínua entre as demandas socioambientais em busca de legitimidade e sustentabilidade a partir da inserção no ambiente institucional e de atividades técnicas na busca por eficiência competitiva.

Os mecanismos coercitivos nascem do exercício dos poderes político, econômico e ideológico (DIMAGGIO e POWELL, 1983), que resultam em pressões formais ou informais, mais ou menos sutis, de umas organizações sobre as outras por meio de coerção (explícita ou implícita), persuasão ou convite. Desse modo, as organizações tendem a adotar práticas semelhantes em virtude da imposição, uma vez que suas ações são passíveis de punições. Segundo DiMaggio e Powell (1983), a imposição acontece motivada por três razões principais: pela dependência que as organizações possuem umas das outras para agir, pela centralização de recursos e pela interação entre organizações e órgãos reguladores. Já de acordo com Scott (2001), a coerção é um dos principais elementos que forçam as organizações a se adequarem às pressões institucionais. Neste caso, é importante atentar para os grupos de *stakeholders*, os quais podem influenciar a atuação das empresas. Nesse sentido, são importantes as entidades reguladoras (Governo, entidades de classe, etc.), a estrutura legal, o grau de dependência e a fiscalização exercida no ambiente. Portanto, este fator determinaria a RSE imposta pelas pressões legais e simbólicas vigentes.

Os mecanismos miméticos resultam da incerteza. Acontecem, portanto, quando organizações não possuem informações, tecnologias, conhecimentos e/ou disposição suficientes para agir e tomam outras organizações como modelo, a partir da percepção vantajosa (consciente ou não-intencional) das ações destas. Neste caso, são importantes os aspectos simbólicos, resultantes das interpretações e consequentes representações que os indivíduos fazem do ambiente. A homogeneidade acontece em virtude das dúvidas existentes, ambiguidade de metas e/ou, ainda, da economia de esforços que se tem ao adotar ações já legítimas no ambiente, conforme conceituado por Giddens (1989). Assim, a RSE seria resultado das incertezas que assolam o ambiente.

Neste sentido, Berger e Luckmann (1985) também contribuem ao argumentarem que a ação frequentemente repetida configura um padrão, que, ao ser reproduzido, traz consigo certa economia de esforço, motivando assim sua reprodução. Sob esta perspectiva, são importantes meios de análise: postura conhecida dos concorrentes, transferência e/ou rotatividade de funcionários e influência dos parceiros ou outros relacionamentos (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Também é importante notar que, no caso de multinacionais, o fato de as empresas necessitarem se reportar ou adotar ações de suas matrizes localizadas em outros países faz com que suas ações sejam semelhantes.

O último mecanismo descrito por DiMaggio e Powell (1983), isomorfismo normativo, resulta da profissionalização, ou seja, do processo de definição de padrões, condições, métodos e fronteiras construídas pela educação formal, por redes de profissionais e por organizações centrais legítimas. Os valores são concepções preferenciais ou desejáveis, juntamente com a construção de padrões em que as estruturas existentes ou os comportamentos podem ser comparados e acessados (SCOTT, 2001). Assim, as ações organizacionais são motivadas pela segurança alcançada ao se adotarem práticas e formas legítimas. Desse modo, quanto maior o grau de profissionalização e estruturação do campo, maior a confiança que se tem em unidades de pesquisas, consultorias e auditorias e maior a participação dos gestores em associações, maior será a probabilidade da organização se tornar semelhante a outras em seu campo (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Nesta direção, a RSE seria resultado da profissionalização que passa a fazer parte do ambiente.

Outro aspecto enfatizado pela literatura é a capacidade dos agentes em determinar a forma como as ações sociais e ambientais acontecem, abordagem interna. Sob esta perspectiva, são importantes os autores mais recentes do novo institucionalismo (GIDDENS, 1989; OLIVER, 1991/1992; BURNS e SCAPENS, 2000; FRUMKIN e KAPLAN, 2000), ao considerarem de fundamental importância a ação dos agentes, suas implicações e considerações na configuração das ações sociais e ambientais adotadas pelas empresas. Desse modo, seus valores, crenças e a quantidade de poder que detêm no campo pode se tornar um forte influenciador, bem como os esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis pelas ações nas estruturas das organizações, dos fundadores e/ou matrizes e a liberdade de ação que possuem. Considerando estes argumentos, a agência seria a responsável pela forma como as ações sociais e ambientais se institucionalizam nas organizações, uma vez que as ações dependem da percepção dos atores quanto à necessidade e urgência de se considerar questões socioambientais no ambiente dos seus negócios específicos.

Sobre a agência, também é importante notar, a partir da literatura, que os campos organizacionais possuem suas características próprias, que podem ser influenciadas tanto em virtude das pressões existentes como da identidade vigente, sendo geralmente interdependentes. Dessa forma, as ações sociais e ambientais empresariais podem também ser influenciadas pela identidade institucional, que, por sua vez, dependerá da identidade criada no campo do qual a organização faz parte e que tende a ressaltar suas características particulares. Acompanhando este raciocínio, Perrow (1986, pág. 167) ressalta a

institucionalização como um processo de crescimento orgânico, onde a organização se adapta a disputas de grupos internos e a valores da sociedade.

Assim, a identidade do campo resulta da construção de regras constitutivas que delineiam as categorias, fronteiras e tipificações que constituem a identidade do próprio campo (SCOTT, 2001), uma vez que as organizações pertencentes ao campo também buscam manter a identidade estabelecida neste, caracterizando um estilo distintivo que reflete as facetas institucionais (GRAUD, JAIN, KUMARASWAMY, 2002). Neste sentido, é importante perceber as demandas específicas do setor, os recursos organizacionais, o tempo de difusão da RSE e o grau de convergência existente no campo. Para Frumkin e Kaplan (2000), a homogeneidade do campo vai depender do tempo de difusão da prática e de como as organizações buscam manter um determinado grau de convergência no campo.

O quadro 2.14 apresenta, de forma esquematizada, os fatores determinantes e as variáveis de análise que serviram para verificar os fatores determinantes na gestão da RSE.

FATORES PREPONDERANTES		VARIÁVEIS	
Isomorfismo competitivo		RSE como critério imposto pela competitividade	1. Tamanho da empresa 2. Negociação com outros mercados 3. Agregação de valor ao produto/processo 4. Exigência dos consumidores, clientes 5. Exigência do mercado financeiro
Isomorfismos e pilares institucionais	Coercitivo/regulativo	RSE imposta pelas pressões legais e simbólicas	6. Poder de órgãos reguladores 7. Estrutura legal 8. Grau de dependência entre empresas 9. Fiscalização/punição
	Mimético/cognitivo cultural	RSE como resultado das incertezas do ambiente	10. Nível de divulgação dos concorrentes 11. Transferência e/ou rotatividade de funcionários 12. Influência dos parceiros e/ou matrizes 13. Segurança ontológica/economia de esforços
	Normativo/normativo	RSE como resultado da profissionalização	14. Recomendações de entidades de pesquisas 15. Recomendações de consultorias e auditorias 16. Pronunciamento de entidades de classes
Agência	Interpretação dos agentes	RSE influenciada pela percepção dos agentes	17. Valores/crenças 18. Poder/influência 19. Esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis 20. Esquemas interpretativos dos fundadores e/ou matrizes 21. Liberdade de ação
	Características específicas do campo	RSE influenciada pelas demandas do campo organizacional	22. Recursos organizacionais (conhecimento, tecnologias, etc.) 23. Tempo de difusão da prática 24. Demandas específicas do setor (legislação, pressão, etc.) 25. Grau de convergência do campo

Quadro 2.14 – Fatores conceituais determinantes na gestão da RSE

Fonte: Elaborado pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

2.6.2 Estrutura conceitual 2 – Estágios de institucionalização das variáveis sociais e ambientais que compõem a RSE

Na busca por responder a segunda pergunta estabelecida neste trabalho, dois passos foram necessários. Primeiro, fez-se necessário mapear os estágios que este processo de institucionalização percorre, apontado por Tolbert e Zucker (1999) como algo incipiente nas pesquisas já realizadas. Neste sentido, a partir da pesquisa bibliográfica, confirmou-se que a institucionalização é comumente vista como “dado” pelos novos institucionalistas, ou seja, como algo institucionalizado ou não, e, conseqüentemente, seu processo não tem sido alvo de muitos estudos. Dessa forma, foram encontradas e consideradas as pesquisas de Tolbert e Zucker (1999) e Scott (2001), para os quais a institucionalização acontece de forma gradual. Nesta mesma linha, foram utilizados DiMaggio e Powell (1983), com seus mecanismos isomórficos; Scott (1995), ao relatar os pilares que compõem as instituições; Tolbert e Zucker (1999), ao descreverem as fases de institucionalização de formas e práticas organizacionais; Burns e Scapens (2000), ao construírem o modelo para estudo da mudança conceitual; e Frumkin e Kaplan (2000), ao selecionarem os componentes importantes no processo de institucionalização entre os níveis macro e micro-organizacional. Segundo, foi fundamental para a descrição dos estágios de institucionalização da RSE o estudo de seus conceitos, desde seus mais remotos tempos até os atuais, e, para tal, se utilizou como ponto de partida o trabalho de Garriga e Melé (2004), o qual propõe o agrupamento das várias teorias que envolvem a responsabilidade social em quatro grandes grupos (teorias instrumentais, políticas, integrativas e éticas), bem como se acrescentou novas teorias aos grupos criados pelos autores.

Assim, baseado no estudo bibliográfico, o processo de institucionalização da RSE pode ser dividido em três estágios complementares e consecutivos. É importante salientar, todavia, que os estágios que compõem o processo de institucionalização acontecem de forma gradativa, apesar da dificuldade de demarcação exata entre o início e o fim de cada estágio, uma vez que as ações são permeáveis e complementares. Por esta razão, o segundo estágio se configura como o desenvolvimento das ações realizadas no estágio inicial, bem como o terceiro é caracterizado pela evolução do segundo.

Estágio inicial de institucionalização

No estágio inicial do processo de institucionalização, segundo pressupostos do novo institucionalismo, as ações são proferidas obedecendo às pressões formais e informais, em virtude dos poderes políticos, econômicos e ideológicos (DIMAGGIO e POWELL, 1983),

via regras, normas, leis, monitoramento e sanções que forçam e regulam o comportamento social das organizações (SCOTT, 1995). Estas são notadas no momento em que determinado agente internaliza a ação (BERGER e LUCKMANN, 1994), e estes agentes passam a configurar novos arranjos estruturais para solucionar um problema ou conjunto de problemas organizacionais específicos, resultando na formalização da ação (TOLBERT e ZUCKER, 1999). Neste contexto, os atores desconhecem novas formas de agir e, por essa razão, somente agem conforme estipulado por atores legítimos e com poder de persuasão ou punição, real ou simbólica, às suas condutas. As ações inovadoras, ou seja, as ações realizadas a mais do que as pautadas em lei, são objetivadas pela busca de diferenciação por parte das empresas.

Trazendo-se estas considerações do novo institucionalismo para a gestão da responsabilidade social empresarial, pode-se perceber que no estágio inicial as ações são articuladas levando em consideração as exigências legais e as estipuladas pelos discursos a favor de sua implantação. Portanto, são consideradas, mesmo que de forma ainda primária, as pressões convencionais do ambiente institucional, na busca por evitar problemas legais e danos à imagem (SETHI, 1975; CARROLL, 1979/1991/2003/2007; FREDERICK, 1986/1994/1998; WOOD, 1991; HOPKINS, 1997; ENDERLE e TAVIS, 1998; HOPKINS, 1997; SWIFT e ZADEK, 2002/2003).

Os discursos aqui consolidados em favor das ações sociais e ambientais empresariais fortalecem sobremaneira o tema, uma vez que foram configurados pelos atores considerados importantes no campo organizacional, geralmente os que possuem posições privilegiadas e/ou poder legítimo para tal (BURNS e SCAPENS, 2000; PHILLIPS *et al.*, 2004), acabando por configurar posturas passíveis de recompensas e punições (BURNS e SCAPENS, 2000). Assim, as ações dos atores são pautadas, neste estágio inicial, pela força dos discursos construídos e pela pressão que estes atores, geralmente dominantes, exercem sobre os dominados. Neste sentido, a razão de ser das ações realizadas não pode ser justificada somente pela motivação para agir pura e simples das empresas, mas pela força das estruturas construídas no ambiente institucional (GIDDENS, 1989).

Neste momento, as soluções para o enfrentamento dos problemas sociais ainda são incertas e requerem maior familiaridade do tema por parte dos profissionais, uma vez que as demandas sociais e ambientais são novas no ambiente dos negócios. Dessa forma, as ações realizadas são, em sua maioria, filantrópicas e coordenadas geralmente pelos funcionários de recursos humanos e *marketing*, uma vez que não existem ainda profissionais que atendam tal demanda, bem como os relatórios sociais e ambientais, apesar de ainda não convencionados, são fortemente utilizados como ferramentas de divulgação na busca por diferenciação. Assim,

as organizações são levadas a realizar suas atividades obedecendo a determinadas posturas sociais e ambientais, mesmo não concordando com elas, pois, caso contrário, sofrerão penas severas dos demais atores que compõem o campo organizacional (SETHI, 1975; HOPKINS, 1997; SWIFT e ZADEK, 2002/2003), ainda que de forma incipiente.

Assim, por não existirem modelos legítimos, cada organização fica livre para desenvolver suas ações sociais e ambientais da maneira que lhe seja mais conveniente, apesar de que as regras mínimas convencionais estão claras e pautadas em lei, sendo as ações realizadas além das exigidas em leis provenientes das considerações vigentes no ambiente institucional e influenciadas por atores interessados em institucionalizar o tema no campo organizacional, geralmente atores dominantes. Esses atores, ao incentivarem a adoção da RSE no ambiente das organizações, estão elevando sua própria importância e articulação (p.ex. GRI – *Global Reporting Initiative*, Dow Jones, EPA US e Comissão Europeia em nível internacional e Instituto Ethos, IBASE e BOVESPA em nível nacional, que atuam oferecendo referências e soluções normativas). Portanto, neste estágio acontece a adoção simultânea por diferentes organizações do mesmo processo, geralmente organizações interconectadas, que, por força dos relacionamentos comerciais (normalmente com forte dependência), passam a adotar, mesmo que de forma primária, ações sociais e ambientais mínimas em seus modelos de gestão.

Com base nestes aspectos, pode-se concluir que a razão que move as empresas neste primeiro momento é a busca por diferenciação e/ou a busca por atender exigências de atores dominantes quando da realização de novas práticas sociais e ambientais. Sethi (1975) já alertava em seu modelo que as ações realizadas neste estágio não são suficientes para atribuir legitimidade às empresas, mas o seu não cumprimento garante penalidades severas à organização. A este respeito, Swift e Zadek (2002/2003), em seu modelo, incluem o estágio zero, que corresponderia somente ao cumprimento das leis, mas não o considera como o estágio inicial do processo de institucionalização da RSE, por caracterizá-lo como o mínimo necessário exigido das organizações.

Neste contexto, a legitimidade das ações sociais e ambientais começa a se desenvolver. Contudo, apresenta-se de forma incipiente, alertando somente para a forma como as coisas devem ser feitas, e essas rotinas assumem uma qualidade persistente e durável, apresentando as vantagens e perdas da institucionalização das práticas (BERGER e LUCKMANN, 1999).

No estágio inicial, a ação dos atores organizacionais é geralmente pautada pela pressão do ambiente institucional, configurando suas ações de forma a responder

minimamente às exigências advindas do ambiente macro. A maioria age neste sentido, mas outros já fazem valer suas considerações no momento da construção dos discursos de RSE, aumentando sua importância e poder.

Estágio intermediário de institucionalização

O estágio intermediário de institucionalização é pautado pelas incertezas que ainda existem no ambiente institucional, sendo fortemente influenciado por ações legítimas (DIMAGGIO e POWELL, 1983), principalmente as regidas por aspectos simbólicos, resultantes das interpretações e consequentes representações que os indivíduos fazem do ambiente (SCOTT, 1995). Neste contexto, as organizações são levadas a adotar, além de suas competências técnicas e financeiras, aspectos simbólicos que passam a existir concretamente no ambiente institucional (BERGER e LUCKMANN, 1994). Dessa forma, desenvolve-se certo grau de consenso quanto aos valores simbólicos das estruturas criadas, principalmente ocasionado pelo monitoramento interorganizacional. Em virtude disso, as organizações passam a adotar essas estruturas na busca por solucionar problemas específicos, e elas tendem a ser semelhantes, pois à medida que a teorização se desenvolve e se explicita, a variação das formas organizacionais, consequentemente, diminui (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

É importante ressaltar que o comportamento reproduzido repetidas vezes conduz à configuração de rotina (BURNS e SCAPENS, 2000). Assim, as ações sociais e ambientais, neste momento, são mais estruturadas em algumas organizações que começam a ter sucesso (adquiriram legitimidade) com suas práticas, mas ainda não existem modelos, tecnologias e conhecimentos legítimos para agir atendendo todas as especificidades do tema, porém há modelos ainda muito generalizados e em pequeno número.

No entanto, as organizações começam a perceber a importância de se atuar levando em consideração questões sociais e ambientais, provocadas pelos resultados (ganho de legitimidade) alcançados pelas organizações que já privilegiam em sua gestão aspectos sociais e ambientais, sendo, dessa forma, a reprodução realizada de forma consciente (BURNS e SCAPENS, 2000). Entretanto, ela também pode acontecer de forma inconsciente, ou seja, sem propósitos claros, resultado do não monitoramento das situações de rotina ou por falta de compreensão das regras e rotinas em vigor, e, ainda, pela não aceitação por parte dos atores (BURNS e SCAPENS, 2000).

Neste momento, a postura dos atores se resume à aceitação ou não das práticas rotinizadas. No caso da primeira opção, os atores podem aceitar as práticas da forma como elas estão acontecendo e podem fazer uso delas para assumir também uma posição de

destaque no campo do qual fazem parte, servindo de referência para outras empresas, aumentando, por conseguinte, sua representatividade. Entretanto, podem, ainda, brigar pela não aceitação das práticas, uma vez que sua atuação, nesse caso, tende a ser questionada pela força que as regras e práticas rotinizadas já adquiriram até este momento.

Neste estágio, a RSE assume um caráter mais permanente e disseminado, apesar de ainda se configurar como resposta às necessidades sociais e ambientais que não foram legalizadas, mas que representam muito dentro do contexto no qual a empresa atua (SETHI, 1975; HOPKINS, 1997). Inclui-se, ainda, a capacidade da organização em conduzir coerentemente seus relacionamentos com os diversos grupos sociais que a envolvem em seu ambiente de ação (FREDERICK, 1984; HOPKINS, 1997). Da mesma maneira, os aspectos sociais e ambientais começam, de forma ainda primária, a permear todas as ações da empresa, desde a coleta de insumos, passando pela fabricação, até a entrega dos produtos e/ou serviços a seus clientes, bem como a relação reversa (SWIFT e ZADEK, 2002/2003).

Com base nestes aspectos, as empresas começam a estruturar de forma mais elaborada suas ações sociais e ambientais, mas ainda fortemente pautadas na cópia de ações legítimas, realizada via processo isomórfico institucional mimético. A maioria dos atores passa a aceitar o tema como legítimo e busca se adequar às exigências de sua condição, pois a homogeneização não deriva de reprodução irrefletida, mas de regularidade proveniente da aceitação de determinada ação como legítima, que, por ser assim considerada, é reproduzida pelos agentes na prática social e se consolida como padrão institucionalizado, por ser entendida como escolha desejável e viável (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005). Esse tema também é descrito por Giddens (1989) como o sentimento de segurança antológico vivenciado pelos agentes ao adotarem práticas rotinizadas, acreditando que estas dispõem de credibilidade suficientemente legítima, proporcionando uma economia de esforço a ser despendido pelos indivíduos (BERGER e LUCKMANN, 1985). Dessa forma, a responsabilidade social empresarial passa a fazer parte de ações efetivas das organizações de forma mais consolidada que no estágio anterior.

Neste momento, as organizações passam a direcionar as ações de responsabilidade social e ambiental para um departamento específico. Tal departamento toma para si o comprometimento de unificar ideias e consensos sobre o entendimento das políticas sociais e ambientais praticadas na organização (ALIGLERI e SOUZA, 2010) e está diretamente subordinado à direção das empresas.

Dessa forma, as ações são realizadas mais estruturadamente e alcançam maior legitimidade cognitiva e normativa no ambiente das organizações. Neste momento, as

estruturas passam a contar com um número maior de atores que ressaltam sua importância e legitimidade, bem como aparecem atores cada vez mais interessados na sedimentação do tema, buscando aumentar sua própria relevância.

Estágio de total institucionalização

No último estágio, onde a institucionalização acontece e os modelos de referência são formados, há a profissionalização, e os referenciais tomados passam a ser universais, provenientes do meio acadêmico, associações profissionais ou comerciais (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Neste momento, os valores e normas funcionam como elementos institucionais que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, de obrigatoriedade no contexto social e organizacional, ou seja, os valores e normas são continuamente repetidos, sendo assim interiorizadas, tornando-se, com o passar do tempo, uma obrigação ou comportamento moralmente governando (FONSECA, 2003). Dessa forma, configura-se um considerável grau de estruturação do campo organizacional, determinando um amplo reconhecimento de hierarquia de *status* e periferia entre as organizações e o campo, difundindo os modelos formulados (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

No estágio final do processo de institucionalização, as estruturas sociais e ambientais se perpetuam, ocorrendo, então, a institucionalização total da responsabilidade social empresarial, i.e., a RSE passa a compor o conjunto de pressuposições assumidas como corretas no interior das organizações (BURNS e SCAPENS, 2000), norteando seus processos decisórios. Dessa forma, a responsabilidade geral pela gestão da responsabilidade social e ambiental é confiada a equipes formadas por membros de diferentes divisões ou funções e presididas por um ou mais membros da direção geral. O principal objetivo desta estruturação matricial é introduzir a gestão social e ambiental no conjunto das divisões da organização, uma vez que a dimensão do tema é ampla e necessita permear os valores e a cultura corporativa adotada. Caso contrário, as ações podem ser percebidas apenas como ferramentas de promoção e publicidade em busca de legitimidade.

Além disso, as organizações passam a assumir uma postura pró-ativa, defendendo e impondo uma correta postura social e ambiental a si e a todos os seus *stakeholders*, incluindo o próprio Estado (SETHI, 1975). Os relacionamentos são geridos com mais cuidado, pois a correta postura dos membros que compõem a cadeia produtiva passa a ser critério de análise que rege os contratos e as negociações das empresas.

As demandas provenientes das questões sociais e ambientais são levadas em consideração no desenvolvimento de novos processos e produtos, ou seja, a RSE passa a

compor o conjunto de critérios analisados na busca pela inovação. Assim, a partir do momento em que as instituições se configuram, o processo de mudança pode ser considerado concluído, e as instituições passam a integrar o campo de ação e o campo institucional ao longo do tempo (BURNS e SCAPENS, 2000).

Neste momento, a legitimidade também se institucionaliza e assume papel ético, pois há a criação de um universo simbólico, no qual símbolos, crenças e práticas assumem força moral, onde a legitimidade é total (BERGER e LUCKMANN, 1999).

A postura dos atores organizacionais neste estágio é de total conscientização quanto à importância do tema para a vida em sociedade e a sustentabilidade da própria empresa.

Assim, as estruturas começam a se propagar de maneira natural via teorização de atores adotantes, que passam a compartilhar normas e regras na sua adoção e estruturação, bem como pode acontecer pela continuidade da estrutura no ambiente institucional por considerável período.

Neste estágio, os princípios de RSE devem ser assimilados e consolidados por todos que compõem a empresa e a sociedade, a ponto de permearem toda a vida econômica de um país, orientando políticas públicas e indo muito além de iniciativas empresariais isoladas (SWIFT e ZADEK, 2002/2003).

Uma vez institucionalizada, a RSE permeia as considerações pela busca de inovações, ou seja, a busca pela inovação passa necessariamente pelas considerações da responsabilidade social e ambiental, servindo de base para novos processos, produtos e serviços (SANTOS e SOUSA, 2010). Além disso, as empresas passam a considerar a importância dos *clusters* como meio para aumentar o raio de ação de práticas sociais e ambientais (ZADEK *et al.*, 2003).

O quadro 2.15 descreve, de forma resumida, os estágios que o processo de institucionalização da RSE percorre e suas considerações mais importantes.

Considerações relevantes	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RSE		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
Descrição	Representa um estágio básico de ações sociais e ambientais empresariais, no qual as ações são articuladas levando em consideração as exigências legais e os discursos em favor de sua implantação, passando a ponderar, portanto, mesmo que de forma ainda primária, as pressões convencionais do ambiente institucional, na busca por evitar problemas legais.	Representa um estágio intermediário de ações sociais e ambientais, onde já se reconhece a importância da sua gestão e as ações passam a ser mais estruturadas em algumas empresas. No entanto, ainda não existem modelos, tecnologias e conhecimentos legítimos para atender todas as especificidades do tema. As ações consideradas legítimas passam a se multiplicar de forma consciente ou não intencional e acabam por ser levadas em consideração nos modelos de gestão adotados pelas empresas.	Representa um estágio pró-ativo onde a institucionalização do tema acontece. A RSE passa a compor o conjunto de pressuposições assumidas como corretas no interior das organizações, norteando seus processos decisórios. Dessa forma, passa a defender e a impor uma correta postura social e ambiental para si e para todos os seus <i>stakeholders</i> , incluindo o próprio Estado. Assim, a RSE se constitui como uma instituição e passa a integrar o campo da ação a partir do institucional ao longo do tempo, que pode ou não vir a sofrer mudança.
Configuração da ação	Ações articuladas são realizadas levando em consideração as exigências legais, apesar da percepção ainda primária da importância das demandas no ambiente institucional, no sentido de se evitar problemas legais e danos à imagem.	Ações são desenvolvidas em virtude da legitimidade adquirida por ações de empresas adotantes, visando posição de destaque ao servirem de referência e, por conseguinte, aumentando sua representatividade no campo do qual fazem parte.	Ações desenvolvidas em busca de sustentabilidade que passam a compor o conjunto de pressuposições assumidas como corretas no interior das organizações, norteando seus processos decisórios e busca por inovação.
Motivação	Busca por diferenciação e/ou por atender exigências de atores dominantes.	Busca por adequação e legitimidade em virtude das demandas do ambiente institucional.	Agentes são conscientes da importância do tema para a vida em sociedade e para a sustentabilidade das próprias empresas.
Frequência	Ações realizadas de forma esporádica, incipientes e incertas, geralmente filantrópicas. Não há controle das ações realizadas.	Ações mais frequentes e desenvolvidas, mas ainda fortemente pautadas na reprodução de ações legítimas. Há controle dos investimentos utilizados.	Questões sociais e ambientais fazem parte do desenvolvimento de novos processos e produtos e assumem caráter efetivo em todas as ações realizadas pelas empresas. Há controle das ações realizadas, bem como adotam-se investimentos direcionados para este fim.
Relacionamentos	Os relacionamentos são motivados exclusivamente questões financeiras e comerciais.	Os relacionamentos passam a ser pautados, também, por questões de sociais e ambientais, principalmente na cadeia de suprimentos.	Os relacionamentos são geridos com mais cuidados, pois a correta posturas dos membros da cadeia produtiva passa a ser critério de análise que regem os contratos e as negociações.
Percepção do empresariado	Custo operacional extra.	Melhoria na relação produto, processo, competitividade.	Busca pela sustentabilidade.

QUADRO 2.15 – Principais características dos estágios de institucionalização da RSE

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

Ainda, no sentido de responder à terceira pergunta formulada, foi realizado um estudo comparativo dos relatórios e índices de responsabilidade socioambiental (DJSI, 2005; ISE, 2005; GRI, 2006/2008; IBASE, 2008; ETHOS, 2009) na busca por identificar as variáveis mais importantes na atuação social e ambiental das organizações, uma vez que a maioria dos trabalhos que abordam o tema centram suas considerações numa perspectiva conceitual, sem maiores desdobramentos quanto à transformação destas considerações mais gerais em ações efetivas de responsabilidade social empresarial.

Assim, foram selecionadas as dimensões e variáveis de análise descritas no quadro 2.16, já comentadas na seção 2.5 desta tese.

DIMENSÃO		VARIÁVEIS DE ANÁLISE
SOCIAL	Interna	Cultura organizacional e código de ética
		Gestão participativa
		Clima organizacional
		Remuneração e benefícios
		Saúde e segurança no trabalho
		Recrutamento e seleção
		Desenvolvimento profissional e empregabilidade
		Desligamento e aposentadoria
		Manutenção profissional e integração trabalho/família
		Estrutura organizacional
		Certificação social
	Externa	Projetos e ações sociais
		Envolvimento com as ações sociais
		Relacionamento com <i>stakeholders</i>
Relatório de sustentabilidade		
AMBIENTAL	Interna	Políticas ambientais
		Conscientização ambiental
		Gerenciamento dos impactos ambientais
		Certificação ambiental
		Gestão consciente do uso de matérias-primas, energia e água
		Emissão de resíduos sólidos e poluentes gasosos
	Externa	Preservação do meio ambiente do entorno (solo e ruído)
		Biodiversidade

QUADRO 2.16 – Principais dimensões e variáveis que compõem a RSE

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

Por fim, considerando as variáveis sociais e ambientais privilegiadas pelos relatórios e índices mais legítimos na Europa e no Brasil e os estágios de institucionalização propostos pelo novo institucionalismo, foi possível construir uma matriz, na qual cada

variável foi desmembrada em cada um dos estágios de institucionalização²⁵, conforme quadro a seguir.

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
DIMENSÃO SOCIAL INTERNA			
Cultura organizacional e código de ética	Neste estágio a empresa possui um esboço do seu código de ética, e, dessa forma, os valores que norteiam sua conduta são transmitidos aos funcionários somente na contratação dos mesmos.	A empresa adota processos sistêmicos de difusão de seus valores e princípios éticos, disponibilizando a todos os funcionários, bem como os funcionários são estimulados a participar ativamente do monitoramento deste processo.	Além disso, há o acompanhamento e auditoria constante deste processo. Dentre os valores éticos constam questões de não discriminação, respeito à diversidade racial, gênero e religião. Também busca conhecer os valores que conduzem as ações de seus <i>stakeholders</i> , bem como busca estimulá-los a replicar este procedimento na sua cadeia produtiva.
Clima organizacional	A empresa mantém uma estrutura hierárquica muito rígida, e o clima entre os funcionários é de cumprimento de seus papéis basicamente. Dessa forma, os funcionários não são incentivados a buscar maior interação com os demais funcionários e nem com a direção da empresa.	Apesar da empresa ainda possuir uma estrutura hierárquica muito formal, ela busca a participação de seus funcionários, bem como incentiva suas sugestões com o objetivo de tornar o clima organizacional da empresa mais agradável e dinâmico.	Além disso, o clima organizacional é um tema discutido e trabalhado na empresa com a participação de todos os funcionários em vários momentos. Estes participam ativamente das decisões e melhorias das condições de trabalho adotadas pela empresa.
Gestão participativa	A empresa não se preocupa em envolver seus funcionários na tomada de decisão. Dessa forma, somente disponibiliza suas informações (missão, visão, código de ética, políticas, organograma, mercados, dentre outros) esporadicamente.	A empresa busca envolver seus funcionários na tomada de decisão, bem como disponibiliza aos funcionários informações econômicas e financeiras somente em momentos considerados estratégicos, ou seja, somente em situações em que sua produtividade e/ou vendas estejam comprometidas.	A empresa busca, periodicamente, a participação dos seus funcionários nas discussões e análises de informações econômico-financeiras, visando prepará-los para a participação nos comitês de gestão e nas decisões estratégicas, bem como incentiva sua participação por meio de prêmios e participação nos lucros.

...continua...

²⁵ A matriz foi desenvolvida tendo como base as dimensões sociais e ambientais que compõem a RSE e suas variáveis mais privilegiadas, selecionadas a partir dos relatórios e índices mais legítimos na Europa e no Brasil (DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*, 2005; ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, 2005; Relatório da GRI – *Sustainability Reporting Guidelines*, 2006/2008; Balanço social do IBASE, 2008; dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2009). Em seguida, as variáveis foram desmembradas nos estágios reconhecidos como fazendo parte do processo de institucionalização, proposto pelo novo institucionalismo e baseadas nos mesmos relatórios e índices já citados.

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
Remuneração e benefícios	A empresa busca cumprir suas responsabilidades legais e convencionais (retribuição, subsídios e ajudas de custo) e somente em casos considerados estratégicos. Dessa maneira, a empresa busca superar os pisos salariais firmados pelos sindicatos somente quando for conveniente financeiramente para a organização.	A empresa busca estimular os seus funcionários por meio de incentivos financeiros e benefícios, superando os pisos salariais firmados pelos sindicatos, sempre que possível por meio de negociações.	Além disso, valoriza competências potenciais dos seus colaboradores, estimulando-os por meio de remuneração e do desenvolvimento profissional, e leva em consideração na elaboração do plano de cargos e salários, benefícios e bonificações a capacidade de crescimento e desenvolvimento de novas habilidades de seus funcionários.
Saúde e segurança no trabalho	A empresa cumpre com todas as suas responsabilidades legais e convencionais, bem como tem planos de adotar incentivos variados relativos à saúde e segurança no trabalho, mas somente quando tal postura for exigida por algum órgão ou parceiro considerado estratégico, ou seja, somente via pressão formal.	A empresa possui planos e metas que visam melhorar a saúde e segurança no trabalho, além das exigidas pela legislação vigente no país, bem como promove constantemente análise dos riscos e medidas de prevenção em seus postos de trabalho, via estudos ergonômicos e profissionais treinados em salvamento 24h.	Além disso, desenvolve campanhas periódicas de conscientização da saúde e da prática de esportes, bem como busca pesquisar o nível de satisfação dos funcionários relativo ao tema. Também adota tratamento especial para mulheres gestantes, lactantes e com filhos menores de três anos e disponibiliza palestras para tratar de assuntos como drogas, boa alimentação e violência doméstica.
Recrutamento e seleção de profissionais	No processo de recrutamento e seleção de profissionais, a empresa leva em consideração somente o ajuste às exigências legais.	A empresa procura envolver no processo de recrutamento e seleção tanto a área de RH como a área solicitante, bem como realiza seleção interna, mas não possui critérios muito claros quanto à consideração de aspectos de não discriminação.	Além disso, a empresa possui normas claras e formais relativas às questões de não discriminação de raça, cor, religião e sexo, bem como busca conscientizar, juntamente com seus parceiros, a importância dessas questões.
Desenvolvimento profissional e empregabilidade	Ações de treinamento e desenvolvimento profissional e empregabilidade são efetivamente realizadas, mas somente quando estipuladas por lei. No entanto, a empresa adota postura diferente a essa somente em casos considerados lucrativos.	A empresa possui planos de treinamento e desenvolvimento que visam o aperfeiçoamento constante de seus funcionários, de modo a alcançar melhores níveis de produtividade e competitividade. No entanto, considerando somente a sua função atual e não incluindo funcionários terceirizados neste processo.	Além disso, investe no desenvolvimento de seus funcionários através de incentivos educacionais para além da função atual e valoriza suas potenciais competências. Para tal, adota estruturas formais e informais direcionadas para a definição de ações de formação profissional e sua implementação, visando, também, aumentar a empregabilidade dos colaboradores.

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
Desligamento e aposentadoria	Não possui políticas de desligamento e aposentadoria. Age seguindo rigorosamente a legislação em vigor e fornece aos demitidos somente informações necessárias e pautadas em lei. Numa situação de demissão em massa, a empresa procura alternativas de contenção, visando redução de despesas.	A empresa possui políticas e procedimentos demissionais claros, realizados mediante avaliação da competência técnica, psicológica e comportamental, mantendo, ainda, a impessoalidade no processo. Também possui práticas que desenvolvem o crescimento profissional dos demitidos. Além disso, em caso de demissão em massa, analisa indicadores socioeconômicos para escolha de prioridades.	Além disso, disponibiliza serviços de recolocação, manutenção de benefícios temporários aos trabalhadores demitidos sem justa causa. Em caso de necessidade de demissão em massa, oferece previamente, ainda, programa de demissão voluntária.
Manutenção profissional e integração trabalho/família	A manutenção de funcionários é realizada levando em consideração somente as exigências legais, pautadas em incentivos financeiros, e não existem preocupações quanto à integração trabalho/família.	Há a consideração da satisfação dos profissionais anualmente e preocupação com ações pontuais de proximidade entre trabalho e família. No entanto, são realizadas geralmente pela disponibilidade destes.	Além disso, a empresa possui ações de valorização de funcionários mais efetivas e adota ações periódicas que visam aproximar a vida profissional destes com suas vidas pessoais. Também estende suas ações aos profissionais terceirizados e busca incentivar seus parceiros a adotarem a mesma postura.
Estrutura organizacional	A empresa não possui estrutura formal (área, equipe ou departamento) responsável pelas práticas de RSE. As ações são realizadas de acordo com o interesse dos diretores, que encaminham tais atribuições aos profissionais que consideram mais aptos.	A empresa determina formalmente que as ações sociais fiquem a cargo de áreas específicas, que passam a permear todas as demandas do tema na empresa.	As ações sociais são realizadas por equipes multifuncionais, e as ações sociais e ambientais permeiam todas as áreas que compõem a empresa, bem como envolvem a participação cada vez maior de todos os funcionários. Eventualmente, centraliza-se uma determinada demanda do tema, com o objetivo de agilizar o processo, por requerer conhecimentos específicos e considerar de extrema relevância na sua gestão.
Certificação social	Só possui certificação social mediante exigência legal ou pressão formal.	A empresa possui certificação social por pressão de mercado. Preocupa-se, principalmente, com questões sociais exigidas por seus consumidores e clientes.	Além disso, possui comitê que cuida do seu processo de certificação social, mantendo constantes revisões, bem como incentiva e auxilia seus parceiros quanto à adoção de certificação social.

...continua...

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
DIMENSÃO SOCIAL EXTERNA			
Projetos e ações sociais externas	As ações sociais realizadas são esporádicas e filantrópicas, acontecendo sempre via solicitação externa. Não existe, portanto, por parte da empresa, preocupação com o impacto provocado por suas atividades sociais, i.e., não há avaliação das necessidades e tampouco dos impactos (positivos ou negativos) de suas ações sociais.	As ações sociais realizadas são pontuais e, geralmente, realizadas em parcerias com entidades locais. Além disso, não há estudo prévio de viabilidade ou do impacto de seus projetos sociais, sendo realizadas as atividades consideradas legítimas no seu campo de atuação.	As ações sociais passam a fazer parte do modelo de gestão adotado, sendo gerido com mais cuidado e antecipando as necessidades, bem como a participação dos funcionários na condução dos projetos realizados é grande. Além disso, a empresa se preocupa em realizar alianças e parcerias constantemente com o intuito de aumentar o escopo de atuação dos seus projetos.
Envolvimento com as ações sociais	O envolvimento da empresa com ações sociais está pautado em doações, mobilização voluntária de seus funcionários (quando necessário) e desenvolvimento esporádico de projetos sociais próprios.	A empresa disponibiliza seus funcionários em horas de trabalho e/ou equipamentos para a realização de projetos sociais efetuados pela comunidade, bem como possui seus próprios projetos sociais, os quais desenha e desenvolve.	Além disso, possui políticas claras de atuação social, com envolvimento de pessoal técnico e gerencial, bem como de tecnologias para a realização de seus projetos sociais, de parceiros e/ou de terceiros. Também busca estimular o envolvimento de seus parceiros em projetos sociais.
Relacionamento com os stakeholders	A empresa mantém relacionamentos meramente comerciais e não busca maiores diálogos com as demais empresas dentro ou fora de sua cadeia produtiva. Dessa forma, seus relacionamentos são contratuais e visam essencialmente transações financeiras e comerciais.	A empresa procura manter relacionamentos mais estreitos com seus principais <i>stakeholders</i> , principalmente clientes, fornecedores e Governo. Mas, também, passa a considerar a importância dos demais <i>stakeholders</i> e busca mecanismos efetivos de comunicação no sentido de remediar os impactos socioambientais negativos.	Além disso, o gerenciamento dos relacionamentos com todos os seus <i>stakeholders</i> é considerado de suma importância, e a transparência é vista como um importante fator de comunicação. Dessa maneira, há mecanismos efetivos de comunicação com todas as partes interessadas, buscando construir relacionamentos mais fortes e duradouros, de forma a prever, minimizar ou eliminar seus impactos socioambientais negativos.
Relatórios de sustentabilidade	A empresa não adota nenhum tipo específico de relatório de sustentabilidade. No entanto, divulga qualitativamente os resultados de suas ações sociais interna e externamente.	As ações sociais e ambientais são divulgadas anualmente via modelo de relatório elaborado pela própria empresa. Neste constam informações quantitativas e qualitativas detalhadas das ações realizadas, sendo divulgado interna e externamente periodicamente.	Além disso, a empresa adota modelos legítimos para a divulgação de suas ações sociais e ambientais, nos quais aborda aspectos positivos e negativos de suas atividades, contando com a ampla participação de seus departamentos e profissionais na sua elaboração e divulgação. Também exige dos seus parceiros a mesma postura.

...continua...

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
Alianças/parcerias	A empresa seleciona suas alianças e parcerias por razões estritamente legais, econômicas e comerciais.	A empresa busca alianças e parcerias duradouras baseadas, além das razões legais, econômicas e comerciais, também em questões sociais e ambientais. Neste sentido, as alianças são geridas com mais critérios na busca por aumentar o escopo de atuação social e ambiental.	Além disso, a empresa busca constantemente alianças e parcerias que também visem a sustentabilidade de seus negócios. Dessa forma, as alianças são vistas como meios de distribuição de conhecimentos que sirvam de base para o desenvolvimento de novos processos e produtos mais sustentáveis. Também procura manter uma postura incentivadora na construção de laços fortes.
DIMENSÃO AMBIENTAL INTERNA			
Políticas ambientais	A empresa se preocupa em cumprir os parâmetros e requisitos legais e convencionais no campo do qual faz parte.	A empresa, além de cumprir as exigências legais, possui comitê interno responsável por formular indicadores ambientais e estipular metas a serem atingidas no médio e longo prazo. Também avalia os impactos ambientais causados pelas suas atividades e propõe meios de redução, bem como prioriza políticas preventivas.	Além disso, as políticas ambientais abrangem todas as atividades da empresa, bem como percorrem toda a estrutura organizacional. Dessa forma, fazem parte do planejamento estratégico adotado e contam com total apoio da direção. Suas políticas também visam influenciar e acompanhar seus parceiros no sentido de cumprirem os requisitos ambientais propostos.
Conscientização ambiental	As ações de conscientização ambiental realizadas são pontuais e geralmente acontecem para responder à exigência externa, tendo como público-alvo somente seus funcionários.	A empresa dispõe de sessões e campanhas periódicas de conscientização e educação ambiental voltadas a todos os seus colaboradores, sejam próprios ou terceiros. Além disso, oferece treinamento aos profissionais que atuam com estas questões, bem como a conscientização quanto ao manuseio e recolha de materiais tóxicos.	Além disso, as ações de conscientização ambiental são desenvolvidas voltadas tanto para o seu público interno quanto externo (comunidade de entorno, fornecedores, consumidores e clientes) e buscam envolvê-los nas campanhas realizadas.
Gerenciamento dos impactos ambientais	A atuação da empresa é voltada para atender as exigências da legislação ambiental vigente, focando sua atuação na prevenção dos impactos de sua atuação mais graves e com maior visibilidade	A empresa também procura conhecer os impactos causados por seus processos, produtos e serviços, desenvolvendo, regularmente, ações preventivas e de monitoramento.	Além disso, a empresa possui um plano de ação ambiental, contemplando e identificando riscos, ações preventivas, monitoramento e alocação de recursos, bem como treinamento e auditorias internas e externas, buscando envolver seus fornecedores neste processo. A logística é outra questão trabalhada na empresa na tentativa de dirimir seus impactos.

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
Gestão consciente de matéria-prima, energia e água	A empresa procura reduzir o consumo de energia, água e matéria-prima conforme a legislação vigente, mesmo não alterando seu processo produtivo e/ou padrão tecnológico atual.	A empresa passa a se preocupar com a origem dos insumos utilizados, seja para seu processo produtivo ou consumo diário. Também busca meios de redução de energia e água utilizadas, bem como técnicas de reaproveitamento, e investe na atualização de seu padrão tecnológico, buscando tornar-se mais sustentável.	Além disso, a empresa trabalha os 3 Rs (redução, reutilização e reciclagem) em todas as suas atividades, bem como procura realizar periodicamente medição e monitoramento dos aspectos ambientais, estabelecendo novas metas de atuação. Também divulga seus dados e acompanha os de seus parceiros.
Emissão de resíduos sólidos e emissão de poluentes gasosos	A empresa faz somente o que é exigido pela legislação vigente quanto à emissão de resíduos sólidos e de poluentes gasosos. Portanto, não adota mudanças expressivas em suas ações quando não forçada por lei.	A empresa começa a atuar no sentido de tratar melhor os resíduos e poluentes provenientes de suas atividades. Passa, também, a incentivar novas ideias e estudos que visem a redução da emissão de resíduos sólidos e de poluentes gasosos, mesmo que em alguns casos não viabilize de imediato sua adoção. Busca, ainda, meios alternativos legalizados para alocação dos resíduos quando não dirimidos em suas atividades.	Além disso, possui programas formais de gerenciamento e acompanhamento de resíduos, coleta de materiais tóxicos ou reciclagem pós-consumo, tanto provenientes do uso de funcionários como da própria empresa. Também adota novos padrões tecnológicos e incentiva e participa de estudos que visam diminuir a emissão de seus resíduos sólidos e poluentes gasosos. Acompanha, ainda, o desempenho de seus parceiros quanto ao tema.
Certificação ambiental	Não possui certificação ambiental e somente atende as exigências legais relacionadas ao meio ambiente.	A empresa possui certificação ambiental por pressão de mercado. Mantém auditorias internas e externas anuais que procuram aumentar seu desempenho ambiental e licença da ISO.	Além disso, possui comitê que cuida dos seus processos de certificação, mantendo constantes revisões em seus processos, produtos e serviços, bem como incentiva e auxilia seus parceiros quanto à adoção de certificação ambiental.
DIMENSÃO AMBIENTAL EXTERNA			
Biodiversidade	A empresa realiza ações filantrópicas esporádicas voltadas para instituições que cuidam da preservação das espécies em extinção, mas somente quando solicitado.	A empresa se preocupa com áreas consideradas de preservação e com espécies ameaçadas de extinção.	Também financia e efetua parcerias para a realização de estudos dos impactos (ou não) de suas atividades para a preservação das espécies.

...continua...

VARIÁVEIS	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		
	Inicial	Intermediário	Institucionalizado
Preservação do meio ambiente do entorno	A empresa realiza ações pontuais de preservação do meio ambiente em sua comunidade, geralmente filantrópicas.	A empresa busca envolver seus profissionais nos projetos ambientais realizados com a participação de órgãos governamentais e comunidade. Também adota medidas de preservação do solo e limite dos ruídos causados, bem como desenvolve projetos de educação ambiental voltados para a comunidade.	Além disso, a empresa possui profissionais contratados responsáveis por desenvolver projetos de preservação ambiental dentro e fora de suas instalações. Também mantém uma postura de incentivo e ajuda aos seus parceiros.

QUADRO 2.17 – Desmembramento em estágios de institucionalização das dimensões e variáveis que compõem a RSE

Fonte: Elaboração pela autora a partir de pesquisa bibliográfica.

A seguir, a metodologia utilizada nesta pesquisa será detalhada.

3.MÉTODOS CIENTÍFICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos referentes à metodologia de pesquisa a ser utilizada no desenvolvimento da tese para análise empírica do processo de institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal. Inicialmente, descreve-se a abordagem da pesquisa, o método de procedimento, a descrição da seleção da unidade de análise e o segmento a ser investigado, bem como os instrumentos de pesquisa e a forma de análise de dados empregados.

3.1 Abordagem de pesquisa

Levando em consideração que a finalidade de uma pesquisa é encontrar respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos e que estes devem ser definidos em virtude do propósito da pesquisa e do fenômeno de interesse para que possam assegurar a obtenção de dados seguros e imparciais, o método selecionado para este trabalho é o de pesquisa qualitativa.

O método qualitativo se configura como o melhor método para o entendimento de um determinado fenômeno em seu contexto, pois permite a compreensão do que acontece nas organizações, extraindo o que é importante na percepção dos indivíduos sobre o ambiente do qual fazem parte (pessoas, lugares e procedimentos interativos) (BONOMA, 1985; TRIVIÑOS, 1987; BRYMAN, 1989; GODOY, 1995/2005/2006; NUMAGAMI, 1998; STAKE, 2000; GILLHAM, 2000; YIN, 2001; PATTON, 2002).

Para Richardson (1999) e Denzin e Lincoln (2000), o que diferencia fundamentalmente o método qualitativo do quantitativo é o fato de o primeiro não utilizar ferramental estatístico na análise do problema em estudo, enquanto o segundo pretende medir e enumerar unidades e categorias. Strauss e Corbin (1998), por sua vez, salientam que a pesquisa qualitativa produz resultados não alcançáveis através de procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação.

O método qualitativo se configura como o método mais adequado de acordo com a finalidade da pesquisa, pois esta necessita de uma profunda compreensão do contexto em que se insere a responsabilidade social empresarial, uma vez que o campo organizacional se configura como de fundamental importância no processo de institucionalização de

estruturas organizacionais, bem como da presença do pesquisador para apreender detalhes de fatores que compõem os processos de institucionalização não percebidos somente com o uso de questionários, tendo em vista que o tema envolve a consideração de uma gama de elementos. Além disso, apesar do crescente interesse sobre o tema, seu processo de institucionalização no ambiente micro e o estudo conjuntamente das duas dimensões que o compõem ainda é pouco explorado e discutido na realidade brasileira e portuguesa, principalmente no campo das indústrias automobilísticas, onde são poucos os trabalhos que abordam esse assunto.

3.2 Método de procedimento

Segundo Patton (2002), o pesquisador deve escolher estratégias qualitativas que sejam mais adequadas à sua situação de pesquisa. Yin (2001) ressalta que cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, salientando que a escolha da melhor estratégia requer prévio conhecimento das diferenças entre elas. Além disso, o autor chama atenção para as três condições que determinam a escolha. São elas: o tipo de pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos em oposição aos fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

Dessa forma, levando em consideração que o foco desta tese é a institucionalização da RSE em um campo organizacional específico, necessitando captar a perspectiva dos indivíduos na construção e interpretação do tema e por não conseguir se manter por longo período de tempo dentro das organizações estudadas, conforme requer a pesquisa-ação, bem como pelo tema ainda não estar sedimentado no campo organizacional, o método a ser utilizado será o estudo de caso.

Para Yin (1991), o estudo de caso se caracteriza como uma forma de se fazer pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas, sendo este o caso da RSE. Assim, o estudo de caso mantém maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração, sendo bastante usado em pesquisa social, na qual, em certos casos, há uma dificuldade de separação do objeto de estudo de seu contexto real e pouco controle sobre as variáveis independentes (LAZZARINI, 1997).

Yin (2001) explica, ainda, que o objetivo do pesquisador ao lançar mão deste método de pesquisa é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não

enumerar frequências (generalização estatística). Godoy (2006) acrescenta que o estudo de caso deve ser utilizado quando se procura responder questões relativas a processos (por que e como as coisas acontecem), bem como questões que procuram descrever e interpretar o que aconteceu numa determinada situação, servindo perfeitamente para atender aos propósitos desta pesquisa, que é analisar o processo de institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal. Além disso, para Miguel (2007), dentre os benefícios deste tipo de estudo está a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e do aumento do entendimento sobre eventos reais e contemporâneos.

Os estudos de caso podem ser classificados, portanto, como exploratórios, descritivos ou explanatórios (YIN, 2001). Os estudos exploratórios acontecem no estágio inicial dos programas de pesquisa, no qual a exploração é necessária no desenvolvimento de ideias e questões de pesquisa, tendo como objetivos principais: buscar antecedentes e formular maior conhecimento, que servirão de base para as pesquisas descritivas ou explanatórias; manejar com maior segurança uma teoria; ou, ainda, levantar possíveis problemas de pesquisa. Já os estudos descritivos têm por razão aprofundar a descrição de determinada realidade, bem como relatar com maior exatidão os fatos e fenômenos desta mesma realidade. Nos estudos explanatórios, as questões formuladas lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, não sendo encaradas, no entanto, como meras repetições ou incidências. Visam, portanto, identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de certos fenômenos, sendo importantes, ainda, por aprofundarem o conhecimento da realidade, porque explicam a razão das coisas (TRIVIÑOS, 19987; GAY e DIEHL, 1992; YIN, 2001).

Além disso, segundo definição de Gay e Diehl (1992), a pesquisa aqui apresentada pode ser caracterizada como de método descritivo, na medida em que envolve a coleta de dados para o teste de hipóteses ou resposta de questões relativas ao estado atual do objeto de estudo, uma vez que busca determinar e relatar como ocorre o processo de institucionalização da RSE nas empresas de montagem brasileiras e portuguesas.

A pesquisa via estudo de caso pode conter um único caso ou estudos de caso múltiplos (STAKE, 2000; YIN, 2001/2003; GODOY, 2006). Entretanto, conforme Campomar (1991), o estudo de caso, por sua análise intensiva, é recomendado para um número relativamente pequeno de situações, pois enfatiza a completa descrição e o entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação. Neste sentido, Paula (2008) considera que a melhor forma de utilizar os casos múltiplos é usá-los como se fossem experimentos múltiplos, seguindo uma lógica de replicação. Apesar do cuidado que se deve

ter quando da utilização de casos múltiplos, estes ainda permitem maior segurança na generalização das conclusões a partir das observações feitas, na medida em que se consegue demonstrar semelhanças e diferenças entre os casos com base nas condições determinadas (e previstas) na fundamentação teórica (YIN, 2003). Esta pesquisa será desenvolvida em múltiplos casos, visando aumentar o grau de validade externa e também reduzir qualquer viés do pesquisador no decorrer da pesquisa.

3.3 Unidade de análise

Na teoria institucional, o campo organizacional é de extrema importância, como já comentado, e para os propósitos desta tese a indústria automobilística foi escolhida pela sua relevância para a economia, configurando-se como um setor básico para o desenvolvimento dos países. Particularmente, as montadoras foram escolhidas para este estudo por atenderem a seis requisitos básicos: (1) serem empresas de grande porte e importantes em termos econômicos, sociais e ambientais para os dois países; (2) serem caracterizadas como socialmente responsáveis em seus próprios discursos; (3) pelos impactos sociais e ambientais que provocam, tanto positivos quanto negativos, em virtude das suas atividades; (4) por possuírem características comuns (são empresas instaladas em diferentes países, bem como possuem origens diferentes, mas atuam no mesmo ramo de atividades); (5) pelo poder de articulação e representatividade que detêm dentro do campo organizacional do qual fazem parte; e (6) por comporem o mesmo campo organizacional ao compartilharem a mesma linguagem e possuírem códigos próprios, consciente e inconscientemente definidos.

Assim, do conjunto total de montadoras que compõem a indústria automobilística portuguesa e brasileira, foram selecionadas duas montadoras instaladas em Portugal e três instaladas no Brasil, as quais estão caracterizadas no capítulo cinco desta tese.

3.4 Instrumento de pesquisa e coleta de dados

Segundo Silva e Menezes (2001), a definição do instrumento de coleta de dados depende do objetivo que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Yin (2001) descreve as principais fontes de pesquisa associadas à pesquisa qualitativa, que são: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação participante e artefatos físicos. Já Bryman (1989) considera a observação participativa, entrevistas e

exames de documentos como meios de coleta de dados qualitativos. Todavia, Patton (2002) considera que os dados qualitativos devem ser coletados de diferentes formas.

Para os autores, a entrevista é o meio pelo qual se pode obter informações sobre experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos de pessoas envolvidas. A observação direta, por sua vez, requer a ação mais efetiva do pesquisador e consiste na descrição detalhada de atividades, comportamentos, ações e interações entre pessoas e processos organizacionais. Já a análise de documentos escritos também pode ser um importante instrumento de pesquisa, uma vez que publicações, diários e documentos da organização podem conter informações relevantes (YIN, 2001).

Para Bryman (1989), as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. No entanto, nas pesquisas qualitativas, em geral, as entrevistas são menos estruturadas, podendo ser semiestruturadas ou não estruturadas, pois entrevistas estruturadas exigem questões mais padronizadas, frequentemente questões fechadas, sob a forma de um levantamento formal. As entrevistas semiestruturadas são mais espontâneas e assumem um caráter de conversa informal, porém exigem do pesquisador um conjunto de perguntas ou um roteiro, que permite obter a visão do entrevistado sobre o tema pesquisado, sem que este fuja do assunto ou que fatores importantes deixem de ser explorados (BRYMAN, 1989; YIN, 2001). Já nas entrevistas não estruturadas, não existe rigidez no roteiro e nem o pesquisador fica preso a questões previamente definidas. Estas são conduzidas de forma espontânea, muito informal, permitindo ao entrevistado considerável flexibilidade na condução de suas observações (BRYMAN, 1989; YIN, 2001).

A presente pesquisa utilizou entrevistas com roteiros semiestruturados, os quais possibilitaram flexibilidade para captar maiores detalhes sobre a institucionalização da responsabilidade social empresarial no campo organizacional específico. Para a realização das entrevistas, foram elaborados roteiros a partir das proposições iniciais deste trabalho, seus objetivos e através das informações coletadas na pesquisa bibliográfica, servindo para aprofundamento do corpo teórico relevante para a metodologia e compreensão do tema dentro do enfoque proposto: análise da institucionalização de um determinado tema no ambiente micro a partir da configuração do ambiente macro-organizacional.

Foram elaborados, portanto, diferentes roteiros (APÊNDICE B), cada um direcionado a aspectos importantes da literatura do novo institucionalismo e da responsabilidade social das empresas, propostos pela literatura. O primeiro foi direcionado à administração geral da empresa, objetivando verificar as principais características da gestão do tema, a importância dos tipos de isomorfismos (competitivo e institucional) e pilares

institucionais, bem como a relevância da ação dos agentes e da identidade organizacional como influenciadores ou não das ações organizacionais no âmbito social e ambiental (ESTRUTURA CONCEITUAL 1).

Já o segundo, o terceiro e o quarto questionários foram direcionados aos profissionais responsáveis pelas dimensões sociais e ambientais (interna e externa), respectivamente (ESTRUTURA CONCEITUAL 2). Assim, foram realizadas entrevistas com diferentes profissionais em cada empresa, tanto em Portugal quanto no Brasil, com média de duração de uma hora e quarenta minutos cada, perfazendo um total de quase vinte horas gravadas. Dessa maneira, foi possível perceber como cada variável de análise está sendo gerida em cada montadora na percepção dos entrevistados e nas análises de materiais divulgados e disponibilizados pelas empresas.

A figura 3.1 descreve as variáveis analisadas em cada um dos roteiros utilizados na pesquisa.

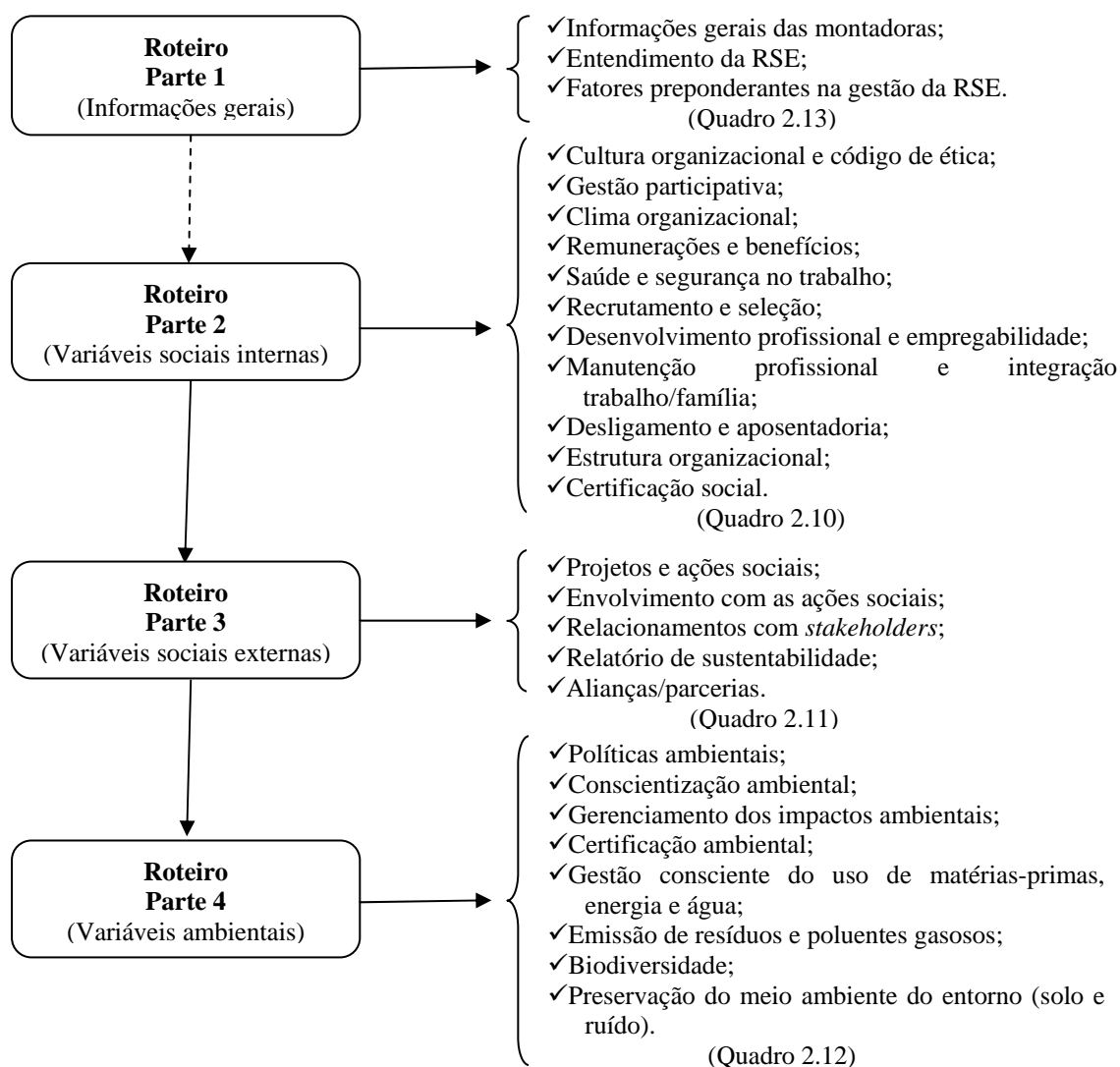


FIGURA 3.1: Roteiros utilizados na pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, as variáveis selecionadas (sociais e ambientais) (QUADRO 2.16) foram decompostas em cada um dos estágios de institucionalização (inicial, intermediário e institucionalizado) (QUADRO 2.15) propostos pelo novo institucionalismo, resultando numa matriz com a qual foi realizada a comparação dos resultados dos estudos de caso efetuados (QUADRO 2.17).

É importante destacar que embora cada uma das dimensões tenha igual peso na gestão do tema, a importância relativa de cada uma para o sucesso de ações sociais e ambientais implantadas deve ser refletida pelo número de variáveis privilegiadas, bem como pela sua caracterização em cada estágio de institucionalização. Dessa forma, o peso atribuído a cada uma das dimensões consideradas neste trabalho foi igual, mas a quantidade de variáveis de análise foi diferente, conforme quadro abaixo.

DIMENSÃO	FOCO	TOTAL DE VARIÁVEIS DE ANÁLISE	PESO
SOCIAL	Interna	11	25%
	Externa	05	25%
AMBIENTAL	Interna	06	25%
	Externa	02	25%

QUADRO 3.1: Representação das dimensões e variáveis de análise e seus respectivos pesos

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, para a determinação dos estágios de institucionalização das variáveis que compõem a RSE nas montadoras pesquisadas, a sequência seguida foi composta por três fases consecutivas e complementares, a começar com a investigação inicial, na qual foram realizadas as entrevistas e estudo dos documentos disponibilizados pelas empresas, seguida pela caracterização da situação atual, que consiste na comparação dos resultados encontrados com a matriz elaborada e, por fim, atribuiu-se um estágio de institucionalização para as variáveis sociais e ambientais pesquisadas.

No que tange às dificuldades para a realização da pesquisa, destaca-se a demora em conseguir agendar as entrevistas, uma vez que foi necessário o agendamento com diferentes profissionais em cada empresa pesquisada. Além disso, a quantidade de variáveis analisadas foi considerada grande, o que dificultou a participação das empresas e acarretou a demora nas respostas. No entanto, apesar do esforço em tentar diminuir o número de questões e a quantidade de profissionais entrevistados, não se alcançou grande êxito, uma vez que a pesquisa propôs verificar o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial, e, para tal, foi necessário analisar diferentes questões, como: os estágios que o

processo percorre, os fatores preponderantes na gestão e o conjunto de variáveis para cada dimensão que compõe o tema.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas, realizadas com os gestores responsáveis pelos departamentos ou profissionais responsáveis pelas ações sociais e ambientais das empresas, permitiram confrontação das respostas para maior consistência nas análises. É importante destacar, também, que os quatorze profissionais entrevistados perfazem o corpo de profissionais considerados os mais capacitados, segundo as próprias empresas, para falarem sobre o tema, uma vez que são os responsáveis diretos pelas ações sociais e ambientais realizadas. Neste sentido, foram entrevistados, separadamente, profissionais de diferentes áreas.

No quadro a seguir, pode-se visualizar a descrição detalhada dos entrevistados em cada empresa pesquisada, bem como as siglas de identificação para cada entrevistado utilizada na tese.

PAÍS	MONTA-DORA	CARGO ENTREVISTADO	FORMAÇÃO	TEMPO NA EMPRESA	SIGLA UTILIZADA NA TESE
Portugal	P1	Gerente de produção	Engenharia /Administração	17 anos	E1P1
		Gerente de recursos humanos	Psicologia	10 anos	E2P1
		Técnico de produção e ambiente	Engenharia	10 anos	E3P1
	P2	Gerente de produção	Engenharia Mecânica	8 anos	E1P2
		Gerente de recursos humanos	Psicologia	4 anos	E2P2
		Supervisor ambiental e infraestrutura	Engenharia	5 anos	E3P2
Brasil	B1	Gerente de sustentabilidade	Administração	20 anos	E1B1
		Analista de negócio e comunicação	Letras	1 ano	E2B1
		Supervisor de gestão ambiental	Engenharia	10 anos	E3B1
	B2	Diretor de comunicação corporativa	Jornalismo	19 anos	E1B2
		Analista de comunicação	Jornalismo	8 anos	E2B2
		Analista ambiental e de energia	Engenharia Química	7 anos	E3B2
	B3	Coordenadora de recursos humanos	Comunicação Social	18 meses	E1B3
		Supervisor de gestão ambiental	Engenharia Mecânica	13 anos	E2B3

QUADRO 3.2: Caracterização e denominação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Conforme já comentado anteriormente, a entrevista, apesar de se configurar como o principal instrumento de coleta de dados, não foi o único utilizado nesta pesquisa.

Foram usadas, também, fontes de dados adicionais, como análise de documentos, reportagens e observação direta. Para Ritchie e Lewis (2003), a análise de documentos pode ser caracterizada como o estudo de documentos existentes, seja para entender seu conteúdo substantivo ou para identificar significados mais profundos que porventura podem ser revelados pelo estilo e cobertura do mesmo.

Além disso, Atkinson e Coffey (1998) salientam que a análise documental não deve ser usada somente para corroborar ou validar os dados oriundos de outras fontes, devendo ser considerados os dados propriamente ditos. Já a observação, para Gillham (2000), tem três elementos principais. São eles: assistir ao que as pessoas fazem; ouvir o que dizem; e fazer perguntas ocasionais com o intuito de esclarecer alguns pontos, o que pode certificar sua utilização em diferentes momentos: na fase inicial da pesquisa, em que outros métodos serão utilizados, ou na fase final, com o propósito de certificação dos dados coletados por outras vias. Os documentos utilizados nesta pesquisa foram adquiridos pela disponibilidade das empresas e/ou via meios de comunicação utilizados por ela, tais como: *internet*, materiais institucionais e informativos divulgados interna e externamente pela empresa.

Cabe também ressaltar que, para a realização da presente pesquisa, primeiro foi necessário uma revisão detalhada do referencial teórico do novo institucionalismo e da RSE, que permitiu a construção das estruturas conceituais, as quais orientaram os roteiros de entrevistas e análise dos resultados alcançados. A pesquisa bibliográfica se configura, portanto, como de suma importância para qualquer pesquisa, segundo Yin (1991). O autor chama atenção para o desenvolvimento de um amplo esquema teórico, considerado uma etapa fundamental nos procedimentos de replicação, estabelecendo as condições sobre as quais um determinado fenômeno deve ser encontrado (replicação literal), bem como as condições nas quais ele não deve ser encontrado (replicação teórica), e, posteriormente, o esquema teórico pode auxiliar na generalização para novos casos (YIN, 1991).

Levando em consideração estes argumentos, a pesquisa de campo desta tese foi desenvolvida em quatro etapas (FIGURA 3.2). A primeira etapa inclui revisão da literatura, que resultou no quadro de análise utilizado. A etapa seguinte foi realizada quando do doutorado-sanduíche cursado pela autora em Portugal no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa – UTL e Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – SOCIUS, em 2009. A pesquisa em Portugal contou com análise em duas montadoras, totalizando seis profissionais entrevistados. A terceira etapa foi desenvolvida na volta da autora ao Brasil, em 2010, e foram pesquisadas três montadoras, contando com mais oito profissionais entrevistados. É importante ressaltar que o número de

empresas pesquisadas no Brasil foi maior pela relevância e quantidade de montadoras também ser maior no país. A pesquisa foi assim desenvolvida com o intuito de verificar as diferenças e/ou semelhanças existentes nos dois ambientes institucionais na busca por responder a um conjunto de questões relevantes da literatura estudada.

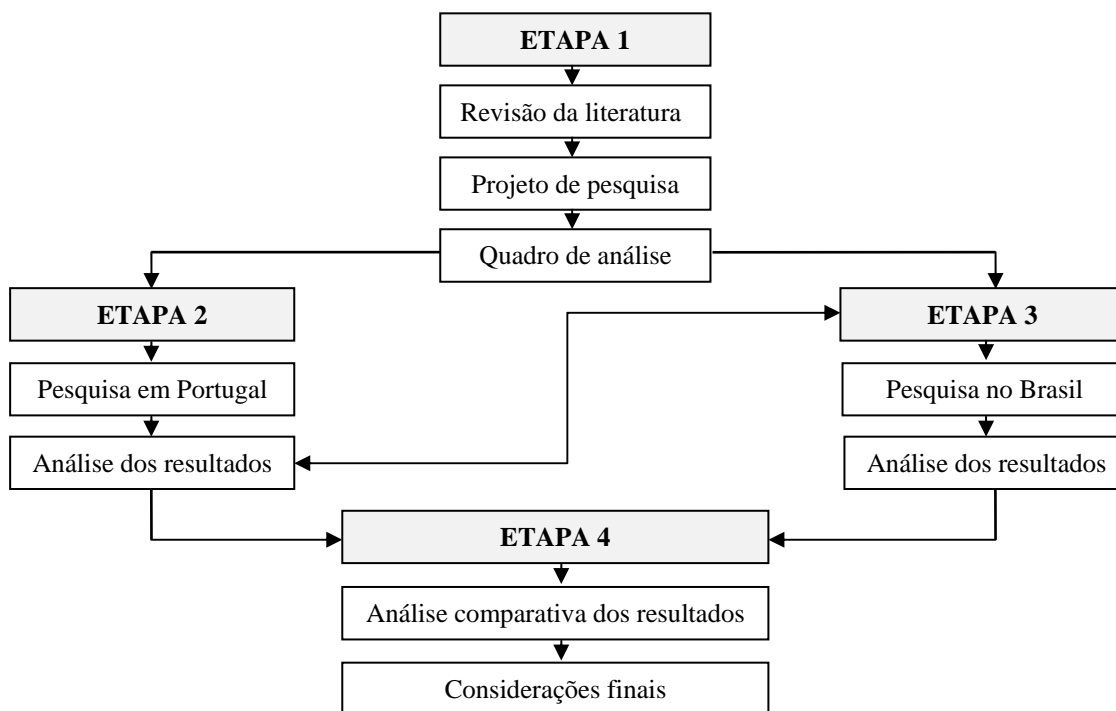


FIGURA 3.2: Etapas que compõem a pesquisa
 Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Forma de análise dos resultados

Para a devida análise dos dados primários, a técnica utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, vista por vários autores (VALA, 1986; RICHARDSON, 1999; AMADO, 2000; BARDIN, 2004) como a mais adequada para a análise de comunicação, que pretende obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Richardson (1999) considera que a análise de conteúdo possui as seguintes características, a saber: objetividade – refere-se à explicação das regras e procedimentos utilizados em cada etapa da análise; sistematização – relativa à inclusão ou exclusão de conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas, e

inferência – refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

Vala (1986), utilizando as características propostas por Richardson (1999), relaciona o que chama de operações mínimas para a prática da análise de conteúdo, que são: (a) delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referência teórico-orientador da pesquisa; (b) constituição de um *corpus*; (c) definição de categorias; (d) definição de unidade de análises; e (e) quantificação, sendo esta opcional.

O tipo de análise de conteúdo utilizado nesta pesquisa foi a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos (resultado da codificação) (VALA, 1986; RICHARDSON, 1999). Desta forma, os dados foram categorizados em duas categorias diferentes: (i) fatores preponderantes e (ii) estágios de institucionalização. Em seguida, cada categoria foi desmembrada em variáveis de análise e analisada separadamente, com o propósito de melhor atender a amplitude do tema e organização dos dados, bem como facilitar a comparação entre os casos estudados em Portugal e no Brasil, que serão apresentados e analisados no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos estudos de caso realizados em Portugal e no Brasil, totalizando cinco montadoras pesquisadas. Os resultados são mostrados obedecendo à seguinte sequência: panorama da indústria automobilística nos dois países, caracterização das montadoras pesquisadas, gestão da RSE, fatores determinantes na gestão, estágio de institucionalização das dimensões e variáveis mais privilegiadas. Também é apresentada uma análise comparativa dos estudos de caso realizados em Portugal e no Brasil.

4.1 Indústria automobilística

Considerado um dos setores industriais mais dinâmicos,²⁶ a indústria automobilística desempenha um papel central nos processos de industrialização dos países, dado os seus efeitos multiplicadores sobre os outros setores industriais, bem como o emprego e a renda (ARBIX e ZILBOVICIUS, 1997). Além disso, vem, ao longo do tempo, configurando-se como um setor inovador em termos de modelos organizacionais, visto que é composto por empresas de grande porte instaladas em vários países e sempre com considerável importância em cada local em que se instala.²⁷

Por estas razões, a indústria automobilística foi escolhida para a realização desta pesquisa, a qual aborda um tema novo: responsabilidade social empresarial no ambiente dos negócios e em diferentes contextos, configurando-se como uma nova forma de gerir os negócios voltada para preocupações com questões sociais e ambientais, além dos aspectos técnicos e legais, o que acaba por exigir novos modelos organizacionais.

Nesta direção, foram selecionados dois países nos quais a indústria automobilística assume grande importância para a realização de estudos de caso. Assim, optou-se pelo Brasil e por Portugal onde a produção, o emprego e a renda do setor atingem patamares elevados, conforme será visto mais adiante.

²⁶ É importante ressaltar que a dinâmica de qualquer setor produtivo de uma economia, assim como as relações de demanda e oferta que permeiam essa dinâmica, são resultados da interação existente entre o meio institucional, onde a indústria está inserida, e a estrutura produtiva da indústria.

²⁷ O setor se caracteriza como um oligopólio concentrado e diferenciado, segundo a formulação proposta por Possas (1985) e Labini (1986), uma vez que é representado por poucos grandes grupos empresariais, com alto volume de capital, e uma elevada gama de produtos diferenciados.

Inicialmente, uma breve descrição da evolução histórica do setor automobilístico português será apresentada baseada em pesquisa bibliográfica, abordando tanto seus aspectos técnicos como seu contexto institucional mais importante em cada época.

4.1.1 Indústria automobilística portuguesa

Portugal é um país, como tantos outros, onde a indústria automobilística tem uma importância significativa, quer ao nível da criação de postos de trabalho, quer pelo seu peso nas exportações, quer pela relevância que teve no desenho institucional do país. A produção de veículos e seus componentes caracteriza o setor como um dos principais setores exportadores de Portugal, representando 14,4% do total de produtos exportados (ACAP, 2010). Entretanto, nos últimos anos o setor atravessou uma forte crise, e somente no final de 2010 e começo de 2011 começou a dar sinais de recuperação, cenário semelhante ao de vários outros países.

Pode-se dizer que a evolução da indústria automobilística em Portugal foi marcada, nomeadamente, por dois fatos fundamentais: primeiro pelo papel do Estado (políticas industriais e setoriais) e segundo pelas estratégias das montadoras (Investimentos Estrangeiros Diretos - IED), que ainda mantêm considerável poder de articulação no país (FÉRIA, 1999; SOUSA, 2005).

A parte mais remota de sua história (1895-1959) pode ser caracterizada pela livre importação de veículos e algumas tentativas de fabricação de automóveis artesanais próprios. Contudo, a ideia da fabricação própria, provocada inicialmente pela facilidade na montagem,²⁸ não foi muito feliz em Portugal, ao ser motivada exclusivamente pelo entusiasmo pessoal de poucos empresários, que não possuíam conhecimentos do setor e tampouco de seus processos de fabricação.²⁹

Dessa forma, só é possível considerar a ação efetiva da indústria automobilística portuguesa a partir da década de 1960, podendo sua evolução ser dividida em três períodos principais, detalhados a seguir.

²⁸ Na época, chamada de fase artesanal, os veículos, produzidos em sua grande maioria na Europa, eram negociados dando liberdade a seus compradores de escolher o modelo (modelos clássicos dos veículos hipomóveis) e o estilo da carroçaria, e foi baseando-se nesta facilidade que os primeiros construtores portugueses começaram a se dedicar ao novo segmento de negócio (FÉRIA, 1999).

²⁹ Alguns nomes importantes nesta fase: anos 1930 – Eduardo Ferreirinha (empresário industrial) e Manoel de Oliveira (empresário do ramo cinematográfico); anos 1950 – José Félix de Mira (agricultor). Para maiores informações, pode-se consultar Guerra (1990) e Féria (1999).

Período I (1961-1976) – A emergência da indústria automobilística portuguesa

O início da década de 1960 foi marcado pela intervenção do Estado no setor, ao regulamentar a “Lei de Montagem”, que impunha a montagem total ou parcial em Portugal de veículos destinados ao mercado doméstico, restringindo-se a importação de veículos CBU (*Completely Built Up* – veículos completamente construídos). Ou seja, o Estado queria garantir que a montagem de veículos a serem vendidos em Portugal fosse realizada, mesmo que parcialmente, no país.³⁰ Neste sentido, cada fabricante internacional só poderia importar setenta e cinco (75) veículos de passeio montados por ano, sendo que a importação acima deste limite só seria permitida para os automóveis CKD (*Completely Knock Down* – kits de veículos por montar), contanto que a Taxa de Integração Nacional (TIN) não fosse inferior a 15% do custo do automóvel completo. Já no caso de veículos comerciais, só poderiam ser importados em CKD com TIN igual à dos veículos de passeio.

Mesmo com a política de substituição das importações em vigor, muitas marcas continuaram no país por considerarem que o mercado português, apesar de pequeno, era promissor, tendo em vista a baixa taxa de motorização e a expectativa favorável de crescimento da procura (SOUSA, 2005). Entretanto, na época as montadoras consideravam que o mercado português não permitia a instalação de uma unidade de montagem no país por não atingir níveis ótimos de exportação (200.000 veículos/ano), segundo Biggart e Orrú (1997, pág. 215).

Segundo Vale (1999), a Lei de Montagem possibilitava a importação de veículos somente aos industriais de montagem, excluindo do jogo a figura dos importadores não montadores. Além disso, para Sousa (2005), a Lei de Montagem permitiu dois movimentos por parte das multinacionais: primeiro a realização de um novo investimento direto estrangeiro pelos construtores de automóveis (com criação ou não de filiais)³¹ e, segundo, a concessão de licenças a empresas nacionais representantes de marcas estrangeiras no estabelecimento de unidades de montagem.³² Como resultado, o setor automobilístico português, que no início dos anos 1960 contava somente com uma fábrica de montagem, a UTIC (União de Transportadores para a Importação e Comércio Ltda.), passou em 1966 a contar com dezoito indústrias de montagem com capital estrangeiro (SOUSA, 2005).

³⁰ O período anterior à Lei de Montagem foi caracterizado pela livre importação de veículos e também pelo grande número de marcas existentes no mercado.

³¹ Traduziu-se na transformação das antes filiais comerciais em filiais produtivas, passando a montar veículos, ou mesmo no uso de investimentos estrangeiros para beneficiar, no sentido de abastecer, o mercado local (SIMÕES, 2000, pág. 65).

³² Conduziu à reconversão de muitos dos antigos representantes, passando-os de empresas comerciais para montadoras de automóveis, atuando sob a licença dos construtores detentores de marcas e do próprio *know-how* exigido para a montagem (SIMÕES, 2000, pág. 65).

Para Selada e Felizardo (2004), a política industrial vigente no setor durante este período foi fortemente condicionada pelos interesses comerciais instituídos, materializados nos GIAVAAS (Grêmios dos Importadores, Agentes e Vendedores de Automóveis e Acessórios), ao apoiar a liberdade de importações. Em 1967, foi institucionalizado o GNIMFVA (Grêmio Nacional de Industriais de Montagem e Fabricação de Veículos Automóveis), que, em aliança com os GIAVAAS, aumentou consideravelmente seu poder de articulação, uma vez que passou a contar com grandes grupos financeiros e, conseqüentemente, com vários importadores, que por muito tempo ditaram sua vontade no setor e no país.

Assim, dominadas por estratégias eminentemente comerciais, as unidades de montagem eram caracterizadas pela produção de séries pequenas e intermitentes, em virtude da grande variedade de marcas e modelos montados, bem como pela ausência de limitações legais à introdução de novos modelos. Tal postura, analisada do ponto de vista econômico, segundo Selada e Felizardo (2004) e Sousa (2005), foi ineficiente, face à dificuldade na obtenção de economia de escala.

Nesta altura, as indústrias de componentes não logravam muito êxito, uma vez que a produção de séries pequenas e intermitentes inibiu o investimento e a sua especialização. Também não foram muitas as políticas setoriais de apoio à indústria de componentes. O único mecanismo indireto de incentivo, segundo Guerra (1990, pág. 414), foi a isenção parcial dos direitos aduaneiros dos veículos montados no país. Os conjuntos de automóveis CKD ficaram isentos em função do percentual de incorporação de trabalho ou componentes nacionais. No entanto, sem muita ajuda e vedada às montadoras de automóveis, a indústria de componentes não conseguiu se desenvolver.

A primeira Lei de Montagem só sofreu alteração em 1972, com o Decreto-lei nº 157/72,³³ que definia uma nova política industrial para o setor, visando a não continuação da substituição das importações, mas impulsionando a integração da economia portuguesa na economia mundial via novas medidas de promoção de exportações, uma maior abertura de capital estrangeiro e ligações deste com os grupos portugueses.³⁴ Segundo Sousa (2005), a lei pretendia selecionar as montadoras existentes, propondo eventuais reconversões ou mesmo encerramentos, e para tal propunha três alterações: (i) a importação de automóveis CBU

³³ O Decreto-lei nº 157, de 12 de maio de 1972, foi regulamentado pelo Decreto nº 602/72, de 30 de dezembro, e revogou o Decreto-lei nº 44.104/61 em janeiro de 1973 (SOUSA, 2005).

³⁴ A nova lei contrariou o acordo feito entre Portugal e a Comunidade Econômica Europeia (CEE), realizado no mesmo ano que previa o fim da restrição às importações a partir de 1975. Este prazo foi renegociado e alterado outras três vezes, inicialmente para 1980, depois 1985 e 1988 (SOUSA, 2005).

(veículos completamente montados) passou a depender do número de veículos montados no ano anterior: a importação de veículos de passageiros passou a ser de 2%, e para as marcas não montadas o número passou a ser de 15 unidades; (ii) a figura do importador não montador foi extinta: as importações passaram a ser autorizadas somente para as indústrias de montagem, obrigando os importadores a deterem no mínimo 10% de participação na empresa de montagem para esta ser considerada uma indústria de montagem; e (iii) A TIN (Taxa de Integração Nacional) passou a ser calculada exclusivamente com base nos componentes comprados na indústria local, excluindo as tintas e outros materiais secundários.

O novo decreto foi alvo de severas críticas feitas pelo GNIMFVA, principalmente a nova forma de cálculo da TIN, o que para os associados resultaria em aumento no custo dos veículos. Mais tarde, o GNIMFVA transformou-se em AIMA (Associação dos Industriais de Montagem de Automóveis), e as críticas só aumentaram. Os associados condenaram o esquema legal carregado de imitações consideradas graves e que mostrava-se pouco ambicioso e inoperante, sugerindo que deveria ter sido dado mais apoio à indústria de componentes e que o grande número de modelos produzidos foi um obstáculo à racionalidade das fábricas de montagem e ao alcance da competitividade desejada pelas indústrias fornecedoras (ACAP/AIMA, 1975). Sousa (2005) chama atenção para a ambiguidade dos argumentos do GNIMFVA, primeiro quanto à sua posição sobre a indústria de componentes, ao sugerir, por um lado, apoio financeiro e tecnológico oficial e auxílio direito às indústrias subsidiárias e, por outro lado, diminuição dos limites mínimos obrigatórios de incorporação de produtos nacionais.

Guerra (1990) assegura que a segunda lei não trouxe grandes alterações ao tecido industrial do setor, cuja debilidade se agravou pela contínua falta de investimentos na indústria de componentes, o que para o autor configurou um quadro de fracasso na indústria automobilística portuguesa.

Os problemas que afetavam o setor só aumentaram nos anos seguintes, pois com a revolução de abril de 1974, que resultou no fim da ditadura, viveu-se uma situação de instabilidade política, econômica e social que perdurou por aproximadamente dois anos, agravada pela crise na própria indústria automobilística, provocada pelo primeiro choque petrolífero. Assim, o setor sofreu com quebras de produção, aumento de salários nominais, redução nas vendas e processo de nacionalização (GUERRA, 1990; SOUSA, 2005).

Para enfrentar o cenário de crise que se alastrou, foram realizadas, pelo Estado, algumas mudanças nas políticas vigentes no setor. Foram criados o Gabinete de Estudos para

o Setor Automóvel em 1974 e a Comissão para o Setor Automóvel em 1976,³⁵ bem como, em termos legislativos e regulamentadores da atividade, a abertura de novas unidades passou a estar sujeita a concurso, exceto em casos em que o setor público viesse a deter a maioria de capital, estipulados pelo Decreto-lei n° 553, de 10 de outubro de 1974 (SELADA e FELIZARDO, 2004; SOUSA, 2005), dando início à segunda fase demarcada neste trabalho.

Período II (1977-1988) – Política de promoção das exportações e Projeto Renault

Em meio às tentativas de resolução para a crise no setor, o Governo começou a perseguir uma promoção das exportações. Para tanto, foi publicada a Portaria n° 73, em 12 de fevereiro de 1977, a qual estipulou medida de contingência para a importação de veículos CKD com peso inferior a duas toneladas (GUERRA, 1990).

Outras portarias seguiram a primeira (portarias n° 446/77, 670/77 e 662/77), e estas medidas previam que contingentes adicionais de automóveis CKD poderiam ser obtidos com a exportação de produtos fabricados na unidade de montagem ou em outra unidade fabril que resultasse da sua reconversão e também novos investimentos significativos na indústria automobilística (SELADA e FELIZARDO, 2004; SOUSA, 2005). No entanto, as portarias não alcançaram resultados muito positivos.

Assim, mais uma vez, o Governo, em meio a estes movimentos de reestruturação da indústria automobilística nacional, dirigiu convites expressos a vários construtores europeus e internacionais para se instalarem em Portugal. Como resultado, a Renault e a Citroën foram integradas à pequena lista dos concorrentes já instalados (FÉRIA, 1999; SELADA e FELIZARDO, 2004; SOUSA, 2005). Para a construção das propostas, foram constituídas duas equipes, que, ao longo de muitos meses, estudaram detalhes da integração de uma unidade produtora de veículos em Portugal, sendo que cada equipe ficou responsável pelo desenvolvimento de uma proposta e sem contato com a equipe responsável pela proposta da marca concorrente³⁶ (FÉRIA, 1999). Foi aprovada, portanto, em 13 de fevereiro de 1980, a proposta feita pela Renault, que foi lavrada em escritura pública, constituindo o acordo quanto ao investimento estrangeiro da *Régie Nationale des Usines Renault* (RNUR). O insucesso do projeto da marca concorrente (Citroën), segundo Féria

³⁵ A Comissão para o Setor Automóvel (assim denominado) funcionava no âmbito do Ministério da Indústria e Tecnologia e suas funções eram: coordenar as várias ações desencadeadas pelas empresas ou organizações empresariais do setor, tendo em vista a adaptação de suas capacidades produtivas aos condicionamentos do mercado, e opinar sobre as medidas dos demais departamentos governamentais que influenciassem no setor (ACAP/AIMA, 1975, pág. 40) *apud* (SOUSA, 2005).

³⁶ A equipe responsável pelo projeto da Citroën foi chefiada pelo Eng.º José Raposeiro, e a equipe responsável pela proposta da Renault foi o Eng.º José Domingos Vístulo de Abreu, que, por ter seu projeto aprovado, foi nomeado presidente da Renault portuguesa, cargo em que se manteve até 1997 (FÉRIA, 1999).

(1999), foi eminentemente político e devido ao dinamismo e entusiasmo do grupo português, que orientou a RNUR, mas o autor não descarta a massa crítica bastante superior³⁷ da Renault.

A indústria de componentes ainda não conseguia lograr êxito se comparada à força institucional dos industriais de montagem e dos grandes comerciantes da indústria automobilística (SELADA e FELIZARDO, 2004). Assim, ainda em 1979, contando com o impulso do projeto Renault, criou-se a AFIA (Associação dos Fabricantes para a Indústria Automóvel) (SELADA e FELIZARDO, 2004).

O início dos anos 80 foi marcado por mais uma crise petrolífera, que resultou em mais um período de tensão no setor em todo o mundo. Em Portugal, principalmente entre 1982 e 1985, ele não evoluiu de forma favorável. As medidas de combate ao *déficit* e a inflação aumentaram sobremaneira o desemprego e reduziram os salários reais (SOUSA, 2005). Neste sentido, foi lançado, em 1982, o Decreto-lei n° 7, que veio compatibilizar o novo protocolo firmado, ainda em dezembro de 1979, entre Portugal e a CEE (Comunidade Econômica Europeia) (SELADA e FELIZARDO, 2004; SOUSA, 2005).

Além disso, pouco antes da aprovação do projeto Renault, foi publicado o terceiro decreto-lei sobre esse assunto (n° 351), em agosto de 1979, vigorando até 1984, o qual mantinha as restrições à importação de veículos CBU, anteriormente fixadas pelas portarias já citadas. Mais tarde, em 1982, o Decreto-lei n° 487 foi promulgado, colocando na mira das reconversões também as unidades de montagem de veículos comerciais (FÉRIA, 1999; SELADA e FELIZARDO, 2004; SOUSA, 2005). Esse decreto-lei previa aumento no contingente de importação de veículos CBU se a reconversão se traduzisse em investimentos na indústria automobilística e com incidência significativa no desenvolvimento da indústria de componentes, na criação de postos de trabalho, no desenvolvimento tecnológico do setor e no montante de exportações (SOUSA, 2005).

Nestes termos, a indústria automobilística de Portugal sofreu uma redução considerável no número de montadoras. Enquanto em 1979 e 1982 operavam em Portugal dezenove linhas de montagem, este número caiu para dezesseis em 1984, treze em 1986 e em 1988 chegou a doze unidades de produção em nível nacional (SELADA e FELIZARDO, 2004). Certamente, com a proximidade do fim da obrigatoriedade da montagem de veículos comerciais, não poderia se esperar grande adesão das empresas com incentivos a investir no setor. Segundo Simões (2001), a Renault foi a única empresa que consistentemente realizou

³⁷ Houve um outro projeto de instalação de uma fábrica em Sines, sugerido pela Ford, cujas negociações começaram em 1979, mas foram abandonadas em 1982. Segundo Guerra (1990), esta proposta não avançou devido às consequências do segundo choque petrolífero que afetou o mercado mundial.

investimentos em Portugal na primeira metade dos anos 80, conforme definido no contrato de investimento firmado com o país. O projeto integrou a instalação de uma unidade industrial de montagem de automóveis em Setubal, com capacidade de produção estimada em 80.000 veículos/ano e com nível de incorporação nacional entre 50 e 60%, e uma fábrica de componentes mecânicos (motores e caixas de marchas) em Cacia, de 80.000 caixas/ano e 220.000 motores/ano, prevendo-se nível de incorporação nacional de 60 a 80% (FÉRIA, 1999). Em contrapartida, o governo português oferecia à Renault um mercado protegido com uma quota reservada à empresa na ordem de 35%, ao mesmo tempo em que garantia financiamentos consideráveis ao projeto, cujo investimento total chegava a 23 milhões de contos (moeda do país na época)³⁸ (SELADA e FELIZARDO, 2004).

Em dezembro de 1984, foi promulgado mais um decreto-lei (nº 405), que continuou a determinar a reconversão das indústrias de montagem ineficientes e estabeleceu o fim da relação obrigatória entre o contingente de importações e o número de veículos montados, bem como decretou o fim da figura jurídica do industrial de montagem, obrigando o importador a possuir no mínimo 10% do capital social da indústria de montagem para conseguir montar seus veículos no país (SOUSA, 2005). Manteve, entretanto, o aumento dos contingentes de veículos CKD e CBU como função das exportações, mas acabou com os contingentes adicionais como contrapartida de investimentos na indústria automobilística (SOUSA, 2005).

Segundo Selada e Felizardo (2004), em 1986, foram assinados com a Comunidade Europeia mais dois protocolos (nº 18 e 23), que respeitavam, respectivamente, o regime de liberdade comercial progressiva, até 1987, das importações de automóveis originárias de outros países membros e preferenciais, bem como o regime de importações de automóveis provenientes de outros países (Japão, Coreia do Sul, EUA e Brasil). Assim, apesar dos números terem aumentado progressivamente a partir de 1986, somente em 1988 (depois do Decreto-lei nº 406/7) ocorre a liberalização completa do mercado de automóveis, dando início à terceira fase descrita nesta pesquisa.

³⁸ Segundo Selada e Felizardo (2004, pág. 12), o acordo definia um financiamento externo na ordem de 85% do valor importado dos novos bens e equipamentos, até o limite máximo de 9 milhões de contos, e um financiamento interno, garantido pelo Estado, até o limite máximo de 4,5 milhões de contos, que cobria até 15% do valor dos novos equipamentos importados, 100% do investimento local e das necessidades de fundo de manejo.

Período III (1989-2000) – Reabertura do mercado e Projeto Autoeuropa

Após a entrada de Portugal na Comunidade Europeia e o lançamento do Mercado Único, se intensifica, sobremaneira, o processo de abertura da economia portuguesa e a sua convergência com os países mais avançados da Europa (SELADA e FELIZARDO, 2004). No sentido de tornar Portugal compatível com os demais países membros da Comunidade Europeia, segundo Selada e Felizardo (2004), o país recebeu montantes elevados de transferências comunitárias, a título de fundos estruturais, no âmbito dos QCA (quadros comunitários de apoio), elaborados no país e aprovados pela CE (I QCA – 1989-1993; II QCA – 1994-1999 e III QCA – 2000-2006). Assim, são nestes quadros comunitários que se integram os instrumentos de política industrial por excelência deste período: PEDIP I (Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa), PEDIP II (II Programa Estratégico de Dinamizações e Modernização da Indústria Portuguesa) e POE (Programa Operacional de Economia) (SELADA e FELIZARDO, 2004).

Ao mesmo tempo em que ocorre uma maior abertura da economia nacional, ocorre também uma maior sincronia entre o ciclo econômico de Portugal e o da União Europeia. Como resultado, em 1993, a economia portuguesa sofre um choque externo com certa gravidade (queda de 10% das exportações portuguesas), provocado pela recessão europeia (MATEUS, 2001). Além disso, em janeiro de 1999, o euro passa a ser aceito em Portugal, mas a introdução de notas e moedas em circulação efetiva no país só aconteceu em 2002 (SELADA e FELIZARDO, 2004).

Neste cenário, Portugal, que em 1989 contava com dez linhas de produção, em 1994 passou para oito e em 1997 para sete, restando, nos anos de 2001 e 2002, cinco unidades de montagem (Autoeuropa, Citroën Lusitana, Opel Portugal, Mitsubishi Truck Europe e Salvador Caetano). Nesta época, a Renault não mais operava no país, pois em 1995 houve o fechamento da sua unidade em Setúbal (FÉRIA, 1999).

Neste momento, a atuação do Governo, baseada em uma ação complementar, e não mais como substituta dos mecanismos de mercado, resultou na atração de investimento direto estrangeiro e no aumento do desenvolvimento tecnológico e da inovação, utilizando como incentivo a atribuição de subsídios diretos e a concessão de benefícios fiscais, segundo Selada e Felizardo (2004).

No final de 1989, Portugal tomou conhecimento da intenção da Ford Motor Co. de estabelecer uma nova unidade decorrente de *joint-venture* com a Volkswagen AG na Península Ibérica. A partir de então, Portugal começou a negociar no sentido de trazer para seu país o denominado Projeto Autoeuropa, concretizado em julho de 1991 (FÉRIA, 1999;

SELADA e FELIZARDO, 2004). Assim, foi criado o GAPIN (Gabinete de Apoio à Participação Nacional do Projeto Ford-Volkswagen), que veio a desenvolver um amplo trabalho de sensibilização de potenciais fornecedores já instalados em Portugal para novas oportunidades que viriam a surgir com a instalação da Autoeuropa no país. O trabalho visava a seleção de empresas de componentes, a indução do estabelecimento de *joint-venture* entre empresas nacionais e estrangeiras, o desenvolvimento de novas competências e capacidade nas empresas com o reforço da sua estrutura produtiva e melhoria da qualidade (SELADA e FELIZARDO, 2004).

Neste período, o Projeto Autoeuropa atuou como motor da indústria automobilística de Portugal, segundo Vale (1999). A capacidade de montagem da empresa, que passou a funcionar efetivamente em 1995, estava estimada em 180.000 veículos/ano, ocupava um espaço de 1.100.000 m² e sua proposta de *layout* de fábrica refletia uma experiência inovadora na produção de automóveis, principalmente pelos princípios de produção japoneses (JIT – *Just-in-time*) imprimidos pela Ford, que necessitou criar um parque industrial adjacente para seus fornecedores principais, com área adicional de 900.000 m² (SELADA e FELIZARDO, 2004).

Entretanto, em 1999 foi anunciado o fim da *joint-venture* entre a Ford e a VW, com a aquisição da parte que cabia a Ford pela VW, apesar de que a produção de modelos Ford foi realizada até 2004. Também chegou ao fim, em 2002, o contrato entre a montadora e o Governo português. No entanto, apesar de não existir qualquer vínculo contratual, tanto a empresa como o Governo mantinham interesse na sua permanência no país. (SELADA e FELIZARDO, 2004)³⁹.

Nos anos que se seguiram, o que se viu foi uma nova reestruturação do setor, resultando em um número menor de montadoras atuantes em Portugal⁴⁰, em virtude tanto das crises financeiras enfrentadas quanto do poder de articulação das maiores montadoras atuantes no país.

Considerando o exposto acima, pode-se fazer uso do quadro 4.1 no sentido de resumir as considerações mais marcantes da indústria automobilística portuguesa no contexto institucional e técnico.

³⁹ Segundo Selada e Felizardo (2004), como forma de promover a articulação entre as políticas públicas e as estratégias empresariais no âmbito da indústria automobilística, foram criadas novas infraestruturas de suporte à dinamização do setor, destacando-se o CEIIA – Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel, em dezembro de 1999.

⁴⁰ Na época da realização desta pesquisa (2009), período do estágio-sanduiche da autora em Portugal, o país contava com cinco montadoras instaladas: Autoeuropa, Peugeot Citroën, Mitsubishi Fuso Truck Europe, Toyota Caetano e V. N. Automóveis.

		Período I (1961-1976)	Período II (1977-1988)	Período III (1989-2000)
Contexto institucional	Políticas do Estado	Política de substituição de importações. Foco na montagem para o mercado interno. Fraco incentivo ao desenvolvimento da indústria de componentes.	Transição para uma política de promoção de exportações. Criação de alianças do Estado com FMN.	Política de promoção de exportações. Promoção do IDE. Incentivos à reconversão das indústrias de montagem e ao desenvolvimento da indústria de componentes através de alianças com as FMN.
	Caracterização de atores legítimos	Representantes das marcas com atividade industrial; Grêmios; FMN.		FMN; algumas empresas locais; indústria de componentes.
	Relações legítimas	Não competitivas e domésticas.		Transição para as relações competitivas.
	Lógica organizacional subliminar	Corporativismo.		Internacionalização.
Indústria de montagem	Volume	Valor máximo inferior a 100.000 unidades/ano.	Valor máximo inferior a 110.000 unidades/ano.	Apesar das grandes oscilações observadas durante a década, em 1989 atinge perto de 147.000 unidades/ano.
	Exportação	Praticamente inexistente. Direcionamento da produção, sobretudo para o mercado interno.	Existente a partir do final dos anos 70, com valores abaixo de 15% da produção total.	Tendência crescente ao longo da década. Atinge mais de 50% em 1989.
	Propriedade	Predominantemente nacional. Cerca de 25% das indústrias de montagem com participação estrangeira.		As unidades de montagem com capital 100% nacional vão encerrando. Predomínio das unidades de montagem com participação de capital estrangeiro.
	Principais montadoras	Montagem CKD	Grupo São Caetano - Renault	Grupo Autoeuropa - Volkswagen

Quadro 4.1 – Descrição da indústria automobilística portuguesa: contexto institucional e de mercado

Fonte: Sousa (2005).

Pode-se notar que o setor automobilístico português encontra-se bastante concentrado e predominantemente gerido por grandes grupos empresariais, o que proporciona às empresas importante capacidade de articulação e dominação do campo. No tocante à responsabilidade social, os resultados dos estudos de caso serão apresentados na seção seguinte. Destaca-se que em virtude do pedido de sigilo das empresas sobre suas identidades, elas foram denominadas montadoras P1 e P2, bem como seus entrevistados foram denominados de E1P1, E2P1, E3P1, E1P2, E2P2 e E3P2, respectivamente.

4.1.2 Caracterização das montadoras

As montadoras pesquisadas podem ser caracterizadas como sendo as de maior relevância para o setor automobilístico português, uma vez que estão entre as quatro maiores

montadoras instaladas no país. A primeira montadora (P1) pesquisada vem atuando no setor desde os mais remotos tempos e pode ser considerada uma das pioneiras no país, tendo importância considerável durante muitos anos. Ela faz parte de um grande grupo que atua em várias frentes no setor automobilístico, bem como mantém empresas em diferentes cidades de Portugal. A segunda (P2), apesar da sua instalação mais recente, não pode ser vista como menos importante, ao se considerar que sua produção representou, em 2010, 19,4% da quota de mercado em Portugal.

Para efeito de demonstração, em 2010 o setor automobilístico português produziu 158.723 unidades (114.563 automóveis, 39.770 comerciais leves e 4.390 veículos pesados); destas, 154.591 veículos foram exportados e 4.132 unidades destinadas ao mercado interno. E até maio de 2011, foram produzidos 84.454 veículos, representando um aumento de 30,4% se comparado ao mesmo período do ano anterior (ACAP, 2011).

As principais características das montadoras pesquisadas em Portugal foram sintetizadas e apresentadas no quadro 4.2 a seguir:

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	MONTADORA P1	MONTADORA P2
Principais produtos	Montagem de carros comerciais e pesados	Montagem de carros leves
Etapas de fabricação	Prensagem de painéis da carroçaria; construção da carroçaria; pintura e montagem final	
Fundação	Década de 1940 (grupo) Década de 1970 (fábrica)	Década de 1990
Origem	Japonesa	Alemã
Funcionários	400 (fábrica)	3.000
Representatividade no setor	Entre as quatro maiores montadoras instaladas em Portugal	

Quadro 4.2: Perfil das montadoras pesquisadas em Portugal

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

4.1.2.1 Gestão da RSE

A responsabilidade social empresarial tem sido gerida pelas montadoras pesquisadas antes mesmo de sua introdução recente no ambiente dos negócios, segundo os entrevistados (E1P1, E3P1, E2P2 e E3P2). A preocupação com a gestão adequada das questões sociais e ambientais está muito associada aos seus fundadores, tanto para a montadora P1 quanto para a P2, ao determinarem que seus modelos de gestão incluam aspectos sociais e ambientais, conforme palavras dos entrevistados das duas montadoras: “a matriz exige que independentemente do país no qual nos instalemos, devemos pautar nossos princípios considerando a importância das pessoas, dos relacionamentos e do cuidado com o meio ambiente nos nossos planos de negócios” (E1P1e E1P2).

Dessa forma, a grande diferença percebida pelos entrevistados nas ações realizadas antes e nas efetuadas atualmente é o seu escopo de atuação, pois consideram que ações simples e mais direcionadas sempre foram feitas pelas empresas, nomeadamente na dimensão social interna (E1P1, E3P1, E2P2 e E3P2). No entanto, nos últimos anos, o número de atividades realizadas aumentou consideravelmente, principalmente ações voltadas para os aspectos ambientais e a comunidade, segundo os entrevistados E3P1, E2P2 e E3P2.

Os entrevistados E2P1, E2P2 e E3P2 percebem a responsabilidade social como uma obrigação das empresas na busca do bem comum e salientam que o tema deve ser trabalhado com critérios rígidos, uma vez que é muito amplo e novo no ambiente dos negócios. Assim, a gestão adequada das questões sociais e ambientais consta nos valores que movem suas atividades. P1 considera que “a maior facilidade percebida na gestão da RSE são os meios que a empresa tem para ação e as facilidades que a empresa tem para agir”, mas, em contrapartida, “a maior dificuldade percebida é não conseguir atuar em todas as questões contempladas pelo tema” (E1P1 e E2P1).

A montadora P2 percebe o tema como fazendo parte do seu dia a dia, tanto interna como externamente, segundo os entrevistados E1P2 e E3P2. Sendo assim, considera que “a gestão da responsabilidade social empresarial está presente em seus processos decisórios” (E1P2). Mas, especificamente, “a empresa tem como meta ser reconhecida como líder na proteção do meio ambiente” (E1P2). A política ambiental que “orienta a empresa abrange todas suas atividades direta ou indiretamente ligadas à fabricação de seus produtos” (E3P2). Apesar dos esforços da montadora em diminuir seus impactos ambientais, os valores alcançados ainda são considerados baixos, mas, segundo os entrevistados, a estratégia da empresa para atingir seu objetivo ambiental “é investir em tecnologias e processos amigos do ambiente e paralelamente incentivar seus fornecedores e parceiros a também implementarem medidas de melhoria ambiental (E3P2)”.

Internamente, os entrevistados das montadoras P1 e P2 não acreditam que suas ações voltadas para o atendimento das questões sociais deixem a desejar, uma vez que sempre atuaram de forma a proporcionar aos seus funcionários o melhor ambiente de trabalho, com total segurança e flexibilidade. O entrevistado E1P1 considera que “o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores é o seu grande diferencial e ressalta sua atuação, desde a sua instalação no país, para desenvolver mão de obra adequada”. E1P2 e E2P1 também não consideram sua atuação neste sentido falha, e, para salientar sua importância, uma vez que “aplicam números consideráveis de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores”,

bem como chamam atenção para o “ambiente agradável no qual trabalham, movido principalmente por muita comunicação e negociação constante”.

A transparência foi ressaltada como necessária e motivadora da gestão do tema pelas duas montadoras pesquisadas a partir dos discursos dos entrevistados E1P1, E2P1, E1P2 e E2P2. Os entrevistados alegam que “a transparência nos negócios das empresas é peça crucial na busca por gerir cada vez mais e melhor suas operações, considerando valores éticos, dentro e fora de suas instalações”. Assim, “asseguram que a transparência reforça maior empenho na correta gestão de suas atividades diárias” (E1P1, E2P1, E1P2 e E2P2).

Quanto aos investimentos destinados às ações sociais e ambientais pelas duas montadoras, são provenientes de reservas das próprias empresas, sendo administradas de acordo com as metas estabelecidas para cada dimensão do tema (E1P1 e E2P2).

Outra questão de suma importância para o sucesso da gestão da RSE, apontada pelas duas entrevistadas das duas montadoras (P1 e P2), é a sua inserção no âmbito do negócio. Ou seja, a responsabilidade social empresarial já é encarada como fazendo parte da estratégia corporativa das empresas, uma vez que representa muito na busca por sustentabilidade. Os entrevistados também ressaltam que seu desenvolvimento segue um “processo contínuo de aprimoramento, sempre direcionado pela estratégia global dos negócios e pela adesão dos seus diretores, dada a importância do tema” (E1P1 e E1P2). Assim, acreditam que o tema está evoluindo constantemente dentro dos seus modelos de gestão e, dessa forma, salientam o processo de institucionalização do tema no ambiente micro-organizacional.

Neste sentido, para se começar a tratar do processo de institucionalização da RSE nas empresas, deve-se principiar com o questionamento dos fatores preponderantes na sua gestão, o que poderá dizer muito do seu estágio de institucionalização, conforme será feito na seção seguinte.

4.1.2.2 Fatores preponderantes na gestão da RSE

A partir da estrutura conceitual 1 elaborada e das entrevistas realizadas, foi possível apontar os fatores preponderantes na gestão da responsabilidade social para as duas montadoras pesquisadas, conforme resumido no quadro 4.3. Didaticamente, a importância desses fatores foi classificada em muito alta, alta, média, baixa ou sem importância, respectivamente.

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	IMPORTÂNCIA	
	MONTADORA P1	MONTADORA P2
RSE como critério imposto pela competitividade		
1.Tamanho da empresa	Baixa	Baixa
2. Negociação com outros mercados	Alta	Média
3. Agregação de valor ao produto/processo	Alta	Alta
4. Exigência dos consumidores/ clientes	Baixa	Baixa
5.Exigência do mercado financeiro	Baixa	Baixa
RSE imposta pelas pressões legais e simbólicas		
6.Poder de órgãos reguladores	Baixa	Baixa
7.Estrutura legal	Baixa	Baixa
8.Grau de dependência entre empresas	Alta	Alta
9.Fiscalização/punição	Baixa	Média
RSE resultante das incertezas vigentes no ambiente		
10.Nível de divulgação dos concorrentes	Alta	Alta
11.Transferência e/ou rotatividade de funcionários	Baixa	Baixa
12.Influência dos parceiros e/ou matriz	Muito alta	Muito alta
13.Segurança ontológica/economia de esforços	Alta	Alta
RSE resultante da profissionalização		
14.Recomendações de unidades de pesquisa	Alta	Alta
15.Recomendações de consultorias e auditorias	Alta	Alta
16.Pronunciamento de entidades de classes	Baixa	Baixa
RSE influenciada pela percepção dos agentes		
17.Valores/crenças	Muito alta	Muito alta
18.Poder/influência	Média	Média
19.Esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis	Alta	Alta
20.Esquemas interpretativos dos fundadores e/ou matriz	Muito alta	Muito alta
21.Liberdade de ação	Alta	Alta
RSE influenciada pelas demandas do campo organizacional		
22.Recursos organizacionais (conhecimento, tecnologias, etc.)	Alta	Alta
23.Tempo de difusão da prática	Baixa	Média
24.Demandas específicas setor (legislação, pressão, etc.)	Baixa	Baixa
25.Grau de convergência do campo	Média	Média

Quadro 4.3 – Fatores preponderantes na gestão da RSE – montadoras pesquisadas em Portugal

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Analisando o quadro 4.3, o primeiro fator a ter sua importância analisada foi o isomorfismo competitivo. Este se relaciona à compreensão da responsabilidade social empresarial como um critério de atuação empresarial imposto pela competitividade. No campo organizacional automobilístico português, isto não se mostrou necessariamente muito importante. Na percepção dos entrevistados E1P1 e E1P2, a partir das variáveis de análise, as ações sociais e ambientais não sofrem demasiada pressão da competitividade vigente no campo, nomeadamente no que se refere às exigências dos consumidores/clientes e do mercado financeiro, talvez em razão dos altos custos de seus produtos. No que se refere à negociação com outros mercados, os entrevistados têm percepções diferentes: E1P1 considera alta a importância das negociações com diferentes mercados na sua gestão social e ambiental, mas E1P2 não atribui a esta variável a mesma relevância que E1P1, apesar de considerá-la

importante. Já quanto à agregação de valor ao produto/processo, tanto E1P1 quanto E2P2 consideram alta sua importância em virtude da busca pela sustentabilidade.

No que se refere às variáveis relativas aos isomorfismos e pilares institucionais, a percepção dos mesmos entrevistados é muito parecida. No tocante à força das pressões legais e simbólicas, as montadoras entendem que o poder dos órgãos reguladores, a estrutura legal e a fiscalização/punição têm baixo impacto nas suas decisões sociais e ambientais, mas percebem que a vertente legal tem considerável relevância para a imposição das questões sociais e ambientais na fase inicial de atuação das empresas. Mas uma observação importante na consideração dos entrevistados se relaciona ao grau de dependência entre empresas. Eles acreditam que esta variável não tem muita relevância no caso das montadoras, mas já no caso das demais empresas que compõem a indústria automobilística portuguesa, certamente é alta a sua importância.

As incertezas no ambiente são vistas como importantes no desenho das ações sociais e ambientais pelas empresas. O nível de divulgação das ações dos concorrentes é fator muito considerado pelas empresas na sua gestão do tema. A influência dos parceiros e/ou matrizes também é de suma importância na percepção dos entrevistados, e suas ações são muito exigidas pelas suas matrizes, sendo talvez a variável mais importante.

Quanto à influência da profissionalização na atuação socioambiental das montadoras, os entrevistados E1P1 e E1P2 também veem de maneira parecida. Eles consideram que as recomendações das unidades de pesquisa, das consultorias e auditorias detêm alta importância na atuação das empresas, mas não atribuem a mesma relevância aos pronunciamentos das entidades de classe como orientadores de suas ações sociais e ambientais.

Aindas segundo os mesmos entrevistados, a agência, no caso das montadoras, é vista como de suma importância para as ações sociais e ambientais realizadas. Os valores/crenças vigentes nas empresas são muito considerados no entendimento e na configuração das ações adotadas. O código de ética é visto como uma apostila que embasa suas ações tanto interna quanto externamente, mas os esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis pelas atividades e projetos são considerados, tanto para E1P1 como para E1P2, como possuindo relevância considerável nas ações realizadas. Da mesma forma, é alta a importância da liberdade de ação que estes profissionais têm para agir, tanto internamente à empresa quanto fora dela. Ademais, os entrevistados consideram de grande valia as interpretações de seus fundadores e suas matrizes. Neste caso, a agência se configura

como fator determinante no quadro das ações sociais e ambientais realizadas nas montadoras, inclusive desenhando as ações adotadas.

Finalmente, o último conjunto de variáveis analisadas se refere à relevância que a identidade organizacional tem nos modelos de gestão adotados no tocante à responsabilidade social empresarial. A primeira variável está voltada para a importância dos recursos organizacionais (conhecimento, tecnologias, dentre outros) provenientes do setor automobilístico português, sendo estes considerados de alta relevância. O tempo de difusão da prática e as demandas específicas do setor, como legislação e pressões dos meios de comunicação são vistas com baixa influência. Já o grau de convergência existente no campo é percebido como de média influência nas atividades adotadas pelas montadoras.

A seguir serão descritos os estágios de institucionalização das variáveis sociais e ambientais (interna e externa) que compõem o tema, baseados nas percepções dos entrevistados, bem como nas informações divulgadas em folhetos e documentos disponibilizados pelas empresas pesquisadas em Portugal.

4.1.2.3 Estágios de institucionalização das dimensões sociais e ambientais

Os estágios de institucionalização da RSE para cada montadora não podem ser analisados de forma conclusiva e tampouco de forma a considerar somente um aspecto de sua atuação, uma vez que o tema é bem amplo e envolve duas dimensões principais, sendo que cada uma engloba diferentes variáveis de atuação.

Dessa forma, para melhor se ponderar o estágio de institucionalização do tema nas empresas pesquisadas, cada variável foi analisada separadamente e depois classificada obedecendo à tabela de desmembramento em estágios das variáveis sociais e ambientais (QUADRO 2.17), conforme escala de cores.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ESTÁGIOS		
		MONTA-DORA P1	MONTA-DORA P2	
SOCIAL	Interna	Cultura organizacional e código de ética	○	○
		Gestão participativa	●	●
		Clima organizacional	●	●
		Remuneração e benefícios	●	●
		Saúde e segurança no trabalho	●	●
		Recrutamento e seleção	●	●
		Desenvolvimento profissional e empregabilidade	●	●
		Desligamento e aposentadoria	○	●
		Manutenção profissional e integração trabalho/família	○	●
		Estrutura organizacional	●	●
		Certificação social	○	○

DIMENSÃO		VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ESTÁGIOS	
			MONTA-DORA P1	MONTA-DORA P2
SOCIAL	Externa	Projetos e ações sociais	○	○
		Envolvimento com as ações sociais	○	○
		Relacionamento com <i>stakeholders</i>	○	○
		Relatório de sustentabilidade	○	○
		Alianças/parcerias	●	●
AMBIENTAL	Interna	Políticas ambientais	●	●
		Conscientização ambiental	●	●
		Gerenciamento dos impactos ambientais	●	●
		Certificação ambiental	●	●
		Gestão consciente do uso de matérias-primas, energia e água	●	●
		Emissão de resíduos sólidos e poluentes gasosos	●	●
	Externa	Biodiversidade	○	○
		Preservação do meio ambiente do entorno (solo e ruído)	●	●

Quadro 4.4 – Estágios de institucionalização das dimensões que compõem a RSE – Portugal

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Legenda:

- Estágio Inicial
- Estágio Intermediário
- Estágio Institucionalizado

↳ Dimensão social interna

As variáveis que compõem a dimensão social interna são direcionadas às pessoas que fazem parte da organização internamente (colaboradores próprios ou terceirizados), conforme já apresentado na seção 2.3.3.1 desta tese.

Assim, a primeira variável relacionada trata da cultura organizacional vigente nas montadoras e do adequado uso do código de ética. No tocante a esta variável, as montadoras a administram de forma semelhante, segundos os entrevistados E2P1 e E2P2. A cultura vigente nas empresas é “gerida de forma a privilegiar a questão da não discriminação, promoção da equidade racial e de gênero no seu dia a dia”. Dessa forma, os valores que norteiam suas ações são distribuídos a todos os seus colaboradores, junto com a sua missão, no momento de sua contratação. Entretanto, não há acompanhamento quanto ao conhecimento dos seus colaboradores da missão e dos valores/crenças adotados e nem existem meios formais de controle quanto à ocorrência de desrespeito dos mesmos. Além disso, apesar das empresas evidenciarem suas posturas sociais e ambientais para todos os seus *stakeholders*, não buscam informações dos valores que conduzem suas ações (E2P1 e E2P2).

Os critérios de gestão adotados tanto por P1 como por P2 são baseados na gestão participativa. Assim, “as empresas procuram ouvir, avaliar e acompanhar sugestões, críticas e preocupações de seus funcionários” (E2P1 e E2P2). Para tal, as empresas possuem ouvidorias internas e estimulam, por meio de prêmios e incentivos financeiros, sugestões que

possam trazer melhorias para os processos, produtos ou serviços oferecidos por elas. Como consequência, já se pode falar da variável seguinte: clima organizacional.

Segundo os mesmos entrevistados, o clima organizacional se configura como uma preocupação constante das empresas. É regra para as duas montadoras avaliar anualmente a satisfação de seus funcionários com o clima organizacional vigente, ação realizada em conjunto com a avaliação de desempenho. Os resultados das pesquisas são trabalhados durante todo o ano seguinte. No entanto, os meios de comunicação adotados ainda são muito formais, apesar dos esforços das empresas em incentivar a participação dos funcionários. Porém, para os entrevistados, apesar de desejável, uma comunicação mais dinâmica ainda é difícil de ser implantada, bem como o envolvimento dos funcionários em todas as discussões de melhorias (E2P1 e E2P2).

Quanto à variável remuneração e benefícios, as ações das empresas são diferentes. Apesar das empresas buscarem remunerar seus funcionários com valores maiores que os estipulados pelos sindicatos, na montadora P1 os valores pagos não resultam de negociações sindicais ou diretamente com os funcionários, pois “a decisão quanto à remuneração fica a cargo da direção administrativa, baseada em análise de mercado e na satisfação e comprometimento de seus funcionários” (E2P1). Já na montadora P2 as remunerações e benefícios resultam de negociações entre empresa e funcionários, bem como “a empresa busca valorizar as potenciais competências de seus colaboradores” (E2P2). Além disso, P1 e P2 adotam políticas que visam reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração, respeitando, por conseguinte, a mobilidade geográfica.

No tocante à saúde e segurança no trabalho, as montadoras pesquisadas procuram gerir essa questão com bastante cuidado, uma vez que a consideram de grande importância, segundo os entrevistados E2P1 e E2P2. Dessa maneira, “as variáveis contam com acompanhamento permanente por parte dos técnicos, via fiscalização constante quanto ao uso correto de equipamentos de segurança e satisfação quanto ao uso” (E2P2). Apesar de ser difícil conseguir o apoio de todos os funcionários, as empresas exigem que todos participem das reuniões e dos processos de conscientização disponibilizados. Além disso, as empresas proporcionam condições especiais para funcionárias grávidas e lactantes, apesar do quadro de funcionários ser predominantemente masculino, o que vem diminuindo bastante nos últimos anos (E2P2). Também há a participação dos funcionários na atualização de metas e indicadores de desempenho relacionados à saúde e segurança no trabalho nas duas montadoras, as quais contam diariamente com profissionais treinados em salvamento em caso de acidentes. As empresas disponibilizam, ainda, palestras de conscientização quanto ao uso

de drogas, violência doméstica, abuso sexual e vantagens da boa alimentação, segundo os mesmos entrevistados.

A variável de análise seguinte trata dos processos de recrutamento e seleção de profissionais adotados pelas empresas. Novamente, as empresas atuam atendendo aos mesmos critérios, segundo os entrevistados (E2P1 e E2P2). Nelas o processo de seleção interna é constantemente utilizado, e as empresas procuram envolver a área solicitante no processo seletivo. Além disso, questões de não discriminação de raça, religião e sexo são levadas em consideração no momento da escolha de novos profissionais, apesar dos entrevistados acharem que estas questões nunca foram desconsideradas, mesmo ainda não sendo formalizadas nas empresas. Para eles, a discriminação tem se mostrado cada vez mais insignificante, uma vez que as pessoas naturalmente têm aprendido a conviver e respeitar mais facilmente as diferenças. Também não buscam informações das atuações de seus parceiros quanto a esta variável.

Quanto ao processo de desenvolvimento profissional e empregabilidade, as empresas se encontram mais ou menos no mesmo estágio de institucionalização, já que as diferenças ocorrem apenas em alguns treinamentos e incentivos proporcionados aos seus funcionários, segundo os entrevistados E2P1 e E2P2. Então, se uma empresa está no estágio intermediário, a outra se encontra um pouco mais adiantada no mesmo estágio. Assim, as montadoras disponibilizam aos seus funcionários ajudas em treinamentos totais e parciais e não incluem os funcionários terceirizados neste processo. Segundo os mesmos entrevistados, as duas montadoras possuem plano de desenvolvimento profissional claro e transparente, o qual está à disposição de todos os funcionários igualmente. No entanto, elas não realizam avaliação periódica do grau de satisfação dos trabalhadores resultante da concretização dos objetivos previstos em ações e atividades relativas ao desenvolvimento profissional, “as estão sempre abertas à negociação, e os funcionários sabem disso” (E2P2). As empresas também disponibilizam *kits* de apoio escolar aos filhos de funcionários (E2P1 e E2P2).

Já quanto ao processo de desligamento e aposentadoria, as atuações são diferentes. Enquanto P2 “trabalha com incentivos e preocupa-se com estas questões, adotando avaliações de competência técnica, psicológica e comportamental, bem como mantendo a impessoalidade no processo” (E2P2), P1 “não possui políticas claras de desligamento de pessoal além das exigidas por lei, mas busca acordos com os funcionários antes de qualquer decisão que venha a comprometer a vida deles” (E2P1). Normalmente, em momentos de crise, as empresas buscam conscientizar seus colaboradores das dificuldades enfrentadas, segundo os entrevistados.

Em relação à manutenção de profissionais e integração trabalho/família, as empresas agem de forma também um pouco diferente. A montadora P1 “atende as exigências legais quanto à quantidade mínima de horas certificadas, e, no tocante à integração trabalho/família” (E2P1), esta variável não foi apontada como algo considerado pela empresa. Já P2 “realiza constantemente a avaliação da satisfação de seus funcionários quanto aos modelos de gestão adotados, incentivos, remuneração e benefícios e também procura aproximar as famílias dos funcionários ao seu ambiente de trabalho”, e, por fim, “proporciona aos filhos dos funcionários a chance de participarem de concursos culturais patrocinados pela empresa. No entanto, não estende estas ações aos profissionais terceirizados” (E2P2).

As montadoras não possuem certificação social, segundo os mesmos entrevistados (E2P1, E2P2).

A última variável analisada na abordagem interna da dimensão social foi a estrutura organizacional adotada pelas montadoras. Neste sentido, segundo os entrevistados E2P1 e E2P2, as ações sociais realizadas não trouxeram grandes mudanças para a estrutura organizacional já utilizada pelas empresas. Conseqüentemente, não houve a contratação de novos profissionais, bem como não foram disponibilizados aos funcionários treinamentos específicos visando melhores atuações nesta nova área. Além disso, a rotatividade dos funcionários nas áreas alteradas foi pequena, ou seja, não variou por conta das atribuições sociais e ambientais implementadas. Os setores que abraçaram as questões sociais foram RH, Marketing e Qualidade nas duas empresas nas suas empresas, segundo os mesmos entrevistados. Dessa forma, novas atribuições foram encaixadas nestas áreas, que se encarregam dos projetos e ações realizadas. Entretanto, quanto à gestão ambiental, os modelos de gestão das empresas foram reformulados, segundo os entrevistados. Estas contam atualmente com profissionais qualificados na área ambiental, resultado da contratação de novos profissionais e treinamento dos profissionais remanejados, os quais são encarregados de realizar auditorias internas com certa periodicidade, bem como são os responsáveis pelos processos de melhoria contínua do seu desempenho ambiental e, quando possível, controlar os aspectos ambientais na origem nas duas empresas. Tanto P1 quanto P2 renomearam suas áreas para abraçar as demandas sociais e ambientais (E2P1 e E2P2).

↳ **Dimensão social externa**

A dimensão social externa focaliza o desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade e seus relacionamentos e parcerias, bem como trata dos relatórios de sustentabilidade adotados pelas empresas.

No tocante aos projetos e ações realizadas, as atuações das montadoras continuam a ser semelhante, configurando-se por ajudas financeiras e projetos educacionais e culturais voltados para jovens e adultos, e estes contam com parcerias de entidades locais, segundo os entrevistados E2P1 e E2P2. No entanto, as montadoras não realizam levantamento das necessidades locais para a elaboração de projetos e tampouco estudos dos impactos (positivos e negativos) das ações sociais efetuadas. As empresas acreditam atuar no sentido de “promover o desenvolvimento educacional e socioeconômico das comunidades” nas quais estão presentes através das ações educacionais que promovem (E2P1 e E2P2). Além disso, não existem meios formais de comunicação entre as empresas e a comunidade para os entrevistados.

Quanto ao envolvimento das empresas nos projetos realizados, os funcionários são incentivados a participar, mas a participação destes, muitas vezes, acontece fora dos seus horários de trabalho. P1 e P2 procuram incentivar os demais membros de sua cadeia produtiva nos projetos que realizam ou mesmo tentam participar de alguma forma dos projetos realizados por eles (E2P1 e E2P2). Assim, “as parcerias são buscadas constantemente com o intuito de envolver cada vez mais indivíduos em ações que pregam o respeito e a valorização das pessoas e o cuidado com o meio ambiente” (E2P2). No entanto, os projetos sociais externos não são realizados pelas próprias empresas, que normalmente contratam profissionais ou estes são disponibilizados pelos parceiros, segundo os entrevistados.

A gestão dos relacionamentos é outra questão que as empresas estão cada vez mais levando em consideração. Assim, para os entrevistados, P1 e P2 têm trabalhado no sentido de construir relacionamentos duradouros e transparentes com seus *stakeholders*. Apesar da tentativa de comunicação com seus vários *stakeholders*, somente os mais convencionais são ouvidos, nomeadamente os “clientes, Governo e fornecedores” e já possuem em seus contratos cláusulas formais voltadas para questões ambientais, apesar de o mesmo não acontecer com questões sociais (E2P1 e E2P2). No entanto, para comunicação com as demais partes interessadas, não existem meios efetivos para os entrevistados.

A montadora P1 não possui meio formal de divulgação de suas ações sociais e ambientais, segundo E2P1. O instrumento utilizado para este fim é um jornal de circulação interna e conta com informações quantitativa das ações realizadas. Já P2 possui modelos mais legítimos de divulgação de suas ações sociais e ambientais, e estes contam com dados quantitativos e qualitativos, bem como são divulgados periodicamente interna e externamente, segundo E2P2.

Relativamente às alianças e parcerias, as empresas procuram cada vez mais manter alianças fortes e duradouras, e para tal procuram avaliar, além das questões legais, econômicas e comerciais, questões sociais e ambientais, segundo os mesmos entrevistados. Também buscam, por meio de suas alianças e parcerias, produzir conhecimentos que sirvam de base para o desenvolvimento de novos produtos e processos considerando aspectos sociais e ambientais, bem como aumentar o escopo de seus projetos sociais e ambientais. As parcerias mais utilizadas pelas duas montadoras são realizadas com “associações, ONGs, universidades e consultorias externas” (E2P1 e E2P2).

↳ **Dimensão ambiental interna**

A dimensão ambiental trata das ações que visam preservar o meio ambiente, bem como da conscientização de todos para a importância desta questão. Neste sentido, a primeira variável está voltada para as políticas ambientais adotadas pelas empresas. Dentro desta perspectiva, as montadoras consideram igualmente importante a gestão criteriosa de suas atividades, respeitando e preservando o meio ambiente, segundo os entrevistados E3P1 e E3P3. Para tanto, “adotam políticas ambientais abrangentes, formuladas e acompanhadas por comitês internos, constituídos por profissionais de diferentes áreas” na busca por disseminar tais políticas por toda a estrutura organizacional, uma vez que fazem parte do planejamento estratégico da empresa. Segundo E3P1 e E3P2, as montadoras já substituíram equipamentos e reavaliaram processos em respeito às questões ambientais, bem como incentivam estudos voltados para melhorias ambientais e ainda procuram manter espaços verdes no interior ou na periferia de suas instalações, segundo os mesmos entrevistados. Também possuem e divulgam seus relatórios ambientais e procuram acompanhar seus desempenhos e de seus parceiros anualmente (E3P1 e E3P2). Nestes estão relacionados os indicadores ambientais e as metas a serem atingidas no médio e longo prazo (E3P1 e E3P2).

A sensibilização das pessoas sobre a gestão ambiental é outra das grandes preocupações das montadoras para os profissionais entrevistados. Nas duas montadoras, todos os funcionários (próprios ou terceiros) recebem formação sobre questões ambientais, dada internamente através de sessões e campanhas de sensibilização e educação, as quais são também disponibilizadas ao público externo e buscam envolvê-los nas ações realizadas (E3P1 e E3P2). Além disso, “há a conscientização quanto ao manuseio e recolha de materiais tóxicos” (E3P1 e E3P2).

Para os entrevistados, as empresas também estão cada vez mais preocupadas com os impactos que suas atividades provocam no meio ambiente e, por essa razão, vêm

procurando mensurá-los, apesar de ainda não atingirem totalmente seu intento, mesmo participando de estudos que visam dirimir ou evitar seus impactos ambientais, bem como de seus fornecedores. Dessa forma, além de procurarem conhecer os impactos causados por suas atividades via auditoria interna e externa, desenvolvem planos de ação na busca por reduzir os impactos já conhecidos, segundo os profissionais ouvidos. Segundo os mesmos entrevistados, a logística faz parte desta questão, ou seja, as montadoras sofrem severas críticas quanto à poluição causada desde a fabricação de seus produtos até a distribuição deles. Neste sentido, as duas montadoras pesquisadas utilizam transportes ferroviários. Já no tocante ao transporte de peças e complementos, este ainda é feito via meios rodoviários nas duas empresas. Os entrevistados E1P1 e E3P1 fazem questão de ressaltar que “a empresa nunca enfrentou incidente, autuação e/ou multas por violação às normas de proteção do meio ambiente”.

Quanto à gestão consciente de matéria-prima, energia e água, as empresas procuram trabalhar os 3 Rs (redução, reutilização e reciclagem) em suas atividades, segundo os entrevistados. P1 aderiu aos projetos europeus que visam modernizar as instalações, acabando por reduzir o consumo de energia. Internamente, já foram realizadas algumas mudanças, como “uso de tubos solares; substituição por volatins eletrônicos, que reduziu bastante o consumo de energia; substituição do compressor, que gasta energia à medida que necessita, e não mais o tempo todo”. Também “foram trocados os jatos usados nas pinturas dos carros” (E3P1). Agora a água utilizada é colocada em tanques, e não mais descartada como antes, mas a empresa ainda estuda uma forma de aproveitamento da água usada, segundo o entrevistado E3P1. Em 2010, P1 recebeu o prêmio de “Empresa Eficiente” graças às suas boas práticas para a eficiência energética. Já P2 “dispõe de um sistema informatizado de gestão de energia, que permite gerir e monitorizar consumos e emitir alertas em caso de consumos instantâneos elevados, podendo ainda atuar em situação de emergência, impedindo que se ultrapasse o valor de potência contratada” (E3P2). A água também é tratada e reutilizada quando possível. Dessa forma, “a qualidade das águas pluviais é assegurada através da existência de separadores de óleo nos parques de estacionamento e em diversos locais da fábrica e ainda pela válvula de corte na saída da rede pluvial” (E3P2), já referida. “Os efluentes domésticos (provenientes de instalações sanitárias, balneários e cozinhas) e industriais são totalmente tratados por tecnologias e parcerias” (E3P2). As duas montadoras também procuram acompanhar as ações de seus fornecedores, segundos os mesmos entrevistados.

As alianças sustentáveis buscadas pelas empresas são prioritariamente com seus fornecedores. Estes ocupam considerável relevância nas ações ambientais das

montadoras; por essa razão, seu acompanhamento é constante, segundo os profissionais entrevistados (E3P1 e E3P2).

As montadoras são certificadas pela Norma ISO 14001:2004. Os programas anuais de auditorias internas, que nas duas empresas são em torno de vinte, contemplam todas as áreas e têm por base todos os requisitos da norma ISO e os requisitos legais, segundo os entrevistados. Estas auditorias são realizadas por grupos de auditores internos e externos, e os resultados são encaminhados à Direção, sendo associados a um conjunto de indicadores de desempenho e determinando novos objetivos ambientais e recomendações de melhoria. P1 realiza estas reuniões uma vez por ano, e P2 uma vez por semestre. Além disso, P2 é “detentora da Licença Ambiental nº 01/2004, que permite que a empresa utilize os princípios desta licença para implementar melhorias no controle integrado de poluição e na adoção de melhores tecnologias que permitam reduzir os impactos ambientais mais expressivos” (E1P1). P1 é membro do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD). As empresas contam com equipes de controle ambiental, as quais realizam reuniões quinzenais, sendo abordado, entre outros assuntos, o funcionamento do Sistema de Gestão Ambiental e as medidas de melhoria do mesmo, segundo os profissionais ouvidos. As montadoras também exigem e auxiliam seus fornecedores quanto a questões de certificação ambiental (E3P1 e E3P2).

↳ **Dimensão ambiental externa**

Segundo os entrevistados, as empresas também possuem programas de gerenciamento de resíduos, coleta de materiais tóxicos ou reciclagem pós-consumo, onde são coletados materiais tóxicos de uso de funcionários e das próprias empresas. “A quantidade de resíduos que P1 manda para o aterro é dez vezes menor do que o estipulado por lei, e esta atitude vem sendo orientada pela matriz, que tem o objetivo de zero resíduo para aterro” (E1P1). Além disso, “uma questão muito importante no setor são os compostos orgânicos voláteis, que têm um limite legal de 90 gramas por metro quadrado de superfície pintada, e a empresa está atuando com metade do exigido, mas ainda não o atingiu” (E1P1). Já P2 “tem contrato de gestão global de resíduos com uma empresa devidamente licenciado, que assegura todas as operações de recolha interna, acondicionamento e rotulagem” (E1P2). O mesmo operador coordena, ainda, a logística de expedição para os destinos de valorização e eliminação e também organiza a documentação exigida pela legislação nacional e europeia aplicável, segundo E1P2. Além disso, P2 “possui áreas dedicadas à recolha de resíduos, bem como vários coletores e/ou áreas de recolha de resíduos marcados de formas diferentes, quer

dentro das instalações, quer junto ao parque de empreiteiros” (E1P2). É importante ressaltar que as duas montadoras dizem exigir a mesma postura de seus parceiros, nomeadamente de seus fornecedores, segundo os entrevistados.

No tocante à preservação do ambiente do entorno, as empresas buscam conscientizar a comunidade sobre a importância da preservação do meio ambiente via projetos de conscientização e educação ambiental, bem como procuram gerir com cuidado questões de preservação do solo e limites de ruído, segundo os profissionais ouvidos. No que se refere aos ruídos emitidos, as fábricas ficam localizadas em área industrial, não existindo habitações perto das fontes de ruído, bem como seus funcionários contam com equipamentos adequados de uso diário nos locais onde os ruídos são maiores (E3P1 e E3P2). Já quanto às medidas de preservação do solo, P2 possui áreas impermeabilizadas de armazenagem de resíduos e manuseio de produtos perigosos (E3P2).

A questão da biodiversidade não é uma questão muito trabalhada nas empresas pesquisadas, para os entrevistados. No entanto, P1 “possui um projeto de reflorestamento de considerável impacto pelos seus gerentes, uma vez que cada carro vendido na empresa garante uma árvore plantada” (E1P1).

As empresas não ressaltaram gerir outras variáveis consideradas sociais e ambientais a mais que as perguntas na pesquisa, segundos os profissionais entrevistados.

A próxima seção apresentará uma breve descrição da evolução histórica do setor automobilístico no Brasil, baseada em pesquisa bibliográfica.

4.1.3 Indústria automobilística brasileira

A indústria automobilística brasileira tem considerável importância no país, a começar pela sua representatividade nas exportações (1,324 bilhão em maio/2011), pela quantidade de postos de trabalho que gera (141,9 mil postos em maio/2011) e pela quantidade de peças produzidas (303,5 mil unidades em maio/2011) (CARTA ANFAVEA, maio/2011).

O desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil, semelhantemente ao que aconteceu em Portugal, teve, sobretudo, participação efetiva do Estado, ao introduzir políticas industriais e setoriais, bem como das estratégias das montadoras (investimento estrangeiro direto). Neste sentido, segundo Shapiro (1997), foram importantes para a consolidação do setor no país tanto as estruturas e variações econômicas como as políticas estatais e inovações institucionais.

Dessa forma, a evolução da indústria automobilística brasileira pode ser dividida em três períodos marcantes (SHAPIRO, 1997; PORSSE, 1998). O primeiro trata da sua implantação, com início na década de 1950 e se estendendo até 1967, com ações efetivas do Estado. O período seguinte passa pela reorganização estrutural do setor em 1968 e vai até a abertura de mercado na década de 1980. E o último período compreende a década de 1980 e vai até os anos 2000, com o direcionamento da produção para o mercado externo.

Nas seções seguintes, os períodos serão descritos com mais detalhes.

Período I (1956-1967) – A emergência da indústria automobilística brasileira

A história da indústria automobilística brasileira começa efetivamente em 16 de agosto de 1956, quando o então presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira, formalizou a criação do GEIA (Grupo Executivo da Indústria Automobilística), com o objetivo de estimular a produção nacional, e não somente a montagem de veículos no Brasil, o que acontecia até então.⁴¹ A ideia era restringir as importações e obrigar as montadoras a se instalarem no país ou, em caso mais extremo, forçar o abandono do mercado brasileiro. Já no caso da instalação, o governo garantiria incentivos financeiros à produção de veículos que contivessem de 90 a 95% de peças nacionais.⁴²

Cabia ao GEIA a tarefa de definir metas de produção e nacionalização, admitindo inclusive projetos individuais de investimentos e monitoramento de sua evolução (SHAPIRO, 1997).⁴³ Os incentivos financeiros mais importantes envolviam subsídios destinados às transações cambiais, e como a diferença entre as taxas de importação e exportação cabia ao Estado, as empresas automobilísticas poderiam usufruir dos benefícios promovidos pela Instrução 113 – medida política emitida em 1955 pelo Conselho Monetário –, a qual permitia que todo equipamento, ao entrar no Brasil com investimento estrangeiro direto, fosse importado sem cobertura cambial (SHAPIRO, 1997). Em contrapartida, as empresas deveriam atender as seguintes condições: a porcentagem obrigatória do peso de um veículo adquirido no país deveria aumentar anualmente, chegando a atingir, no primeiro dia de julho de 1960, o índice de nacionalização de 90% para caminhões e veículos utilitários e

⁴¹ Ainda no governo de Getúlio Vargas, em 1951, foi criada a Comissão de Desenvolvimento Industrial, que ficou incumbida de estudar e propor ao presidente da República normas gerais de ordem econômico-financeira destinadas ao fortalecimento, à expansão e à diversificação da indústria nacional. No entanto, o grupo perdeu força com a morte de Vargas em 1954 (DUARTE, DISERIO e SAMPAIO, 2003).

⁴² Praticamente todos os veículos eram importados em CKD (kits completos) ou em SKD (parcialmente desmontados) e remontados no país por subsidiárias estrangeiras ou ainda por empresas nacionais licenciadas, segundo Shapiro (1997).

⁴³ O grupo se tornou a principal inovação institucional do Plano de Metas de Kubitschek. Era financiado pelo Estado, no qual o setor automobilístico ocupava posição de destaque.

95% para jipes e carros (SHAPIRO, 1997). Das dezoito empresas que submeteram seus projetos à apreciação do GEIA, apesar da aprovação de todos, somente onze implantaram seus planos.⁴⁴

Além disso, em 1956, movida pelo futuro promissor do setor no Brasil, nasceu a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), com as seguintes atribuições principais: estudar temas da indústria e do mercado de veículos e máquinas agrícolas, coordenar e defender interesses das empresas associadas e patrocinar exposições automotivas e outros eventos de caráter institucional (ANFAVEA, 2006), continuando até hoje em atuação.⁴⁵

Em 1957, instalou-se a primeira montadora em terras brasileiras, mas como o país era o primeiro na América Latina a tentar a produção automotiva doméstica, não pôde se beneficiar da experiência de países vizinhos. Também não contava com nenhuma experiência anterior, uma vez que os investimentos estrangeiros da época estavam concentrados na área de serviços públicos, ferrovias e matérias-primas, não sendo vistas no Brasil, até então, negociações com outros países para qualquer outra atividade manufatureira (SHAPIRO, 1997). Por outro lado, o número de fábricas de componentes duplicou em quatro anos, fazendo expandir a produção de peças e acessórios, apesar dos poucos incentivos diretos (FONSECA, 2005).

Além disso, segundo Shapiro (1997), a atuação do GEIA provocou contratempos, uma vez que não estava autorizado a tomar medidas diretivas que limitassem o número de participantes, pois seu papel era selecionar as empresas segundo critério padrão e garantir que os procedimentos fossem devidamente cumpridos. Nesta direção, foi aprovado um número grande de propostas, tendo em vista que os representantes do grupo entendiam que limitar a quantidade de empresas desde o princípio seria promover a concentração do setor, apesar de que o grupo considerava inevitável a existência de certo grau de concentração, mas esperava reduzir sua extensão e diminuir seu impacto, por mais que isso, na prática, não acontecesse muito (SHAPIRO, 1997). Contudo, aprovar um número grande de propostas aumentou muito as estimativas de gastos com divisas, o que poderia resultar numa

⁴⁴ Foram as empresas Willys Overland do Brasil, Vemag, Fábrica Nacional de Motores, Mercedes-Benz do Brasil, Simca do Brasil, Ford Motor do Brasil, Scania Vabis do Brasil, General Motors do Brasil, International Harvester, Volkswagen do Brasil e Toyota do Brasil (SHAPIRO, 1997).

⁴⁵ A ANFAVEA reúne empresas fabricantes de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus) e máquinas agrícolas automotrizes (tratores de rodas e de esteiras, cultivadores motorizados, colheitadeiras e retroescavadeiras) com instalações industriais no Brasil ou em via de iniciar a produção (ANFAVEA, 2011).

situação em que a capacidade instalada viesse a supersaturar o mercado, o que mais tarde veio a se concretizar.

Numa tentativa de amenizar o problema, em setembro de 1957, o Governo implantou a Resolução nº 41, que definia uma nova política para a indústria automobilística, baseada em novas restrições à demanda de moeda estrangeira por parte das empresas com capacidade produtiva já instalada no Brasil e a não duplicação de tipos de veículos previamente aprovados no segmento de veículos comerciais (SHAPIRO, 1997).⁴⁶ No entanto, para Shapiro (1997), o GEIA passou a viver uma contradição: por um lado a alegação da imparcialidade e mínima intervenção e por outro a necessidade de definir normas para alcançar os objetivos propostos inicialmente, o que se tornaria uma barreira no caminho do grupo ao não manter a imparcialidade prometida. Conforme palavras de Shapiro (1997, pág. 43), “o GEIA era, a um só tempo, prisioneiro e participante da retórica de livre mercado que marcou a era Kubitschek”, uma vez que o “planejamento era válido, mas a intervenção estatal estava condicionada à natureza ideológica e a restrições orçamentárias”.

Ainda em 1957, com o decreto, esperava-se que, com as altas taxas de porcentagem exigidas na nacionalização de automóveis, as empresas fossem forçadas a fabricar muitos de seus componentes no país, bem como esperava-se, com o atraso na sua produção, criar uma demanda reprimida, de forma que em pouco tempo a indústria encontrasse um mercado promissor no país (SHAPIRO, 1997). Entretanto, segundo Shapiro (1997), o que se viu foi uma falta de interesse das companhias europeias e americanas em produzir automóveis no Brasil, tanto que após a Segunda Guerra Mundial era difícil encontrar um carro europeu nas ruas brasileiras. Neste momento, o Governo passou a dirigir convites diretos a várias marcas que viessem produzir seus modelos em terras brasileiras.

No entanto, entre 1955 e 1962, o crescimento da produção de componentes cresceu à taxa média anual de 38%, enquanto o total da indústria de transformação cresceu 10% e o crescimento da economia nacional foi de 6% ao ano (ALMEIDA, 1972). Neste mesmo período, a produção atingiu o patamar de 685.194 veículos, sendo composta por 30% de caminhões, 34% de utilitários e 27% de automóveis (ALMEIDA, 1972).

Apesar do grande número de propostas aprovadas pelo GEIA, o grupo acreditava que algumas empresas não conseguiriam sobreviver quando da consolidação do setor, o que efetivamente não aconteceu, conforme descreve Shapiro (1997). As pequenas

⁴⁶ Na época os veículos comerciais se tornaram o aspecto mais polêmico do plano, por serem os caminhões os responsáveis pela maior parte do transporte de cargas do Brasil. “Por isso, o GEIA esperava que as CTN se mostrassem menos reticentes quanto a investir na produção de caminhões no Brasil” (SHAPIRO, 1997, pág. 44).

empresas conseguiram sobreviver até princípios da década de 1960, graças ao protecionismo, à demanda reprimida e à reserva de fatias do mercado. Contudo, o mercado não se apresentou tão competitivo, ou seja, os preços não corresponderam ao esperado, nem mesmo quando o setor apresentou um declínio no crescimento entre 1961 e 1963 (SHAPIRO, 1997).

O período difícil enfrentado pelo setor, mesmo antes da recessão de 1964, foi provocado pelo excesso de capacidade produtiva, i.e., as empresas haviam se capacitado além da demanda, o que continuou nos anos seguintes, em 1963 e 1964 (SHAPIRO, 1997). Neste momento, as vendas de caminhões foram mais afetadas do que as de carros de passeio, já que a demanda por caminhões estava associada ao desempenho geral da economia, enquanto os carros eram vistos como bens de investimento, especialmente durante uma inflação rápida⁴⁷ (SHAPIRO, 1997).

A demanda esperada não aconteceu nos anos seguintes, o que foi ainda mais agravado pelo programa de austeridade implantado pelos militares após o golpe de 1964. Dessa forma, as demandas continuaram a cair consideravelmente, e os preços do setor somente reagiram quando do controle de preços imposto pelo governo a partir de 1965 (SHAPIRO, 1997). Assim, somente em 1967 o setor de fato começou a dar demonstrações de seu restabelecimento, mas, como consequência do período anterior, em 1968, das onze empresas instaladas no país, só permaneceram oito (SHAPIRO, 1997).

Em 1967, o GEIA foi substituído pelo GEIMEC (Grupo Executivo da Indústria Mecânica), e em 1969 foi incorporado ao GEIMOT (Grupo Executivo da Indústria Automotora). Além disso, neste mesmo ano, foi criado o CDI (Conselho de Desenvolvimento Industrial), com a finalidade de autorizar investimentos e coordenar a obtenção de recursos junto aos órgãos de fomento de investimentos, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) (FONSECA, 2005). Neste momento, o setor começou a apresentar um novo cenário, conforme será descrito na seção a seguir.

Período II (1968-1980) – A reorganização estrutural da indústria automobilística brasileira

Entre 1968 e 1974, a indústria automobilística brasileira viveu seu melhor momento (taxa média de crescimento de 20%), graças à concentração de renda e aos novos instrumentos de crédito dados ao consumidor, que aumentaram consideravelmente a

⁴⁷ Houve uma queda de produção de mais de 29% na indústria de componentes e de 0,4% na indústria de transformação, e a economia nacional teve uma expansão 2,8% menor que nos anos anteriores (ALMEIDA, 1972).

demanda, bem como a compressão dos salários e a repressão dos sindicatos, determinando a redução do custo de trabalho (SHAPIRO, 1997; ANFAVEA, 2006).

Dessa forma, graças às ações do Governo, no final da década de 1970 eram produzidas mais de um milhão de unidades/ano, o que deu ao Brasil o 11º lugar entre os produtores de automóveis no mundo (ANFAVEA, 2006). Neste momento, aproveitando a boa fase do setor, as montadoras promoveram várias mudanças nas suas estruturas organizacionais: a Volkswagen passou a controlar a Vermag, a Chrysler do Brasil assumiu o controle da Simca do Brasil e das instalações da International Harvester do Brasil, a Ford assumiu a Willys Overland e a Fábrica Nacional de Motores do Governo passou a ser controlada pela Alfa Romeo Italiana (ALMEIDA, 1972).

Entretanto, no início da década de 1980, a indústria automobilística brasileira voltou a sofrer forte queda na sua produção (queda de 32,98%) e nas vendas (caiu de 980.261 unidades/ano para 580.725 unidades/ano), resultado da crise nacional e internacional que afetava o setor na época, segundo Porsse (1998). Além disso, segundo o autor, mesmo com o aumento das vendas no ano seguinte, o setor não recuperou os altos números alcançados na década anterior.

Assim, embora até a metade da década de 1980 os números do setor tenham aumentado (década de 1970 com produtividade de 8,12% e primeiros anos da década de 1980 com produtividade de 8,45%, um aumento de 4,06%), este aumento foi insignificante se comparado ao crescimento apresentado nas décadas de 1960 e 1970, que foi de 89,72% de produtividade média (PORSSE, 1998). Pode-se perceber, portanto, que o setor permaneceu estagnado durante os anos 1980, interrompendo a tendência expansionista apresentada desde a sua implantação (PORSSE, 1998).

Segundo Porsse (1998), para sanar a crise sofrida pelo setor no início dos anos 80 (recessão econômica brasileira de 1981-1984), as empresas começaram a considerar uma maior integração com os circuitos de acumulação produtiva da indústria internacionalmente. Assim, a estratégia adotada foi a de tornar os modelos construídos no Brasil aptos a concorrer com os produzidos em outros países e, dessa forma, aumentar a utilização da capacidade instalada, uma vez que as montadoras não conseguiriam recuperar seu crescimento através somente da expansão do mercado interno, dada a conjuntura econômica da época (PORSSE, 1998).

Neste contexto, o Governo novamente interferiu, criando o programa BEFIEX (Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação), que combinava isenções de tarifas

e de impostos (IPI e ICM), com o objetivo de estimular a exportação de parte da produção do setor (VIGEVANI, VEIGA, 1997; FONSECA, 2005).

Assim, com a perspectiva de internacionalização de parte da produção, começou-se uma busca por diferenciação de produto, e para tal houve a adoção de novas tecnologias de base microeletrônica, visando reduções de custos, maior flexibilidade na utilização das instalações industriais e maior rigor no controle de qualidade (PORSSE, 1998; FONSECA, 2005). No entanto, os veículos produzidos no país ainda apresentavam atrasos tecnológicos se comparados aos modelos produzidos fora do país, provocados por duas razões principais, segundo Porsse (1998): inicialmente pelo processo de modernização tecnológica nas montadoras brasileiras ainda se encontrar em transição e, depois, pela política adotada pelos holdings mundiais de transferir tecnologias obsoletas para as suas subsidiárias.

Mesmo assim, as exportações, a partir da década de 1980, apresentaram significativo aumento, correspondendo a 24% da produção total. Dessa maneira, a exportação da indústria automobilística brasileira esteve associada primeiro aos incentivos governamentais à exportação, às estratégias das empresas multinacionais e à contração do mercado interno (PORSSE, 1998; FONSECA, 2005).

Pode-se perceber, portanto, que o final nos anos 1980 se configurou como um período de reorganização da indústria automobilística, provocada pela necessidade de atender o mercado internacional, buscando, dessa forma, aumentar as vendas, uma vez que os estoques das fábricas estavam lotados em virtude da não absorção pelo mercado interno de toda a produção brasileira. Neste momento, nasce o conceito de competitividade, agora não somente atrelado a políticas de preços, mas também associado à difusão da microeletrônica e inovações tecnológicas (FONSECA, 2005). Assim, o setor inicia um processo de modernização de suas plantas semelhante ao que já acontecia em outros países, permitindo à indústria automobilística brasileira alçar voos mais longos e provocando movimentos do Governo pela abertura dos mercados, o que será tratado com mais detalhes na seção seguinte.

Período III (1990-2000) – A abertura dos mercados e a indústria automobilística brasileira mais competitiva

No início da década de 1990, o Governo voltou a interferir no setor⁴⁸ ao adotar novos atos administrativos visando a redução de impostos, de tarifas de importação e dos

⁴⁸ Com a crise do petróleo e a inflação, as prioridades do Governo mudaram, uma vez que entre as décadas de 1970 e 1980 seus esforços estavam direcionados para uma ampliação da base energética do país (II PND – Plano

índices de nacionalização requeridos pela indústria (FONSECA, 2005),⁴⁹ o que deu mais condições às montadoras de se firmarem no país. Assim, em 1995, impulsionadas pelos bons números daquele ano e com o cenário promissor encontrado no país e na região, várias montadoras decidiram instalar fábricas no Brasil: Renault, Peugeot Citroën e Honda são alguns exemplos. Outras resolveram ampliar e modernizar suas antigas fábricas, caso da Ford em Camaçari, Volkswagen em São José dos Pinhais, General Motors em Gravataí e Toyota em Indaiatuba (ANFAVEA, 2006). Dessa forma, o que se viu foi uma “corrida” de montadoras e grandes fornecedores atraídos pela potencialidade de um país populoso que conseguiu reduzir significativamente a inflação.

Nesta época, também começou a ser introduzido no país o conceito de “carro popular”. Eram carros pequenos, simples, mais econômicos e com menor preço que passaram a ser muito bem absorvidos por uma parcela da população de renda mais modesta, de certa forma até então negligenciada pelas estratégias das montadoras locais. Assim, em 1993, este novo conceito de veículo passou a ocupar grande parte da produção nas montadoras instaladas no Brasil, viabilizando ganhos de escala e de rentabilidade, principalmente pela utilização da mesma plataforma para a fabricação de vários modelos (FONSECA, 2005).

Os acordos implantados pelo Governo (em 1992 e 1993), bem como a concessão de benefícios adicionais aos veículos populares, deram novamente ao setor a possibilidade de crescimento, o que veio a acontecer em 1995 (1,636 milhão de autoveículos produzidos em 1995),⁵⁰ segundo Bedê (1997). Dessa forma, a indústria automobilística brasileira ganhou novo fôlego, também incentivado pela inserção no Mercosul,⁵¹ que passou a ser alvo das ações de exportação das montadoras brasileiras.

Além disso, em 1995, a Câmara Setorial Automotiva firmou um terceiro acordo automotivo, com o objetivo de garantir uma menor concorrência externa e recolocar

Nacional de Desenvolvimento), provocando menor apoio estatal ao setor automobilístico e alguns conflitos entre ambos (BEDÊ, 1997).

⁴⁹ O acordo automotivo de março de 1992 visou reverter a tendência de queda nas vendas internas de autoveículos, provocada pela aceleração dos reajustes dos preços dos veículos, pelas restrições aos financiamentos de longo prazo e pela proibição da abertura de novos consórcios. Esse acordo tinha previsão para vigorar por três anos, mas permaneceu até fevereiro de 1993, quando foi assinado um novo acordo, ainda mais ambicioso que o anterior. O novo acordo visava, além de nova redução de preços (10%), manter a correção salarial mensal (20%) e estabelecia metas de expansão dos investimentos, emprego e produção (BEDÊ, 1997).

⁵⁰ Volume 40% superior ao recorde histórico de 1,165 milhão em 1980 e 60% superior à produção de 1990 (BEDÊ, 1997).

⁵¹ Projeto de integração econômica entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Teve início com a Declaração de Iguazu (1985), o Programa de Integração e Cooperação Econômica (1986) e o Tratado de Assunção (1991). Visava redução “tarifária intrazonal, que, em janeiro de 1995, eliminou as tarifas alfandegárias da maioria dos produtos comercializados entre os países desse bloco comercial, estabelecendo-se, assim, uma zona de livre comércio na região” (BEDÊ, 1997, pág. 374).

em discussão uma série de questões relativas aos estímulos às exportações e ao ingresso de novos investimentos (BEDÊ, 1997).

A partir de então, os valores investidos no setor aumentaram consideravelmente, dando a ele um novo impulso produtivo. Segundo Bedê (1997), o total de veículos importados cresceu de 23 mil unidades/ano em 1991 para 193 mil unidades/ano em 1994, chegando a atingir 300 mil unidades nos seis primeiros meses de 1995, representando mais de 30% das vendas totais no mercado interno naquele semestre.

Ainda em 1995, mais exatamente no dia 27 de dezembro de 1995, foi regulamentado o Decreto nº 1.761, com o objetivo de incentivar os investimentos, a produção e a exportação do setor (BEDÊ, 1997). Além disso, segundo Bedê (1997, pág. 384), “com o retorno das alíquotas de importação de veículos a 70%, com as reduções nas alíquotas de importação de insumos automotivos (2,5% para autopeças) e com o privilégio dado às montadoras locais de importar seus veículos com alíquotas diferenciadas (35%)”, a indústria automobilística brasileira foi privilegiada em comparação aos demais setores industriais brasileiros.

Entre 1997 e 2002, a produção brasileira voltou novamente a aumentar, atingindo 4% da produção mundial do setor, colocando o país no 9º lugar no *ranking* dos maiores produtores. Já em 2003 a produção recuou novamente e atingiu o patamar de 3% da produção mundial, voltando a ocupar o 11º lugar entre os maiores produtores do mundo (ANFAVEA, 2004). Além disso, segundo a ANFAVEA (2004), a participação do faturamento do setor no PIB industrial atingiu o patamar de 11,9% em 1997 e 10,4% em 2002.

Assim, o que se viu nos anos seguintes foi um crescimento ainda maior da indústria automobilística brasileira, alcançando em 2009 a produção de 3.185.000 unidades e colocando o país em sexto lugar no *ranking* mundial dos maiores produtores, sendo que 475.000 unidades foram exportadas (ANFAVEA, 2010).

Considerando o exposto acima, pode-se fazer uso do quadro 4.5 no sentido de resumir as considerações mais marcantes na evolução da indústria automobilística brasileira, tanto no contexto institucional como no contexto técnico.

		Período I (1956-1967)	Período II (1968-1989)	Período III (1990-2000)
Contexto institucional	Políticas do Estado	Política de substituição de importações. Foco na montagem para o mercado interno. Fraco incentivo ao desenvolvimento da indústria de componentes.	Transição para uma política de promoção de exportações.	Políticas de promoção das exportações. Promoção do IDE. Incentivos à reestruturação das indústrias de montagem.
	Caracterização de atores legítimos	Representantes das marcas com atividade industrial; GEIA; GEIMEC; GEIMOT e CDI; ANFAVEA		ANFAVEA; maiores montadoras instaladas
	Relações legítimas	Não competitivas e domésticas.		Transição para as relações competitivas.
	Lógica organizacional subliminar	Corporativismo	Cooperativismo	Redes políticas ou neocorporativismo
Indústria de montagem	Volume	Valor máximo de 685.194 unidades/ano entre 1955 e 1962, com várias quedas na produção.	Valor máximo caiu para 580.725 unidades/ano.	Apesar das grandes oscilações observadas durante a década, em 1997 atingiu o patamar máximo de 1.640.243 unidades/ano.
	Exportação	Praticamente inexistente. Direcionamento da produção, sobretudo para o mercado interno.	Existente a partir do final dos anos 1970, com valores acima dos 20% da produção total em 1986.	Tendência crescente ao longo da década. Atingiu mais de 60% em 1997.
	Propriedade	Predominantemente nacional, resistiu até 1960. Depois, a quantidade de indústrias de montagem com capital estrangeiro cresceu consideravelmente.		Predomínio das unidades de montagem com participação de capital estrangeiro.
	Principais grupos/montadoras	Montagem CKD	Reestruturação do setor com ações da Volkswagen, Chrysler do Brasil, Ford e Alfa Romeo no sentido de aumentar e modernizar suas instalações.	Com os bons resultados alcançados pelo setor, outras marcas instalaram-se no país: Renault, Peugeot Citroën e Honda. Outras ampliaram e modernizaram suas instalações: Ford, Volkswagen, General Motors e Toyota.

Quadro 4.5 – Descrição da indústria automobilística brasileira: contexto institucional e de mercado

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sousa (2005).

Nota-se que a indústria automobilística brasileira é muito mais diversificada que a portuguesa, bem como tem uma importância muito maior para o país.

A seguir, as montadoras pesquisadas serão caracterizadas, bem como serão apresentados os resultados dos estudos de caso realizados no Brasil. As montadoras, em virtude dos seus pedidos de sigilo quanto às suas identidades, serão denominadas B1, B2 e B3, bem como seus entrevistados foram denominados E1B1, E2B1, E3B1, E1B2, E2B2, E3B2, E1B3 e E2B3, respectivamente.

4.1.4 Caracterização das montadoras

As montadoras pesquisadas no Brasil estão entre as dez maiores produtoras de automóveis do país. As três montadoras juntas produziram, em 2009, 1.626.598 unidades, e

destas 255.928 foram exportadas (ANFAVEA, 2010). A montadora B1 é uma das pioneiras no país e sempre teve considerável importância nas diferentes regiões em que atua, a começar pela quantidade de mão de obra que emprega direta e indiretamente. B2 também atua no país há bastante tempo, há mais de 30 anos, e também conta com um grande número de funcionários. Já B3 é a mais recente no país e com menor produção, mas seus números têm aumentado consideravelmente nos últimos anos, bem como é a única entre as três pesquisadas com capital 100% nacional.

As principais características das montadoras pesquisadas no Brasil foram sintetizadas e apresentadas no quadro 4.6 a seguir:

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	MONTADORA B1	MONTADORA B2	MONTADORA B3
Principais produtos	Automóveis e comerciais leves	Automóveis e comerciais leves	Comerciais leves
Etapas de fabricação	Prensagem de painéis da carroçaria; construção da carroçaria; pintura e montagem final		
Fundação	Década de 1950	Década de 1970	Década de 1990
Origem	Alemã	Europeia	Japonesa
Funcionários	23.940	14.900	2.500
Representatividade no setor	Entre as dez maiores montadoras instaladas no Brasil		

Quadro 4.6: Perfil das montadoras pesquisadas no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

4.1.4.1 Gestão da RSE

Segundo os entrevistados, a gestão da responsabilidade social empresarial tem sido fortemente trabalhada pelas três montadoras pesquisadas nas últimas décadas, apesar de acreditarem que suas atuações sempre foram pautadas no respeito às questões sociais e ambientais, considerando, conseqüentemente, seus limites de atuação. No entanto, indicam que as ações sociais e ambientais obtiveram mais destaque e relevância nos últimos anos, sendo, atualmente, realizadas de forma mais estratégica e alinhadas com as tendências de mercado, em virtude também do próprio amadurecimento do tema no Brasil e no mundo.

Tanto os entrevistados E1B1 quanto E1B2 e E1B3 ressaltam que a adoção das práticas de responsabilidade social e ambiental faz parte das suas estratégias corporativas e molda claramente seus valores norteadores, pois defendem a ideia de que essa é a única forma de crescer e se desenvolver de forma mais justa e sustentável. Dessa forma, os entrevistados salientam que suas gestões são construídas sobre valores fortes, tais como “respeito, honestidade e transparência em busca do bem comum” (E1B1, E1B2 e E1B3).

Neste sentido, segundo os entrevistados, mesmo sendo empresas multinacionais, buscam em cada país e comunidade onde atuam ser consideradas empresas locais, e para isso procuram entender sua realidade, apoiando suas particularidades sociais e culturais. Isso significa que “o primeiro dever que as empresas almejam cumprir com a gestão da RSE é o de promover, juntamente com o crescimento dos seus negócios, o crescimento da região e da sociedade nas quais operam” (E1B2).

Assim, ao estarem alinhadas com as necessidades e demandas das comunidades e atuarem proativamente para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades, as empresas procuram estabelecer diálogos com seus *stakeholders*, e com isso os entrevistados (E1B1 e E1B2) acreditam dispor de maiores chances de conseguir legitimidade e competitividade, apesar das dificuldades para se atingir totalmente tal intento.

Dessa forma, os mesmos entrevistados consideram primordial o alinhamento da responsabilidade social com a estratégia de negócios da empresa, “pois somente assim as ações sociais e ambientais atingem os efeitos desejados tanto para as empresas como para a sociedade” (E1B1, E1B2 e E1B3). Assim, a conscientização e o engajamento da alta administração são fundamentais para a atuação socioambiental das empresas, assim como o entendimento da alta direção sobre a plataforma escolhida para atuação de responsabilidade social e o entendimento atualizado das teorias sociais e ambientais, práticas de *benchmarking* e tendências da responsabilidade social no contexto da região geográfica ou do país, para posicionamento das empresas e para se conseguir alcançar resultados mais expressivos, segundo os profissionais ouvidos.

Neste sentido, os entrevistados E1B1, E1B2 e E1B3 defendem a necessidade de se adotar indicadores de gestão e de resultados bem definidos, os quais devem ser monitorados permanentemente, sendo usados, efetivamente, para garantir eficiência na gestão. No entanto, os mesmos entrevistados ressaltam que as ações adotadas são baseadas em suas próprias percepções (empresa) das necessidades locais, uma vez que consideram fundamental o alinhamento das ações com as reais demandas da sociedade e a realização de parcerias e envolvimento com o poder público, sociedade civil e instituições, na busca por coparticipação e responsabilidades, otimizando os esforços e ampliando resultados das ações em busca do bem comum.

Com o olhar para a sustentabilidade de seus negócios, os entrevistados reconhecem que “o envolvimento com a sociedade” e o “diálogo permanente com a mesma também é fator importante e estratégico” (E1B1, E1B2 e E1B3). Neste sentido, consideram que atuar de forma socialmente responsável é uma obrigação de toda e qualquer empresa.

A seguir, são detalhadas questões consideradas fundamentais para o entendimento do estágio de institucionalização da RSE nas montadoras pesquisadas no Brasil.

4.1.4.2 Fatores preponderantes na gestão

O quadro 4.7 sintetiza os fatores preponderantes na gestão da RSE para as montadoras pesquisadas no Brasil. A importância desses fatores na gestão do tema foi classificada como muito alta, alta, média, baixa e sem importância no desenvolvimento das ações sociais e ambientais.

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	IMPORTÂNCIA		
	MONTA-DORA B1	MONTA-DORA B2	MONTA-DORA B3
RSE como critério imposto pela competitividade			
01. Tamanho da empresa	Alta	Média	Alta
02. Negociação com outros mercados	Média	Média	Alta
03. Agregação de valor ao produto/processo	Alta	Alta	Média
04. Exigência dos consumidores/clientes	Média	Alta	Muito alta
05. Exigência do mercado financeiro	Baixa	Alta	Alta
RSE imposta pelas pressões legais e simbólicas			
06. Poder de órgãos reguladores	Baixa	Alta	Muito alta
07. Estrutura legal	Alta	Alta	Alta
08. Grau de dependência entre empresas	Média	Média	Muito alta
09. Fiscalização/punição	Alta	Alta	Alta
RSE resultante das incertezas vigentes no ambiente			
10. Nível de divulgação dos concorrentes	Baixa	Baixa	Média
11. Transferência e/ou rotatividade de funcionários	Baixa	Baixa	Baixa
12. Influência dos parceiros e/ou matriz	Muito alta	Alta	Muito alta
13. Segurança ontológica/economia de esforços	Alta	Alta	Alta
RSE resultante da profissionalização			
14. Recomendações de unidades de pesquisa	Média	Média	Baixa
15. Recomendações de consultorias e auditorias	Média	Média	Baixa
16. Recomendações de entidades de classe	Baixa	Baixa	Baixa
RSE influenciada pela percepção dos agentes			
17. Valores/crenças	Média	Alta	Alta
18. Poder/influência	Muito alta	Muito alta	Alta
19. Esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis	Muito alta	Alta	Média
20. Esquemas interpretativos dos fundadores e/ou matriz	Muito alta	Alta	Muito alta
21. Liberdade de ação	Muito alta	Muito alta	Alta
RSE influenciada pelas demandas do campo organizacional			
22. Recursos organizacionais (conhecimento, tecnologias, etc.)	Alta	Alta	Baixa
23. Tempo de difusão da prática	Alta	Alta	Baixa
24. Demandas específicas do setor (legislação, pressão, etc.)	Alta	Alta	Baixa
25. Grau de convergência do campo	Alta	Alta	Alta

Quadro 4.7: Fatores preponderantes na gestão da RSE – montadoras pesquisadas no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Analisando o quadro 4.7, pode-se perceber que em muitos pontos as opiniões dos entrevistados são parecidas quanto aos fatores preponderantes na gestão da RSE. Uma das

primeiras questões levantadas pela teoria se refere aos tipos de isomorfismo que movem as ações das organizações no desenvolvimento de variáveis sociais e ambientais. Neste sentido, foram selecionados tópicos importantes em cada uma das questões de análise, na tentativa de verificar se as ações são realizadas visando atender as demandas do ambiente técnico de competitividade ou institucional.

No campo organizacional automobilístico brasileiro, as respostas neste sentido se completam. Quanto ao tamanho da empresa, os entrevistados acreditam que esta é uma “variável que tem alta importância em suas atuações sociais e ambientais” (E1B1, E1B2 e E1B3). Os mesmos entrevistados acham que, pelo porte das empresas, os mais variados públicos demandam e esperam delas atitudes socialmente e ambientalmente adequadas, desde os empregados até os fornecedores, concessionários, comunidade do entorno, universidades, governos e clientes – cada um de sua forma –, manifestando a expectativa da realização de ações sociais e culturais por parte das empresas. No entanto, E1B2 considera que esta exigência poderia ser maior no Brasil, dado as condições que a população vive. Já quanto à imposição de outros mercados como provocadores das ações e à agregação de valor ao produto/processo, a classificação varia de média a alta, bem como as exigências dos consumidores/clientes.

Na opinião dos profissionais entrevistados (E1B1, E1B2 e E1B3), os consumidores estão mais atentos às atividades das empresas, exigindo mais ação em diversas questões, como qualidade, preço, respeito aos funcionários e cuidado com o meio ambiente. Dessa forma, entendem que as ações sociais agregam valor intangível aos produtos e processos, que se traduz no orgulho dos empregados a respeito das ações que as empresas realizam e dos consumidores na confiança de que as empresas desempenham importante papel na sociedade, não só de geração de tributos e empregos, mas também como parceiras nas discussões e encaminhamentos de questões de cidadania nas comunidades onde atuam (E1B1, E1B2 e E1B3).

No tocante à exigência do mercado financeiro, as opiniões dos entrevistados divergem. E1B1 considera de baixa importância e não percebe a responsabilidade social empresarial como algo exigido dela, mas E1B2 e E1B3 consideram alta a exigência nesta direção.

Para as variáveis relativas aos tipos de isomorfismo e aos pilares institucionais, a percepção dos entrevistados também é parecida. Dessa forma, é dada à estrutura legal e à fiscalização e punição impostas por lei grande importância no desenvolvimento das ações sociais e ambientais, também variando de alta a muito alta a relevância da dependência entre

empresas no campo e de fundamental importância quando são incluídas as demais empresas que compõem o campo automobilístico brasileiro. No entanto, quanto ao poder dos órgãos reguladores em cobrar atuações sociais e ambientais, o entrevistado E1B1 considera ser baixa a importância, e tanto E1B2 quanto E1B3 percebem sua relevância como alta.

As opiniões dos entrevistados (E1B1, E1B2 e E1B3) são mais congruentes quando se trata das incertezas que vigoram no ambiente como influenciadoras no desenho das ações sociais e ambientais realizadas. Neste sentido, o nível de divulgação das ações dos concorrentes é fator que varia de baixa a média importância na gestão do tema. Além disso, é vista como pequena a importância da transferência e/ou rotatividade de funcionários no campo. Contudo, a influência dos parceiros e/ou matriz e a segurança ontológica/economia de esforços sentidas pelos entrevistados variam de alta a muito alta. As matrizes determinam os caminhos a serem seguidos pelas montadoras, e por essa razão os entrevistados creditam a elas alta dose de importância.

Quanto à influência da profissionalização na atuação socioambiental das montadoras, os entrevistados também veem de maneira parecida. Eles consideram que as recomendações das unidades de pesquisa, das consultorias e auditorias são as mais relevantes na atuação das empresas. Porém, não consideram da mesma forma as recomendações de entidades de classes como orientadoras de suas ações sociais e ambientais, classificando essa variável como de baixa importância.

Segundo os mesmos entrevistados, a agência, no caso das montadoras, é considerada de suma importância para a gestão das ações sociais e ambientais, pois, dada a posição que as empresas ocupam no campo, é ela que norteia as ações e, conseqüentemente, as demais empresas. Neste sentido, os valores/crenças vigentes nas empresas pesquisadas e os esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis pelas atividades e projetos são altamente considerados no entendimento e na configuração das ações adotadas, assim como é alta a importância da liberdade de ação que estes profissionais têm para agir, tanto internamente à empresa quanto fora dela. Ademais, os entrevistados consideram de suma importância, ainda, as interpretações de seus fundadores e suas matrizes, uma vez que são eles os maiores motivadores e norteadores das ações sociais e ambientais.

O último conjunto de variáveis elencadas pela estrutura elaborada se refere à importância da identidade organizacional nos modelos de responsabilidade social empresarial adotados pelas empresas. A primeira variável está voltada para a importância dos recursos organizacionais (conhecimento, tecnologias, dentre outros) provenientes do setor automobilístico brasileiro, sendo que para E1B1 e E1B2 é alta a sua relevância, ao contrário

de E1B3, que defende a ideia de que as ações sociais e ambientais realizadas pelas empresas do setor não aproveitam suas demandas específicas para moldar suas ações.

O tempo de difusão da prática, legislações específicas do setor e pressões dos meios de comunicação são vistas por E1B1 e E1B2 como altamente importantes, mas E1B3 não entende da mesma forma, dando a estas questões baixa consideração. Por fim, o grau de convergência das ações sociais e ambientais existente no campo é visto pelas empresas pesquisadas como alto, ao perceberem as atuações das empresas semelhantes.

As variáveis de análise que compõem as dimensões sociais e ambientais que perfazem a RSE das montadoras instaladas no Brasil serão discutidas na seção seguinte.

4.1.4.3 Estágios de institucionalização das dimensões sociais e ambientais

Conforme já ressaltado quando da descrição dos estudos de caso analisados em Portugal, a institucionalização da RSE não pode ser analisada de forma conclusiva e tampouco considerando somente um aspecto de sua atuação. Dessa forma, cada dimensão terá suas variáveis analisadas separadamente para depois serem classificadas de acordo com a matriz elaborada nesta tese, sendo apontados, finalmente, os estágios de institucionalização em que se encontram cada uma das dimensões nas montadoras pesquisadas.

Nesta direção, cada variável será classificada obedecendo a uma escala de cores, representando o estágio de institucionalização em que se encaixa, conforme o quadro 4.8.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ESTÁGIOS			
		MONTA-DORA B1	MONTA-DORA B2	MONTA-DORA B3	
SOCIAL	Interna	Cultura organizacional e código de ética	○	○	○
		Gestão participativa	○	○	○
		Clima organizacional	○	○	○
		Remuneração e benefícios	○	○	○
		Saúde e segurança no trabalho	●	●	●
		Recrutamento e seleção	○	○	○
		Desenvolvimento profissional e empregabilidade	○	○	○
		Desligamento e aposentadoria	○	○	○
		Manutenção profissional e integração trabalho/família	○	○	○
		Estrutura organizacional	○	○	○
	Certificação social	○	○	○	
	Externa	Projetos e ações sociais	●	●	○
		Envolvimento com ações sociais	●	●	○
		Relacionamento com <i>stakeholders</i>	●	●	○
		Relatório de sustentabilidade	○	○	○
Alianças/parcerias		●	●	●	

...continua...

DIMENSÃO	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ESTÁGIOS			
		MONTA-DORA B1	MONTA-DORA B2	MONTA-DORA B3	
AMBIENTAL	Interna	Políticas ambientais	●	●	●
		Conscientização ambiental	●	●	●
		Gerenciamento dos impactos ambientais	●	●	●
		Certificação ambiental	●	●	●
		Gestão consciente do uso de matérias-primas, energia e água	●	●	●
		Emissão de resíduos sólidos e poluentes gasosos	●	●	●
	Externa	Biodiversidade	○	●	○
		Preservação do meio ambiente do entorno (solo e ruído)	●	●	●

Quadro 4.8: Estágios de institucionalização das variáveis sociais e ambientais
 Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Legenda:
 ○ Estágio Inicial
 ● Estágio Intermediário
 ● Estágio Institucionalizado

↳ Dimensão social interna

As variáveis que compõem a dimensão social interna são direcionadas às pessoas que fazem parte da organização internamente (colaboradores próprios ou terceirizados), conforme já apresentado na seção 2.3.3.1 desta tese.

A primeira variável relacionada trata da cultura organizacional vigente nas montadoras e do adequado uso do código de ética. No tocante a esta variável, segundo os entrevistados, as montadoras B1 e B2 administram de forma semelhante. A cultura vigente nas empresas é “gerida de forma a privilegiar os princípios de não discriminação a raça, gênero, religião e sexo” (E2B1 e E1B2). Dessa forma, repudiam ações de discriminação, seja ela de qualquer natureza. Nesta direção, os valores que norteiam suas ações são distribuídos a todos os seus colaboradores, junto com as suas missões e visões no momento de sua contratação, e estão disponíveis a todos no site das instituições (E2B1 e E2B2). Os entrevistados E2B1 e E2B2 acompanham e buscam prevenir condutas indesejáveis dos seus funcionários com penalidades estipuladas no próprio código. Os gestores imediatos são os responsáveis pela prevenção de incidentes de violação de regulamentos em sua área de atuação e pelo cumprimento e orientação pelas medidas adotadas no código de conduta. Além disso, apesar das empresas evidenciarem suas posturas sociais e ambientais, somente buscam informações de seus parceiros mais próximos (fornecedores diretos e concessionárias), e destes não aceitam posturas que venham a infringir seus valores. Já o entrevistado E1B3 ressalta que a montadora B3 não possui código de ética, e a cultura organizacional é disseminada internamente através da política da qualidade e nas ações de relacionamento

rotineiras com o empregado, mas não há acompanhamento quanto ao conhecimento dos seus colaboradores dos valores/crenças adotados. Nessa montadora, “todo novo empregado passa por um processo de integração à empresa, com treinamento sobre seus valores organizacionais vigentes” (E1B3). As empresas não estendem essas ações aos trabalhadores terceirizados, segundo os profissionais entrevistados (E2B1, E2B2 e E1B3).

A partir das entrevistas realizadas, pode-se dizer que as montadoras adotam critérios de gestão participativa nos seus modelos de gestão. Assim, as empresas “procuram ouvir, avaliar e acompanhar sugestões, críticas e preocupações de seus funcionários” (E2B1, E2B2). Para tal, elas possuem ouvidorias internas e estimulam, por meio de prêmios e incentivos financeiros, sugestões que possam trazer melhorias para seus processos, produtos ou serviços, mas não procuram envolver seus funcionários nos seus processos decisórios. As montadoras também buscam envolver seus parceiros mais estratégicos nas ações de incentivo à participação de funcionários no desenvolvimento das empresas (E2B1, E2B2 e E1B3).

O clima organizacional, segundo os mesmos entrevistados, é uma preocupação constante das empresas, as quais procuram avaliar anualmente a satisfação de seus funcionários com relação ao clima organizacional. Ainda, segundo os entrevistados, essa avaliação é realizada em conjunto com a avaliação de desempenho e os seus resultados são trabalhados durante todo o ano seguinte. Além disso, as empresas mantêm uma estrutura hierárquica formal, apesar de adotarem meios de comunicação alternativos, tais como departamento de RH e comunicação face a face entre líder e colaborador e/ou via intranet, através da qual os funcionários podem sugerir e/ou reclamar sem a necessidade de identificação, caso seja de seu interesse (E2B1, E2B2 e E1B3). No entanto, para os mesmos entrevistados, uma comunicação mais dinâmica ainda é difícil de ser implantada, apesar de ser desejada.

Quanto à variável remuneração e benefícios, as ações das empresas segundo E2B1 e E2B2 são parecidas. As montadoras buscam remunerar seus funcionários com valores maiores que os estipulados pelos sindicatos. Também buscam valorizar as potenciais competências de seus colaboradores na estipulação das remunerações, mas somente para os cargos de liderança. Além disso, as empresas adotam políticas que visam reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração, respeitando, por conseguinte, a mobilidade geográfica. Já segundo E1B3, os valores pagos não resultam de negociações sindicais ou diretas com os funcionários, mas sim da adequação às atividades desempenhadas, de acordo com as políticas internas definidas. A empresa também não procura medir a satisfação dos funcionários quanto à política de remuneração e benefícios. Nenhuma das montadoras pesquisadas estende seus

benefícios aos trabalhadores terceirizados, bem como não procuram discutir questões de remuneração e benefícios com seus parceiros (E2B1, E2B2 e E1B3).

Questões relativas à saúde e segurança no trabalho são geridas pelas montadoras pesquisadas com bastante cuidado, uma vez que as consideram de grande importância para os entrevistados. Dessa maneira, os funcionários contam com total apoio das montadoras quanto às medidas de proteção ocupacional e de saúde, e em contrapartida as montadoras obrigam o uso correto de equipamentos de segurança, bem como disponibilizam aos seus funcionários treinamentos de conscientização da importância do uso correto dos mesmos. Buscam, portanto, obedecer as regulamentações nacionais válidas, via melhoria contínua do ambiente de trabalho e por meio de uma variedade de medidas preventivas, melhorando-as sempre que possível. As empresas também proporcionam condições especiais de trabalho para funcionárias grávidas e lactantes, apesar de seu quadro funcional ser composto, em sua grande maioria, por homens, o que vem diminuindo gradativamente nos últimos anos (E2B1, E2B2 e E1B3). Além disso, segundo os mesmos entrevistados, há a participação dos funcionários na atualização de metas e indicadores de desempenho relacionados à saúde e segurança no trabalho nas três montadoras, além de que contam diariamente com profissionais treinados em salvamento em caso de acidentes. Segundo as informações disponibilizadas, as empresas disponibilizam também palestras de conscientização quanto ao uso de drogas, violência doméstica, abuso sexual, bem como sobre as vantagens da boa alimentação, e buscam avaliar a postura de seus colaboradores e parceiros de negócios na promoção da saúde e segurança ocupacional, pois não aceitam ações de desrespeito neste sentido. Em todas as empresas pesquisadas existem equipes responsáveis pela gestão cuidadosa de aspectos relacionados pela saúde e segurança dos funcionários, as quais reúnem-se periodicamente, segundo os profissionais ouvidos.

No tocante aos processos de recrutamento e seleção, as atuações das montadoras são semelhantes. Nestas, o processo de seleção interna é constantemente utilizado, procurando envolver as áreas solicitantes nos processos seletivos para os entrevistados. Questões de “não discriminação de raça, religião, origem social, gênero e convicção política são levadas em consideração no momento da escolha de novos profissionais, apesar de serem formalizados” (E2B1, E2B2 e E1B3). Para E2B1 e E2B2 as montadoras também baseiam seus recrutamentos no perfil desejado, conforme os méritos de suas competências, qualificações, habilidades e experiência. Assim, procuram agir privilegiando todos com as mesmas condições de acesso a cargos mais elevados, mas segundo E1B3 a montadora B3 não possui políticas formalizadas nesta direção. Contudo, todas as

empresas pesquisadas não buscam conscientizar seus parceiros neste sentido, apenas deixando claras suas posturas, segundo os entrevistados.

Quanto ao processo de desenvolvimento profissional e empregabilidade, as empresas também adotam ações semelhantes. Elas disponibilizam aos seus funcionários ajudas totais e parciais quando da necessidade de novos treinamentos, seja visando seu treinamento e/ou desenvolvimento quando necessário, segundo os entrevistados. As três montadoras possuem plano de desenvolvimento profissional claro e transparente, o qual está disponível a todos os funcionários igualmente, bem como realizam avaliações periódicas do grau de satisfação dos trabalhadores resultante da concretização dos objetivos previstos em ações e atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento profissional, segundo informações passadas. Também procuram manter postura receptiva, estando sempre abertas a negociações, além de condicionarem seus funcionários a buscarem constantemente atualização e desenvolvimento. Asseguram, ainda, a quantidade de horas certificada acima do mínimo estabelecido legalmente. No entanto, não estendem essas vantagens aos trabalhadores terceirizados e nem buscam verificar tal postura de seus parceiros.

Segundo os entrevistados, as montadoras B1 e B2 atuam no sentido de proporcionar clareza no tocante ao processo de desligamento e aposentadoria (E2B1 e E2B2). Elas adotam avaliações de competência técnica, psicológica e comportamental, bem como procuram manter impessoalidade nos processos de desligamento e avaliação de desempenho. Já B3 não possui políticas claras de desligamento de pessoal além das exigidas por lei, mas busca acordos com os funcionários antes de qualquer decisão que venha a comprometer suas vidas, segundo E1B3. Normalmente, em momentos de crise, as empresas buscam conscientizar seus colaboradores sobre as dificuldades enfrentadas e procuram alternativas, como férias coletivas e banco de horas (E2B1, E2B2 e E1B3).

Relativamente à manutenção de profissionais e integração trabalho/família, as empresas agem de forma parecida. Para os entrevistados, as montadoras buscam realizar anualmente a avaliação de satisfação de seus funcionários quanto aos modelos de gestão adotados, incentivos, remuneração e benefícios e também aproximar as famílias dos funcionários de seu ambiente de trabalho. Também, as empresas procuram, sempre que possível, realizar os cursos e treinamentos no horário de trabalho, não privando, assim, o colaborador do convívio familiar (E2B1, E2B2 e E1B3). Além disso, procuram manter programas de mentor aprendiz, buscando sempre absorver estes profissionais via acompanhamento constante de seu desenvolvimento. Entretanto, não acompanham a ação de seus parceiros nesta direção, segundo os mesmos entrevistados.

Segundo informações passadas, as montadoras não possuem certificação social.

A última variável analisada na abordagem interna da dimensão social foi a estrutura organizacional adotada pelas montadoras. Neste sentido, segundo os entrevistados, as ações sociais realizadas não trouxeram grandes mudanças para a estrutura organizacional em vigor nas empresas, uma vez que houve a contratação de poucos profissionais, mas treinamentos foram disponibilizados aos funcionários remanejados, visando melhores atuações nesta nova área. Além disso, a rotatividade dos funcionários nas áreas alteradas é pequena, ou seja, não variou por conta das atribuições sociais implementadas. Os setores que abraçaram as questões foram RH, Marketing e Qualidade. Dessa forma, novas atribuições foram encaixadas nestas áreas, que se encarregam dos projetos e ações realizadas. Entretanto, para E2B1, E2B2 e E1B3 a maior ênfase foi mesmo na dimensão ambiental. As montadoras contam atualmente com profissionais qualificados na área ambiental, ou seja, houve treinamento destes profissionais, os quais são encarregados de realizar auditorias internas com certa periodicidade, bem como são os responsáveis pelos processos de melhoria contínua do seu desempenho ambiental e, quando possível, controlar os aspectos ambientais na origem, segundo os profissionais ouvidos. Assim, todas as montadoras renomearam suas áreas para abraçar as demandas sociais e ambientais.

↳ **Dimensão social externa**

A dimensão social externa está voltada para o desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade, bem como enfoca o cuidado com seus relacionamentos e parcerias. Além disso, trata dos relatórios de sustentabilidade adotados e divulgados pelas montadoras.

Nesta direção, os projetos e ações sociais realizados pelas empresas B1 e B2 são, em sua grande maioria, projetos educacionais que visam o desenvolvimento educacional e profissional de crianças e jovens, segundo informações passadas. Este direcionamento acontece pelo entendimento das empresas de que há uma grande necessidade de educação da juventude brasileira e, ao mesmo tempo, por avistarem uma demanda de mercado por profissionais qualificados. Outras ações estão centradas no desenvolvimento do território, com projetos também voltados para crianças e jovens de determinadas comunidades e seus públicos de relacionamento, como a família, as escolas e as instituições locais. Com isso, as empresas têm como estratégica fomentar a geração de emprego e renda, promover o fortalecimento da comunidade e oferecer atividades socioeducativas e para tal buscam realizar alianças e parcerias, segundo os entrevistados E2B1 e E2B2. Já B3 focaliza suas ações em

doações e ajudas no desenvolvimento de atividades pontuais que visam proporcionar à comunidade dias de lazer, esportes, alimentação e atividades lúdicas para crianças carentes da comunidade, segundo o entrevistado E1B3.

O envolvimento das montadoras B1 e B2 nas ações realizadas também é parecido. Elas buscam participar de forma ativa dos projetos, tanto ao disponibilizar materiais, equipamentos e funcionários técnicos e gerenciais quanto pelo incentivo à participação dos demais membros de sua cadeia produtiva nos projetos sociais realizados, possuindo seus próprios projetos, os quais desenham e desenvolvem, bem como possuem políticas claras de atuação, segundo os entrevistados. Já a participação da empresa B3 fica restrita à “disposição de materiais, equipamentos e funcionários, sendo que a participação dos funcionários acontece fora do horário de trabalho” (E1B3).

Segundo os entrevistados, os relacionamentos são constantemente trabalhados pelas montadoras, sendo que, para cada público, as empresas B1 e B2 possuem formas de diálogo e relacionamentos específicos, como projetos sociais, fóruns, seminários, encontros e/ou reuniões periódicas, segundo os profissionais ouvidos. Assim, para cada público, as empresas possuem “sistemas de acompanhamento e retorno, mantendo uma permanente rede de relacionamento com cada *stakeholder*” (E2B2). Todavia, as “ações mais efetivas se restringem aos clientes/consumidores, fornecedores e comunidade” (E2B1 e E2B2). No caso desta última, todas as “ações de relacionamento com a comunidade se baseiam no estímulo à autonomia do ser humano e ao empoderamento das comunidades para que se tornem protagonistas de suas próprias histórias” (E2B2). Nesse sentido, as empresas envolvem-se na identificação e na resolução de problemas da comunidade e/ou do próprio município e, para tal, mantêm contato periódico com as comunidades em que atuam. A maior motivação, segundo os profissionais ouvidos, é realizar ações consistentes e relevantes para as comunidades onde atuam, gerando, com isso, relacionamentos autênticos, fortalecimento das marcas e possibilidade de fortalecimento da reputação das empresas. Já a montadora B3 possui meios de comunicação formal voltados somente para seus clientes/consumidores e fornecedores, segundo E1B3.

As montadoras B1 e B2 possuem modelos de relatórios desenvolvidos baseados na metodologia do GRI, os quais são elaborados por suas matrizes, e os dados referentes ao Brasil são repassados pelas diversas áreas que compõem as empresas, segundo informações passadas. A forma de divulgação destes também é semelhante: elas divulgam interna e externamente para todos os seus *stakeholders*. Entretanto, B3 divulga suas ações

internamente, via modelo de relatório elaborado pela própria empresa, e neste constam somente informações quantitativas.

Relativamente às alianças e parcerias sustentáveis, as empresas B1 e B2 procuram cada vez mais manter alianças fortes e duradouras, e para tal procuram avaliar, além das questões econômicas, questões sociais e ambientais na busca pela sustentabilidade para os entrevistados. Também buscam, por meio de suas alianças e parcerias, “produzir conhecimentos que sirvam de base para o desenvolvimento de novos produtos e processos voltados para os aspectos sociais e ambientais” (E1B1 e E2B2). Contudo, as parcerias são analisadas informalmente no decorrer de sua vigência e formalmente quando há a necessidade de decisão ou formalização de sua renovação. Como anualmente são feitas análises gerais de cada um dos programas, também as alianças são avaliadas com mais foco uma vez ao ano nas duas empresas. Além disso, segundo os mesmos entrevistados, as empresas sempre buscam alianças/parcerias para a realização de suas atividades sociais e ambientais, pois acreditam que é uma “oportunidade de gerar resultados importantes também para seus fornecedores e concessionários”, bem como “para as comunidades onde estão inseridas”, uma vez que “aumentam o raio de ação dos projetos, conseqüentemente beneficiando mais pessoas” (E1B1 e E2B2). Também consideram como fator motivador para o uso de parcerias a oportunidade de atuação entre empresas de temas que extrapolam o *core business*, ampliando o olhar de participação e a corresponsabilidade nas questões gerais da sociedade. Entretanto, os entrevistados ressaltam que cada parceria firmada possui formato e finalidade diversa. Para alguns, é viável o apoio financeiro ou de equipamentos; para outros, a oportunidade de realização de trabalhos voluntários de seus empregados nos projetos sociais. Dessa forma, na visão dos entrevistados, o importante é que a participação dos parceiros seja mais efetiva no seu envolvimento. Neste sentido, as empresas aumentam também a possibilidade de obter novos conhecimentos, que talvez permitam o desenvolvimento de novos processos e produtos mais sustentáveis. As parcerias mais utilizadas pelas duas montadoras são realizadas com fornecedores, associações, instituições de ensino, órgãos públicos municipais e ONGs. Já na montadora B3, as parcerias também são buscadas geralmente de forma não periódica, uma vez que suas ações sociais externas são, em sua grande maioria, filantrópicas (E1B3).

↳ **Dimensão ambiental interna**

A dimensão ambiental trata das ações que visam preservar o meio ambiente, bem como da conscientização de todos para a importância desta questão. Neste sentido, as montadoras investem em tecnologia e projetos para a preservação e melhoria do meio

ambiente, segundo informações passadas. Conseqüentemente, segundo os entrevistados E3B1, E3B2 e E2B3, isso é traduzido em diversos esforços e ações que trazem para os clientes produtos melhores por meio de processos mais aperfeiçoados.

Quanto à primeira variável analisada, políticas ambientais, os profissionais ouvidos consideram igualmente importante a gestão criteriosa de suas atividades, respeitando e preservando o meio ambiente. Para tanto, declararam que tanto a montadora B1 quanto B2 adotam políticas ambientais abrangentes, formuladas e acompanhadas por comitês internos, constituídos por uma equipe especializada em ecologia para diagnósticos ambientais, bem como contam com profissionais de diferentes áreas na busca por disseminar suas políticas por toda a estrutura organizacional, uma vez que fazem parte do planejamento estratégico das empresas, segundo os entrevistados. A partir de informações passadas, as três montadoras já substituíram equipamentos e reavaliaram processos em respeito às questões ambientais, bem como incentivam estudos voltados para melhorias ambientais e, ainda, procuram manter espaços verdes no interior ou na periferia de suas instalações. Atualmente, uma quantidade considerável dos veículos produzidos pelas três montadoras são equipados com motores flex, que permitem o uso simultâneo de etanol e de gasolina, contribuindo para a redução das emissões atmosféricas, mesmo que em pequena proporção. As empresas também possuem e divulgam seus relatórios ambientais e procuram acompanhar seu desempenho e o de seus parceiros anualmente, segundo os entrevistados. Nesses relatórios estão relacionados os indicadores ambientais e as metas a serem atingidas no médio e longo prazo.

As montadoras procuram manter um eficiente sistema de comunicação e conscientização de seus empregados quanto à importância da preservação ambiental, segundo entrevistas. Todos os funcionários (próprios ou terceiros) recebem formação sobre questões ambientais, dada internamente através de sessões e campanhas de sensibilização e educação, as quais são também disponibilizadas ao público externo, na tentativa de envolvê-los nas ações realizadas. Também, para E3B1 e E3B2, há a conscientização quanto ao manuseio e coleta de materiais tóxicos. Nesse sentido, as montadoras B1 e B2 vêm buscando o aumento da conscientização das empresas fornecedoras, com a exigência de comprovação de licenciamentos perante os órgãos fiscalizadores e a observância de suas práticas ambientais, bem como objetivam manter uma posição de liderança quanto à preservação do meio ambiente e sustentabilidade, segundo seus entrevistados.

Para E3B1 e E3B2, as empresas B1 e B2 também estão cada vez mais preocupadas com os impactos que suas atividades provocam no meio ambiente, e por essa razão vêm procurando mensurá-los, apesar de ainda não atingirem totalmente seu intento,

mesmo participando de estudos que visam dirimir ou evitar seus impactos ambientais, bem como de seus fornecedores. Dessa forma, além de procurarem conhecer os impactos causados por suas atividades via auditoria interna e externa, desenvolvem planos de ação na busca por reduzir os impactos já conhecidos. B2 “conta com um grupo de sustentabilidade, composto por membros de todas as áreas da empresa e diretorias que buscam desenvolver as ações para alcançar os objetivos dos seus *stakeholders*” (E3B2). A logística faz parte das questões relativas aos impactos provocados, ou seja, as montadoras sofrem severas críticas quanto à poluição causada desde a fabricação de seus produtos até a distribuição deles e, portanto, procuram alternativas na tentativa de dirimir os impactos, exceto a montadora B3, que procura cumprir a legislação vigente, segundo E2B3. Neste sentido, as montadoras B1 e B2 procuram utilizar transportes movidos por biocombustível e contratam prestadores de serviço que possuem veículos a diesel. No entanto, a montadora B2 já enfrentou autuações ambientais, as quais foram trabalhadas em conjunto com os órgãos ambientais responsáveis e para solucionar os problemas “os procedimentos adotados foram elaborados e executados seguindo as normas mais rigorosas existentes, a fim de eliminar qualquer passivo e/ou corrigir qualquer desvio do sistema de gestão ambiental” (E2B2).

Quanto à gestão consciente de matéria-prima, energia e água, as empresas procuram trabalhar os 3 Rs (redução, reutilização e reciclagem) em suas atividades, segundo informações passadas. Internamente, já foram realizadas algumas mudanças, como uso de tubos solares; substituição por volatins eletrônicos, que reduziu bastante o consumo de energia; substituição do compressor, que somente gasta energia à medida que necessita, e não mais o tempo todo. Também foram trocados os jatos usados nas pinturas dos carros, e agora a água utilizada é tratada e reutilizada quando possível. Dessa forma, a qualidade das águas pluviais é assegurada através da existência de separadores de óleo nos parques de estacionamento e em diversos locais das fábricas e ainda pela válvula de corte na saída da rede pluvial, já referida. Os efluentes domésticos (proveniente de instalações sanitárias, balneários e cozinhas) e industriais são totalmente tratados por tecnologias e parcerias. B2 “elevou de 92% para 99% o índice de recirculação da água utilizada no processo industrial devido à incorporação de tecnologia de filtração dos efluentes por membranas biorreatoras”(E3B2).

As empresas também possuem programas de gerenciamento de resíduos, coleta de materiais tóxicos e reciclagem pós-consumo, onde são coletados materiais tóxicos de uso de funcionários e das próprias empresas, bem como disponibilizam vários coletores e/ou áreas de recolha de resíduos marcados de formas diferentes, quer dentro das instalações, quer junto

ao parque de empreiteiros. Assim, os entrevistados (E3B1, E3B2 e E2B3) acreditam estar trabalhando adequadamente os 3 Rs através da reciclagem de papel, papelão, plástico, isopor, metal, compostagem de resíduos orgânicos, reciclagem de óleo e beneficiamento de resíduos. As montadoras buscam alcançar “aterro zero”, e para tal todos os resíduos gerados, sejam eles tóxicos ou não, baseados na classificação estabelecida pela NBR 10.004, são devidamente coletados e segregados por tipologia de matéria-prima ou processamento, quando aplicável, e posteriormente destinados a fornecedores licenciados. É importante ressaltar que as técnicas de reaproveitamento de resíduos se baseiam no processo de compostagem de resíduos orgânicos e lodos, no coprocessamento de todo o lixo industrial e principalmente na busca de alternativas de reciclagem. B2 considera a diminuição do descarte de resíduos em aterros uma prioridade (E3B2). Segundo os mesmos entrevistados, todas as montadoras pesquisadas dizem exigir a mesma postura de seus parceiros, nomeadamente de seus fornecedores. Além disso, as diretrizes e os padrões legais de emissão de poluentes, estabelecidos pelo Proconve (Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores), que é gerenciado pelo Ibama, são seguidos à risca pelas empresas, utilizando modernas tecnologias de otimização de motores, diminuindo as emissões e tornando seus veículos ainda mais econômicos, segundo os profissionais ouvidos.

No tocante à preservação do ambiente do entorno, segundo os entrevistados, as empresas buscam conscientizar a comunidade sobre a importância da preservação do meio ambiente via projetos de conscientização e educação ambiental, bem como objetivam gerir com cuidado questões de preservação do solo e limites de ruído. No que se refere aos ruídos emitidos, as fábricas ficam localizadas em áreas industriais, não existindo habitações próximas às fontes de ruído. Além disso, os níveis de emissões atmosféricas das chaminés dos processos e o lançamento dos efluentes líquidos também são avaliados, para os profissionais ouvidos. Os entrevistados destacam, ainda, que seus funcionários contam com equipamentos adequados de uso diário nos locais onde os ruídos são maiores. E3B2 e E2B3 dizem que as empresas não se preocupam somente com o atendimento de requisitos legais estabelecidos pelo Brasil, mas também em buscar referências legislativas mais rigorosas. Ainda, para os entrevistados, todas as empresas pesquisadas, além de procurarem informações de seus parceiros quanto às suas atuações neste sentido, buscam envolvê-los nas ações que realizam.

As montadoras são certificadas pela Norma ISO 14001:2004 e contam com programas anuais de auditorias internas e externas, mantendo o comitê ISO 14000, composto por representantes das áreas produtivas e fornecedores instalados dentro do parque fabril. B2 foi a primeira montadora brasileira de automóveis e veículos comerciais leves a obter o

certificado de qualidade ambiental ISO 14001, segundo E3B2. Além disso, segundo os entrevistados, as montadoras exigem de seus fornecedores a mesma certificação, mas não os obrigam a tê-la, somente dão preferência aos fornecedores que já a possuem.

↳ **Dimensão ambiental externa**

Para os entrevistados, a questão da biodiversidade é questão pouco trabalhada pelas empresas pesquisadas, as quais somente possuem projetos de reflorestamento nos locais de suas instalações.

As alianças sustentáveis buscadas pelas empresas são prioritariamente com seus fornecedores e empreiteiros, segundo os profissionais ouvidos. Estes ocupam considerável relevância nas ações ambientais das montadoras, e por essa razão seu acompanhamento é constante. E3B2 acredita que mais uma prova da preocupação da empresa com questões ambientais pode ser notada no cuidado que ela tem ao enviar cartas aos prestadores de serviço com foco na legislação ambiental aplicada a cada atividade, direcionando todas as obrigações voltadas às questões de meio ambiente, e com isso as empresas contatadas, de certa forma, procuram atuar conforme as legislações ambientais, respeitando o meio ambiente.

Os entrevistados não ressaltaram o gerenciamento por parte da empresa de outras variáveis consideradas sociais e ambientais a mais que as perguntas na pesquisa.

4.2 Análise comparativa dos casos

A seguir, são apresentadas a análise e a discussão dos casos cruzados. Para tanto, a apresentação seguiu a mesma ordem estipulada para a apresentação dos estudos de caso.

Evolução da RSE

Este item procurou analisar a existência (ou não) de homogeneidade no campo investigado quanto ao entendimento e evolução da responsabilidade social empresarial. Considerando que na literatura analisada (Seção 2.3.2) são vários os conceitos e entendimentos que gravitam em torno da responsabilidade social e dos valores que norteiam suas ações, buscou-se analisar na pesquisa empírica, argumentos para que se possa apontar o grau de convergência do tema no campo. Para isso, nas entrevistas foi solicitado aos gestores que descrevessem a evolução da gestão da RSE nas empresas.

Quanto ao posicionamento socioambiental das empresas ao longo do tempo, os gestores entrevistados consideram, igualmente, que a RSE sempre foi gerida pelas montadoras, nomeadamente pelos seus fundadores, ao impor a filosofia de que as empresas, independentemente do país em que se instalem, devem pautar seus princípios considerando a importância das pessoas, dos relacionamentos e, mais recentemente, da comunidade e do meio ambiente nos seus modelos de gestão. Nesta ótica, as concepções iniciais acerca do tema nas montadoras pesquisadas nasceram da percepção pessoal de seus fundadores e são ainda muito embasadas nas culturas de seus países de origem. Neste caso, os hábitos e as rotinas dos fundadores contribuíram para o desenho da responsabilidade social adotada pelas montadoras, pois a forma como as suas matrizes gerenciam suas atividades considerando questões sociais e ambientais foi incorporada às rotinas de todas as empresas dos grupos estudados. Assim, a percepção desses hábitos e rotinas é uma forma de manifestação de crenças e valores dos grupos, por representar padrões de ação, e não apenas a racionalização da ação como símbolos, desencadeando o processo de institucionalização do tema com a transformação de prática aceita em elemento institucional.

Dessa forma, a grande mudança notada pelos entrevistados nos dois países deu-se na forma como a responsabilidade social empresarial é atualmente requerida no ambiente dos negócios. A diferença reside, então, no escopo de atuação entre as ações realizadas antes e as efetuadas atualmente, pois ações simples, pontuais e esporádicas sempre foram realizadas pelas empresas. No entanto, não existia a vinculação do tema com a estratégia de negócio adotada, como hoje se deslumbra. Esta, por sua vez, segundo os entrevistados, passou a ser um fator de extrema relevância para a gestão efetiva do tema atualmente. Nesta direção, mostrou-se de fundamental importância a conscientização e adesão da alta direção das empresas em relação às questões sociais e ambientais, sendo este o único meio efetivo através do qual a RSE consegue ganhar espaço e profundidade nos modelos de gestão e arranjos estruturais adotados.

Neste sentido, como destacado na seção 2.6.1, a RSE começa a fazer parte do conjunto de questões consideradas estratégicas pelas empresas, principalmente nas montadoras maiores. Contudo, as ações sociais e ambientais realizadas, apesar do enfoque adotado ser mais estratégico, não contam com o mesmo cuidado das demais ações geridas estrategicamente pelas empresas, ou seja, não são providas de planejamento e acompanhamento comum às demais atividades realizadas. Nota-se, portanto, que há o entendimento da necessidade de se adotar as mesmas concepções estratégicas usadas pelas

demais atividades das empresas no gerenciamento da RSE, mas esta não conta ainda com as mesmas ferramentas de gestão.

Outro questão percebida, refere-se a não adequação dos projetos e ações sociais e ambientais com as necessidades dos países e das comunidades nos quais são desenvolvidos. Destaca-se, assim, a relevância da adoção de indicadores de gestão e de resultados bem definidos, que devem ser monitorados constantemente e adequados às demandas locais, e também a relevância dos estudos de viabilidade e impactos positivos e negativos para o sucesso das ações realizadas, algo ainda não realizado de forma efetiva pelas empresas, o que confirma que as ações efetuadas não contam com métodos de avaliação legítimos, apesar dos modelos já existentes.

Em síntese, observa-se que há convergência no entendimento da RSE no campo analisado. Os gerentes entrevistados percebem a responsabilidade social e ambiental evoluindo nos mesmos parâmetros, bem como, em certa medida, relatam as mesmas dificuldades na gestão do tema, sendo importante, também, verificar quais os fatores que mais influenciam suas ações sociais e ambientais.

Estrutura conceitual 1 – Fatores preponderantes na gestão da RSE

A partir da estrutura conceitual elaborada, foi solicitado aos entrevistados um posicionamento quanto aos fatores mais e menos expressivos na gestão da RSE, buscando verificar, portanto, quais os fatores que realmente influenciam as ações das montadoras pesquisadas em Portugal e no Brasil e como eles configuram as ações e projetos realizados. Para tal, apresenta-se o quadro 4.9, no qual os dados das cinco empresas investigadas são cruzados. Dessa forma, a importância dos fatores foi numerada e classificada como 4 – muito alta; 3 – alta; 2 – média; 1 – baixa; e 0 – não tem importância ou não influencia no gerenciamento das ações sociais e ambientais realizadas pelas empresas.

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	IMPORTÂNCIA				
	P1	P2	B1	B2	B3
RSE como critério imposto pela competitividade					
1. Tamanho da empresa	1	1	3	2	2
2. Negociação com outros mercados	3	2	2	2	3
3. Agregação de valor ao produto/processo	3	3	3	3	2
4. Exigência dos consumidores/clientes	1	1	2	3	4
5. Exigência do mercado financeiro	1	1	1	3	3
RSE imposta pelas pressões legais e simbólicas					
6. Poder de órgãos reguladores	1	1	1	3	4
7. Estrutura legal	1	1	3	3	3
8. Grau de dependência entre empresas	3	3	2	2	4
9. Fiscalização/punição	1	2	3	3	3

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	IMPORTÂNCIA				
	P1	P2	B1	B2	B3
RSE como critério imposto pela competitividade					
10. Tamanho da empresa	1	1	3	2	2
11. Negociação com outros mercados	3	2	2	2	3
12. Agregação de valor ao produto/processo	3	3	3	3	2
13. Exigência dos consumidores/clientes	1	1	2	3	4
14. Exigência do mercado financeiro	1	1	1	3	3
RSE imposta pelas pressões legais e simbólicas					
15. Poder de órgãos reguladores	1	1	1	3	4
16. Estrutura legal	1	1	3	3	3
17. Grau de dependência entre empresas	3	3	2	2	4
18. Fiscalização/punição	1	2	3	3	3
RSE resultante das incertezas vigentes no ambiente					
19. Nível de divulgação dos concorrentes	3	3	1	1	2
20. Transferência e/ou rotatividade de funcionários	1	1	1	1	1
21. Influência dos parceiros e/ou matriz	4	4	4	3	4
22. Segurança ontológica/economia de esforços	3	3	3	3	3
RSE resultante da profissionalização					
23. Recomendações de unidades de pesquisa	3	3	2	2	1
24. Recomendações de consultorias e auditorias	3	3	2	2	1
16. Recomendações de entidades de classe	1	1	1	1	1
RSE influenciada pela percepção dos agentes					
17. Valores/crenças	4	4	2	3	3
18. Poder/influência	2	2	4	4	3
19. Esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis	3	3	4	3	2
20. Esquemas interpretativos dos fundadores e/ou matriz	4	4	4	3	4
21. Liberdade de ação	3	3	4	4	3
RSE influenciada pelas demandas do campo organizacional					
22. Recursos organizacionais (conhecimento, tecnologias, etc.)	3	3	3	3	1
23. Tempo de difusão da prática	1	2	3	3	1
24. Demandas específicas do setor (legislação, pressão, etc.)	1	1	3	3	1
25. Grau de convergência do campo	2	2	3	3	3

Quadro 4.9 – Fatores preponderantes na gestão da RSE – Portugal/Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Analisando o quadro 4.9, pode-se perceber que as montadoras portuguesas e brasileiras atribuem importância diferente a determinados fatores, bem como percebem outros fatores de forma semelhante.

Quanto à RSE como critério imposto pelas pressões isomórficas de caráter técnico, destaca-se a alta importância atribuída à agregação de valor ao produto/processo. Neste sentido, as montadoras demonstram que a gestão do tema atualmente está mais fortemente embasada na busca por eficiência, ao adotarem ações sociais e ambientais no desenvolvimento de seus produtos, processos e serviços, bem como demonstram, em menor medida, sentir a necessidade de adequação aos outros mercados com os quais negociam. Já o porte das empresas, exigências dos consumidores/clientes e mercado financeiro se mostram com importância ainda menor. No entanto, as montadoras instaladas no Brasil sentem muito mais a responsabilidade em gerir adequadamente questões sociais e ambientais, em virtude do seu porte e conseqüente representatividade no país. Elas demonstram sentir pressão maior por

parte dos consumidores/clientes e um pouco menor do mercado financeiro em comparação aos resultados encontrados em Portugal.

Na consideração da RSE imposta pelas pressões isomórficas institucionais de caráter coercitivo, chamam atenção os valores atribuídos ao grau de dependência entre empresas no campo. Isso significa que as incertezas vigentes no campo direcionam as montadoras a realizarem ações sociais e ambientais em virtude da dependência que as empresas têm umas das outras, configurando uma homogeneidade no setor. Além disso, a fiscalização/punição vigente nos países é um fator fortemente notado pelas empresas pesquisadas, apesar de não se considerar como algo muito importante, especialmente para as empresas portuguesas. É importante salientar, ainda, que o poder dos órgãos reguladores e a estrutura legal adotada nos países são vistos de forma diferenciada pelas empresas. Nas montadoras instaladas em Portugal, estes são fatores pouco notados, mas nas instaladas no Brasil, a importância destes é considerada alta, o que pode determinar que as empresas brasileiras agem mais preocupadas com aspectos legais do que as portuguesas.

No que concerne à RSE como resultado das incertezas vigentes no ambiente (isomorfismo mimético), nota-se a relevância dada à influência dos parceiros/matrizes e à segurança ontológica ou economia de esforços sentidas pelos profissionais responsáveis pelas ações sociais e ambientais. Na percepção dos entrevistados nos dois países, a importância dessas variáveis oscila de alta a muito alta, sendo que as matrizes são consideradas as grandes responsáveis pela gestão da RSE. A transferência e/ou rotatividade de funcionários praticamente não tem relevância nos modelos adotados. Já o nível de divulgação dos concorrentes é visto de maneira diferente pelos gestores entrevistados: em Portugal o nível de divulgação é alto, mas no Brasil é considerado baixo, não interferindo nos modelos de RSE adotados pelas empresas.

No tocante à profissionalização da responsabilidade social empresarial como fator preponderante na gestão do tema, chama atenção a diferença de percepção das variáveis de análise. Para os entrevistados nas empresas portuguesas há alto reconhecimento da importância das unidades de pesquisa e consultorias/auditorias, visto de forma menos importante nas empresas instaladas no Brasil. Nos dois casos a importância das recomendações da entidades de classes é pequena.

Pode-se concluir, portanto, que dentre os elementos isomórficos institucionais, os que mais fortemente interferem na gestão da RSE realizadas pelas montadoras, tanto em Portugal como no Brasil, são provenientes dos mecanismos miméticos. Dessa forma, a gestão

da RSE se configura pelas incertezas vigente no campo e pela liberdade que as empresas têm para agir.

Já quanto à RSE influenciada pela percepção dos agentes, esta se mostra de grande importância para as montadoras investigadas nos dois países, a começar pela liberdade de ação que os gestores têm para agir na determinação das ações e modelos socialmente responsáveis adotados pelas empresas, reconhecendo a importância que seus valores e crenças têm no desenho das ações sociais e ambientais organizacionais. Além disso, a influência percebida pelos esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis e seus fundadores pelas ações realizadas chama muita atenção, variando de muito alta a alta, o que demonstra muito claramente a relevância que a agência tem no processo de institucionalização de práticas e formas organizacionais, especialmente na institucionalização da responsabilidade social no ambiente dos negócios.

Nota-se, a partir dos resultados encontrados, que a importância dos agentes não pode ser desconsiderada na institucionalização de formas e práticas organizacionais. Neste caso, ressalta-se a relevância da mediação da conduta humana pela estrutura institucionalizada, bem como a constituição dessa mesma estrutura de forma simultânea pela ação humana, mesmo que nos casos analisados sejam fortemente pautadas na visão dos fundadores. Assim, ponderar a abordagem interna e externa do novo institucionalismo conjuntamente amplia a percepção do processo de institucionalização ao incluir a análise reflexiva dos atores, enfatizando suas interpretações tanto na modelagem do ambiente institucional como na interpretação e reinterpretação das regras e normas institucionalizadas.

Na grande maioria dos casos, a gestão da responsabilidade social e ambiental é liderada por funcionários com grande experiência profissional nessas empresas, nas quais os gerentes encarregados são provenientes das áreas de Produção, Recursos Humanos, Qualidade e Marketing.

No caso da RSE influenciada pelas demandas específicas do campo organizacional estudado, ficou clara a importância atribuída ao grau de convergência do campo das indústrias automobilísticas portuguesas e brasileiras, variando de média a alta, bem como a busca pelo aproveitamento dos recursos organizacionais específicos do setor na configuração das ações sociais e ambientais. Já para o tempo de difusão da prática e as demandas legais específicas do setor, não é dada a mesma importância. No entanto, apesar do alto aproveitamento declarado pelos gerentes entrevistados, eles também apontam que as respostas se derivam levando em consideração os esforços despendidos nesta direção, que são

grandes, mas que ainda não contam com ferramentas efetivas para tal, conforme relatado anteriormente.

É importante destacar, ainda, que as montadoras brasileiras percebem muito mais as pressões competitivas, legais e simbólicas do que as montadoras instaladas em Portugal, em virtude do seu porte e conseqüente representatividade no país. Além disso, os entrevistados portugueses atribuem mais importância às recomendações advindas de unidades de pesquisa e consultorias/auditorias do que os gestores entrevistados no Brasil.

Por fim, faz-se necessário analisar mais pormenorizadamente as ações sociais e ambientais das empresas, tanto em Portugal quanto no Brasil, e para tal pesquisou-se as duas dimensões que compõem o tema apontando o estágio de institucionalização que se encontram.

Estrutura conceitual 2 – Estágios de institucionalização das variáveis sociais e ambientais que compõem a RSE

No quadro 4.10 apresenta-se o cruzamento dos dados das cinco empresas investigadas. Dessa forma, o grau de institucionalização da responsabilidade social empresarial de cada uma das variáveis de análise foi descrita obedecendo a uma escala de cores, obedecendo a matriz elaborada.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO					
		P1	P2	B1	B2	B3	
SOCIAL	Interna	Cultura organizacional e código de ética	○	○	●	●	○
		Gestão participativa	●	●	●	●	●
		Clima organizacional	●	●	●	●	●
		Remuneração e benefícios	●	●	●	●	○
		Saúde e segurança no trabalho	●	●	●	●	●
		Recrutamento e seleção	●	●	●	●	●
		Desenvolvimento profissional e empregabilidade	●	●	●	●	●
		Desligamento e aposentadoria	○	●	●	●	○
		Manutenção profissional e integração trabalho/família	○	●	●	●	●
		Estrutura organizacional	●	●	●	●	●
		Certificação social	○	○	○	○	○
	Externa	Projetos e ações sociais	●	●	●	●	○
		Envolvimento com as ações sociais	●	●	●	●	○
		Relacionamento com <i>stakeholders</i>	●	●	●	●	○
Relatório de sustentabilidade		○	●	●	●	○	
AMBIENTAL	Interna	Alianças/parcerias	●	●	●	●	○
		Políticas ambientais	●	●	●	●	●
		Conscientização ambiental	●	●	●	●	●
		Gerenciamento dos impactos ambientais	●	●	●	●	●
		Certificação ambiental	●	●	●	●	●
		Gestão consciente do uso de matérias-primas, energia e água	●	●	●	●	●
		Emissão de resíduos sólidos e poluentes gasosos	●	●	●	●	●

DIMENSÃO		VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO				
			P1	P2	B1	B2	B3
AMBIENTAL	Externa	Biodiversidade	○	○	○	○	○
		Preservação do meio ambiente do entorno (solo e ruído)	●	●	●	●	●

Quadro 4.10: Estágios de institucionalização das variáveis sociais e ambientais – Portugal/Brasil
Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Legenda:
○ Estágio Inicial
○ Estágio Intermediário
● Estágio Institucionalizado

A partir da análise dos casos agrupados e cruzados, pode-se perceber claramente a existência de posturas sociais e ambientais similares nas empresas pesquisadas, o que é perfeitamente explicado pelo novo institucionalismo ao descrever que as organizações tendem a similarizar suas posturas em virtude das restrições institucionais. No caso desta pesquisa, independente, em certa medida, do porte das empresas.

Constatou-se também que as variáveis podem apresentar comportamento prático não linear, o que indica que algumas variáveis caracterizadas como mais institucionalizadas podem coexistir com outras variáveis menos sedimentadas, o que vai depender das pressões vigentes no campo e da interpretação dos agentes destas pressões.

No que se refere às variáveis que compõem a dimensão social interna, estas são geridas pelas empresas há mais tempo que as demais variáveis. Entretanto, novos conceitos foram introduzidos e legitimados no ambiente de negócios e, conseqüentemente, estão requerendo das empresas novas posturas e novas formas de gestão em diferentes aspectos. Assim, chama atenção neste conjunto a variável saúde e segurança no trabalho, a qual é gerida, por todas as empresas pesquisadas, de forma mais efetiva e criteriosa. As ações das empresas neste sentido estão sendo geridas pautadas na busca constante do bem-estar físico e mental dos funcionários (próprios ou terceiros), ao analisarem constantemente os riscos e as medidas de prevenção em cada posto de trabalho e na busca por medir o nível de satisfação destes com os meios utilizados, onde os mesmos podem participar da atualização de metas e indicadores de desempenho relacionados à saúde e segurança no trabalho. Além disso, desenvolvem campanhas periódicas de conscientização da importância da saúde, boa alimentação e prática de esportes, bem como tratam de assuntos mais fortes, como os efeitos negativos das drogas, abuso sexual e violência, seja na rua ou em casa. Também proporcionam tratamento especial para mulheres grávidas, lactantes e com filhos com menos

de três anos de idade, além das determinações legais vigentes nos dois países, considerando esta uma das questões que norteiam seus relacionamentos. Dessa forma, as montadoras mostram que esta variável se encontra mais institucionalizada que as demais, tanto em Portugal quanto no Brasil.

Assim, as demais variáveis que compõem a dimensão social interna também estão sendo aos poucos geridas com mais critério, mas ainda se encontram muito voltadas para dentro de suas próprias estruturas e são geridas pelos gestores principais, não permitindo a participação dos funcionários nas decisões tomadas, apesar de que já se nota um esforço neste sentido, ao buscarem adotar a gestão participativa nos seus modelos de gestão e avaliar constantemente o clima organizacional vigente nas empresas. No entanto, para as empresas, é difícil permitir a participação plena dos funcionários, especialmente nas empresas menores (P1 e B3).

Foi possível perceber que as empresas possuem certa homogeneidade na forma como gerem as variáveis que estão voltadas diretamente para a satisfação dos funcionários. São elas: remuneração e benefícios, recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional e empregabilidade, manutenção profissional e integração trabalho/família. Em síntese, essas variáveis foram caracterizadas no estágio intermediário de institucionalização do tema por não ser percebido nas empresas pesquisadas formas mais efetivadas de participação dos funcionários nas ações adotadas, no desenho de normas claras e formais quanto a questões não discriminação de raça, religião e sexo, bem como por não existir meios efetivos de disseminação desta cultura nas demais empresas do campo.

Quanto à dimensão social externa, a variável mais institucionalizada se refere às alianças e parcerias. As empresas têm procurado manter alianças mais fortes e duradouras, e para tal procuram avaliar, além das questões econômicas, também questões sociais e ambientais. As alianças e parcerias também são úteis no sentido de aumentar o escopo de suas ações, bem como produzir conhecimentos que sirvam de base para o desenvolvimento de novos produtos e processos voltados para os aspectos sociais e ambientais. Já os relatórios de sustentabilidade e envolvimento com as ações sociais externas perfazem as variáveis menos institucionalizadas. Assim, nota-se que nas empresas não têm sido adotados critérios mais hábeis quanto ao gerenciamento dos projetos que disponibilizam. Nestes o envolvimento, os estudos de viabilidades e impactos (positivos e negativos) e a adequação das ações com os locais escolhidos se encontram em estágio intermediário na maioria dos casos. Nota-se que nas empresas maiores há maior institucionalização das variáveis sociais externas, principalmente provocada pela gestão mais criteriosa do tema no campo, uma vez que as

empresas caracterizam-se como condutoras da RSE no campo, em virtude do papel e importância que desempenham.

A dimensão ambiental se configura como a mais institucionalizada, ao serem todas as suas variáveis geridas com bastante cuidado pelas montadoras instaladas em Portugal e no Brasil. As variáveis analisadas (conscientização ambiental, certificação ambiental, gestão consciente do uso de matérias-primas, energia e água, emissão de resíduos sólidos e poluentes gasosos e preservação do meio ambiente do entorno – solo e ruído) são geridas verificando-se seus impactos negativos, no sentido de minimizá-los e aumentar os aspectos positivos de suas ações. As empresas também dispõem de profissionais treinados que compõem auditorias internas responsáveis pelo conjunto de políticas e indicadores de desempenho ambientais formulados, acompanhados e avaliados constantemente e, ainda, exigem de seus parceiros e fornecedores a mesma postura de acompanhamento constante destes.

Importante ressaltar que nenhuma das empresas pesquisadas destacou outra variável, tanto na dimensão social quanto na ambiental, além das estipuladas na estrutura conceitual elaborada. Somente na variável gerenciamento dos impactos ambientais foi dando maior ênfase a questão logística, apesar da variável já contemplar esta questão no seu desenvolvimento.

Conforme detalhando no capítulo anterior, a importância de cada dimensão para o sucesso da institucionalização da RSE é a mesma, mas a quantidade de variáveis analisadas nesta pesquisa foi diferente em cada dimensão. Neste sentido, percebeu-se que não se pode estipular um estágio de institucionalização do tema em cada empresa, mas é possível determinar o estágio de institucionalização de cada dimensão por empresa, uma vez que as variáveis podem perfeitamente coexistir em estágios de institucionalização diferentes. Assim, apesar das empresas analisadas terem porte e origem diferentes, foi possível fazer uma análise comparativa de suas atividades sociais e ambientais, uma vez que mesmo com as diferenças já citadas a maneira como gerem a RSE é bem parecida, conforme pode ser observado no quadro 4.11.

DIMENSÃO		MONTA-DORA P1	MONTA-DORA P2	MONTA-DORA B1	MONTA-DORA B2	MONTA-DORA B3
SOCIAL	Interna	○	○	○	○	○
	Externa	○	○	●	●	○
AMBIENTAL	Interna	●	●	●	●	●
	Externa	●	●	●	●	○

Quadro 4.11: Estágio de institucionalização das dimensões sociais e ambientais – Portugal/Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Legenda:

- Estágio Inicial
- Estágio Intermediário
- Estágio Institucionalizado

Pode-se concluir, portanto, que a performance social e ambiental mais institucionalizada nas empresas pesquisadas é reflexo dos padrões de conduta social e ambiental institucionalizados no campo no qual estão inseridas, apesar do enfoque mais estratégico que se pretende dar ao tema. Dessa forma, é possível pressupor que caso não ocorram pressões significativas por parte da sociedade e competitividade, as ações das empresas tenderiam a permanecer estáticas. Além disso, nota-se que o risco ambiental inerente ao processo produtivo, a pressão dos órgãos de fiscalização quanto a saúde e segurança no trabalho e aspectos ambientais, bem como a pressão legítima quanto a poluição ambiental causada pelos produtos provenientes do setor são fatores motivadores das ações sociais e ambientais mais institucionalizadas nas empresas, tanto em Portugal quanto no Brasil, ao sofrerem constantes pressões do ambiente institucional.

Percebe-se, ainda, que a gestão da responsabilidade social e ambiental está evoluindo juntamente com a sociedade, uma vez que o seu entendimento e ações não ficaram estagnados ao longo dos anos. Dessa forma, o tema vai se redefinindo e sendo modificado de modo a espelhar os novos padrões exigidos pela sociedade, numa reorientação das ações constante em busca de legitimidade, competitividade e sustentabilidade. No entanto, o estágio mais avançado foi mais notado nas empresas maiores. Estas estão adotando a responsabilidade social empresarial como mais uma porta de entrada não somente para adquirir legitimidade, mas também para adequação de seus negócios na busca por sustentabilidade e oportunidades de novos negócios, ao introduzir mudanças também no processo. Ou seja, a RSE nas empresas maiores já se mostra como um assunto a ser considerado na procura por novas oportunidades competitivas por estar revestida de legitimidade, confirmando o processo de deslocamento do capitalismo.

5. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões deste trabalho, buscando mostrar a validade e as contribuições da tese desenvolvida. Inicialmente, identificam-se as principais conclusões que podem ser tiradas a partir do trabalho. Em seguida, são apresentadas as limitações do estudo. E, por fim, propõem-se direcionadores para pesquisas futuras.

5.1 Considerações finais e verificação dos objetivos e proposições

O objetivo principal desta tese foi analisar o processo de institucionalização da RSE em montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil, e para tanto alguns esforços iniciais foram necessários. Primeiro foi preciso buscar no conjunto de teorias institucionalistas uma que ressaltasse a importância do ambiente macro-organizacional na ação das organizações, impondo restrições e exigindo adaptações, e que melhor explicasse a adoção da responsabilidade social empresarial pelas empresas contemporâneas. Para tal, utilizou-se o novo institucionalismo como aporte teórico.

O novo institucionalismo na sua perspectiva sociológica contribui ao determinar que o ambiente externo, acrescido do ambiente institucional, impõe restrições e exige adaptações, pressionando as organizações na busca por legitimidade. Estas passam a adotar ações nem sempre apoiadas na racionalidade econômica, admitindo que o ambiente se relaciona com as organizações mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validados no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico. Nesta ótica, as organizações, dentro da perspectiva do novo institucionalismo, não necessariamente aceitam o conjunto de crenças institucionalizadas simplesmente por existirem ou serem tratadas como certas, mas por serem geralmente recompensadas com o aumento de legitimidade, recursos e maiores perspectivas de sobrevivência e sucesso.

Contudo, na revisão da referida literatura, ficou clara a separação teórica quanto aos fatores preponderantes na institucionalização de formas e práticas organizacionais. Dessa forma, por considerar que os dois grupos teóricos se completam, selecionou-se considerações importantes das duas correntes que compõem o novo institucionalismo, a começar pela abordagem mais antiga, que considera o ambiente institucional como regulador

das possibilidades dos indivíduos e do comportamento competitivo das organizações, delimitando as oportunidades e incentivos sociais na busca por resultados econômicos favoráveis. Já a abordagem mais recente destaca, também, a importância dos agentes e da identidade organizacional como fatores determinantes nas ações sociais e ambientais, sendo este o primeiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja, identificar os fatores preponderantes na gestão da RSE segundo as considerações mais antigas e mais recentes do novo institucionalismo.

Assim, foram associadas as considerações mais importantes dos dois grupos teóricos e foi realizado seu desmembramento em variáveis de análise, resultando na primeira estrutura conceitual elaborada. Nesta direção, buscou-se na pesquisa empírica encontrar os fatores determinantes na gestão da RSE. Os resultados mostraram que as pressões mais percebidas pelas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil são provenientes das pressões institucionais, nomeadamente dos mecanismos miméticos. Diante disso, confirma-se uma das proposições que nortearam esta tese: a ideia de que as ações sociais e ambientais realizadas pelas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil são desenvolvidas obedecendo mais às pressões isomórficas institucionais do que às pressões isomórficas competitivas. Dessa forma, as ações sociais e ambientais são realizadas embasadas mais nos processos isomórficos institucionais do que nos competitivos técnicos (P1).

Nos estudos de caso realizados, ficou nítida também a importância dos agentes na determinação das ações sociais e ambientais ao destacarem a relevância dos fundadores e dos profissionais responsáveis na adoção das práticas realizadas pelas empresas. Estas são desenhadas e desenvolvidas não atendendo totalmente as necessidades do local onde estão instaladas, mas sim as demandas de suas matrizes e, em menor importância, mas não menos relevante, baseadas nas interpretações dos profissionais responsáveis, conseqüentemente, baseadas nos seus valores e crenças. Dessa forma, a gestão da RSE passou a se configurar a partir das expectativas pessoais de seus fundadores e dos profissionais responsáveis pelas ações realizadas. Estes são, em sua grande maioria, profissionais profundamente conhecedores dos negócios das empresas investigadas, uma vez que contam com grande experiência profissional nas mesmas.

Tendo em vista o exposto acima, afirma-se mais uma das proposições sob as quais se assentou a presente investigação, qual seja, a ideia de que, no caso das montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil, a capacidade dos agentes é um fator determinante no processo de institucionalização da RSE, não podendo ser desconsiderada nos

estudos sobre processos de institucionalização de formas e práticas organizacionais (P2), o que leva ao reconhecimento de que embora as forças isomórficas pressionem as empresas para a conformidade e homogeneidade em suas ações, isso não significa que elas estejam atadas quanto à sua capacidade de ação. Dessa forma, pode haver diversidade de ações em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos dos atores (indivíduos e organizações). Assim, é possível admitir que as ações das organizações podem ser conduzidas tanto por pressões institucionais do ambiente quanto pela escolha dos atores organizacionais, cuja influência se origina no próprio contexto social. Ressalta-se, portanto, a importância de se considerar os pressupostos das duas correntes teóricas, uma vez que tanto as pressões institucionais como a agência podem interferir nas ações institucionalizadas.

Na extensa revisão da literatura analisada, ficou clara, também, a deficiência da referida teoria ao descrever o processo de institucionalização acontecendo gradativamente e a sistematização das ações incorporadas no ambiente micro-organizacional, ou seja, os trabalhos pesquisados não explicam como as pressões do ambiente macro são incorporadas no ambiente interno às empresas. Neste sentido, foi realizado um levantamento bibliográfico dos trabalhos que buscam descrever o processo, mas não foram encontrados muitos trabalhos com este fim, sendo que a grande maioria dos trabalhos encontrados pautam suas considerações na análise do ambiente macro-organizacional e abordam a RSE como somente institucionalizada ou não. Dessa forma, os poucos trabalhos encontrados foram norteadores na determinação dos estágios que compõem o processo e na descrição detalhada de cada estágio, constituindo o terceiro objetivo específico desta tese: mapear o processo de institucionalização da RSE, apontando os estágios que o compõem, bem como as características relevantes de cada estágio.

Assim, os estágios a que se chegou são três, a saber: inicial, intermediário e institucionalizado. O primeiro, estágio inicial, representa um estágio básico de ações sociais e ambientais empresariais, no qual as ações são articuladas levando em consideração as exigências legais e os discursos em favor de sua implantação, passando a ponderar, portanto, mesmo que de forma ainda primária, as pressões convencionais do ambiente institucional, na busca por evitar problemas legais e danos expressivos à imagem.

O estágio seguinte, intermediário, representa um estágio intermediário de ações sociais e ambientais, onde já se reconhece a importância da sua gestão e as ações passam a ser mais estruturadas em algumas empresas. No entanto, ainda não existem modelos, tecnologias e conhecimentos legítimos para atender todas as especificidades do tema. As ações

consideradas legítimas passam a se multiplicar de forma consciente ou não intencional e acabam por serem levadas em consideração nos modelos de gestão adotados pelas empresas.

E o último estágio, institucionalizado, representa um estágio pró-ativo onde a institucionalização do tema acontece. A RSE passa a compor o conjunto de pressuposições assumidas como corretas no interior das organizações, norteando seus processos decisórios. Dessa forma, passam a defender e a impor uma correta postura social e ambiental para si e para todos os seus *stakeholders*, incluindo o próprio Estado. Assim, a RSE se constitui como uma instituição e passa a integrar o campo da ação a partir do institucional ao longo do tempo, que pode ou não vir a sofrer mudança.

Já com a descrição dos estágios que compõem o processo, faltava buscar a determinação mais minuciosa de como a responsabilidade social empresarial se comportaria em cada um dos estágios. Neste momento, foi necessário realizar uma revisão da literatura sobre o tema e selecionar as variáveis mais legítimas na Europa e no Brasil, já que a tese teve como campo de pesquisa as montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil.

Na busca por descrever o tema em cada um dos estágios encontrados na literatura do novo institucionalismo, primeiro notou-se que são vários os conceitos e entendimentos que gravitam em torno da responsabilidade social das empresas, o que acaba por dificultar sua institucionalização. Dessa forma, surgiu a necessidade de averiguar empiricamente o grau de homogeneidade do entendimento do tema no campo estudado, sendo este o segundo objetivo específico desta tese. Nesta direção, chegou-se à seguinte conclusão: há certa convergência no campo no que diz respeito à gestão da responsabilidade social das empresas e sua evolução, uma vez que os entrevistados percebem o tema nos mesmos parâmetros, bem como, em certa medida, relatam as mesmas dificuldades na sua gestão, o que é perfeitamente explicado pelo novo institucionalismo ao argumentar que as empresas tendem a similarizar suas ações em virtude das pressões institucionais. Dessa forma, ratifica-se a terceira proposição desta investigação: a ideia de que há entre as montadoras instaladas em Portugal e no Brasil certa homogeneidade no entendimento e evolução da RSE, apesar de se constituírem em ambientes institucionais diferentes (P3).

Nesta direção, os pontos marcantes notados na pesquisa se referem à percepção dos gestores para a necessidade de se gerir a RSE com as mesmas concepções estratégicas usadas pelas demais atividades das empresas, pois ela não conta ainda com as mesmas ferramentas de gestão, bem como percebeu-se um esforço, nomeadamente nas empresas maiores, de adequação das ações e projetos sociais e ambientais realizados com às necessidades locais, apesar de que seus modelos ainda são muito voltados aos moldes

passados por suas matrizes. Destaca-se, assim, a relevância da adoção de indicadores de gestão e de resultados bem definidos que devem ser monitorados constantemente, alertando-se também para a relevância dos estudos de viabilidade e impactos positivos e negativos para o sucesso das ações realizadas, algo ainda não feito de forma efetiva pelas empresas. Isso confirma que as ações efetuadas não contam com métodos de avaliação legítimos, apesar dos relatórios e índices já existentes sobre o tema.

Pode-se concluir, também, que as práticas sociais e ambientais estão evoluindo juntamente com a sociedade, uma vez que o entendimento e as ações não ficaram estagnados ao longo dos anos. Dessa forma, o tema vai se redefinindo e sendo modificado de modo a espelhar os novos padrões exigidos pela sociedade, numa reorientação constante das ações em busca de legitimidade, competitividade e, em menor medida, sustentabilidade. No entanto, o estágio mais avançado das percepções do tema foi mais notado nas empresas maiores, no caso as montadoras instaladas no Brasil. Estas estão adotando a responsabilidade social como mais uma porta de entrada não somente para adquirir legitimidade, mas também para adequação de seus negócios na busca por sustentabilidade e oportunidades de novos negócios. Ou seja, a responsabilidade social empresarial nas empresas maiores já se mostra como um assunto a ser considerado na busca por novas oportunidades competitivas, já estando revertida de legitimidade.

Na sequência, foram revisados os relatórios e índices de responsabilidade social mais legítimos em Portugal e no Brasil a partir da percepção dos entrevistados, na busca por selecionar as dimensões e variáveis que compõem o tema, uma vez que na literatura o que se encontra são modelos conceituais, e não sua especificação mais detalhada. Assim, foram selecionadas as variáveis mais relevantes segundo os índices e relatórios apontados, perfazendo o quarto objetivo específico desta pesquisa: identificar as dimensões sociais e ambientais, bem como suas variáveis mais importantes na atuação socioambiental das montadoras instaladas em Portugal e no Brasil. Neste sentido, a partir das variáveis selecionadas e dos estágios atribuídos ao processo de institucionalização, foi possível desenvolver uma matriz, segundo a qual a responsabilidade social das empresas acontece de forma gradativa. Assim, a partir dos resultados da pesquisa empírica e sua comparação com a matriz desenvolvida, pode-se chegar a algumas considerações importantes, tanto para o arcabouço teórico utilizado como para o setor em estudo.

A fim de se chegar a uma conclusão sobre os estágios de institucionalização da responsabilidade social e ambiental nas montadoras nos dois países, propôs-se o quinto e último objetivo específico desta investigação, qual seja, analisar as semelhanças e diferenças

do processo de institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil. Neste sentido, a partir dos resultados, pode-se perceber claramente a existência de posturas sociais e ambientais similares nas empresas pesquisadas, o que é perfeitamente explicado pelo novo institucionalismo ao descrever que as organizações tendem a similarizar suas posturas em virtude das restrições institucionais. No caso desta pesquisa, independente inclusive, em certa medida, do porte das empresas. Além disso, notou-se que as variáveis podem apresentar comportamento prático não linear, o que indica que algumas variáveis caracterizadas como mais institucionalizadas podem coexistir com outras variáveis menos sedimentadas, o que vai depender das pressões vigentes no campo e da interpretação dos agentes destas pressões, bem como notou-se que a institucionalização da RSE não pode ser analisada de forma conclusiva e tampouco considerando somente um aspecto de sua atuação.

Percebe-se, portanto, que a dimensão ambiental é alvo de um maior número de ações efetivas (institucionalizadas) realizadas pelas montadoras instaladas tanto no Brasil quanto em Portugal (P4), por ser a dimensão mais frequentemente questionada em decorrência do seu maior impacto no meio ambiente em virtude das atividades das montadoras, confirmando mais uma das proposições propostas nesta pesquisa.

Foi possível concluir, portanto, que a performance social e ambiental mais institucionalizada nas empresas pesquisadas nos dois países é reflexo dos padrões de conduta social e ambiental institucionalizados no campo no qual estão inseridas, apesar da percepção da importância do tema para a sustentabilidade das empresas. Dessa forma, é possível presumir que caso não ocorram pressões significativas por parte da sociedade e competitividade, as ações das empresas tenderiam a permanecer estáticas. Além disso, nota-se que o risco ambiental inerente ao processo produtivo, a pressão dos órgãos de fiscalização quanto a saúde e segurança no trabalho e aspectos ambientais, bem como a pressão legítima quanto a poluição ambiental causada pelos produtos provenientes do setor são fatores motivadores das ações sociais e ambientais mais institucionalizadas nas empresas, tanto em Portugal quanto no Brasil, ao sofrerem constantes pressões do ambiente institucional.

Contudo, apesar da adoção em momentos diferentes, observa-se grande similaridade no modelo de gestão de RSE adotado pelas empresas em Portugal e no Brasil, confirmando em parte a seguinte proposição estipulada nesta tese: a ideia de que o processo de institucionalização da RSE nas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil se encontra praticamente no mesmo estágio de institucionalização ao privilegiar as mesmas dimensões e variáveis e gerí-las da mesma maneira (P5).

É importante ressaltar, ainda, que as instituições são passíveis de questionamentos e podem vir a sofrer mudanças, caracterizando o processo de reinstitucionalização ou até a sua desinstitucionalização, ou seja, embora as instituições possam permanecer intocáveis por longos períodos de tempo, são também passíveis de questionamentos a qualquer momento, o que pode desencadear mudanças nas considerações sociais e ambientais, exigindo sua readaptação ou até sua rejeição no campo, resultando em novos processos.

Por fim, pode-se considerar que as estruturas conceituais formuladas serviram perfeitamente para analisar o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial nas montadoras de automóveis instaladas em Portugal e no Brasil, uma vez que nenhuma das montadoras pesquisadas apresentou dimensões ou variáveis diferentes das consideradas nas estruturas. No entanto, a pesquisa também apresentou limitações, as quais serão descritas na seção seguinte.

5.2 Limitações da pesquisa

Esta seção busca discorrer acerca das limitações da pesquisa realizada por este trabalho, de forma a mais corretamente identificar e delimitar a esfera na qual os resultados aqui presentes podem ser tomados como válidos.

A primeira restrição que precisa ser mencionada se refere à resistência de algumas empresas em participar desta pesquisa. Inicialmente essas empresas aceitaram participar, mas quando os contatos se estreitaram e elas conheceram as informações requeridas pelo estudo, desistiram alegando não terem como disponibilizar todas as informações necessárias.

Uma segunda limitação, relacionada à primeira, refere-se ao tempo de resposta para análise, aceitação e agendamento das entrevistas. Como em cada empresa foram necessárias entrevistas com diferentes profissionais de áreas distintas, o processo de negociação e agendamento se prolongou por meses em alguns casos. Isso ocorreu em virtude do tempo necessário para disponibilização dos diferentes profissionais, nomeadamente nas entrevistas realizadas em Portugal.

Outra limitação do trabalho foi entrevistar somente os gestores das áreas relacionadas às ações de responsabilidade social e ambiental, não se ouvindo, porém, os privilegiados (ou não) pelas ações. Ou seja, durante a pesquisa não foram questionados nem os funcionários afetados pelas ações e tampouco a comunidade afetada pelos projetos,

inicialmente por ter como objetivo formular estruturas conceituais que permitissem analisar o processo de institucionalização da RSE no ambiente micro-organizacional a partir do novo institucionalismo, questão ainda não investigada empiricamente, e também por não haver tempo e abertura nas empresas para se entrevistar os funcionários.

Importante ressaltar ainda que embora a descrição dos estágios e das variáveis adotadas não descreva perfeitamente e pormenorizadamente as ações das empresas, a descrição pode ajudar as empresas na percepção da forma como gerir minimamente cada variável em cada um dos estágios de institucionalização da RSE.

Assim, no sentido de solucionar as limitações descritas, apresentam-se, a seguir, os direcionadores para pesquisas futuras.

5.3 Direcionadores para pesquisas futuras

A partir das limitações indicadas na seção anterior e dos próprios resultados obtidos neste trabalho, identifica-se o desdobramento de algumas pesquisas adicionais que podem contribuir para o desenvolvimento dos assuntos aqui abordados.

A primeira possibilidade decorre do corte de pesquisa, que ficou restrita a analisar o processo de institucionalização da RSE somente nas montadoras de automóveis, mas sua investigação em mais componentes desta cadeia produtiva pode ser de grande valia, tanto para a caracterização do campo como para a institucionalização do tema, uma vez que se percebeu forte influência dos esquemas interpretativos dos atores no campo em estudo.

Além disso, a aplicação em outros setores das estruturas conceituais propostas nesta pesquisa pode contribuir muito para a caracterização do processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial em outros segmentos econômicos, bem como para a institucionalização do tema e da referida teoria.

Em terceiro lugar, sugere-se que estudos futuros acrescentem novas considerações importantes no processo de institucionalização de ações sociais e ambientais adicionando a dimensão econômica nas análises realizadas.

Por fim, alguns conceitos ainda não bastante claros na literatura da RSE foram brevemente abordados nesta tese, mas merecem maior aprofundamento, como os conceitos que fortalecem a institucionalização do tema, tais como *clusters* de RSE, inovação e RSE, gestão estratégica da RSE e investimento social.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, R. How companies respond to social demands. **Harvard Business Review**, v. 51, p. 88-98, 1973.
- ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia solidária: o dilema da institucionalização**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v.19, n. 4: 645-670, 1994.
- ALIGLERI, L. M.; CÂMARA, M. R. G.; ALIGLERI, A. **Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade**. ANANPD, 2002.
- ALIGLERI, L. M.; SOUZA, R. B. A contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago/dez. 2010.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALTMAN, B. Corporate community relations in the 1990s: a study in transformation. **Business and Society**, 37(2), 221-227, 1998.
- ALVES, E. A. **Ambiente institucional e a responsabilidade social empresarial na indústria calçadista de Franca: o caso do Instituto Pró-criança**. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2007. 296 f.
- AMADO, J. S. A técnica de análise de conteúdo. **Revista Referência**, n. 5, p. 53-63, Nov., 2000.
- AMANTHEA, N. R. **De volta para o futuro: o aquífero Guarani como alternativa viável ao desenvolvimento da região de Londrina**, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidades Estaduais de Londrina e Maringá, 2004.
- ANDRÉ, I; ABREU, A. **Dimensões e espaço da inovação social**. Finisterra, XLI 81, p. 121-141, 2006.
- ARRUDA, M.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 3, p. 20-35, jul./set., 2000.
- ATKINSON, P.; COFFEY, A. Analyzing documentary realities. In: SILVERMAN, D. **Qualitative Research: theory, methods and practice**. London: Sage Publication, 1998.
- AUGUSTO, P. O. M. **Diversidade organizacional e novo institucionalismo: proposta de um modelo conceitual**. Tese (Doutorado em Administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006.
- BARBIERI, J. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª edição. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.

- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BARRY, N. The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical. **The Independent Review**, v. 6, n. 4, p. 541-554, 2002.
- BAUM, J. A. C.; POWELL, W. W. Cultivating an institutional ecology of organizations: comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres. **American Sociological Review**, v.60, n. 4, p. 529-538, 1995.
- BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. O. (Eds.) **Ethical theory and business**. 5th ed., Upper Saddle River: prentice Hall, 1997.
- BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change: the role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, v. 20, n.5, p. 777-799, 1999.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- _____. **A construção social da realidade**. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BISPO, C. M.; SILVA, E. D.; SCHLEMM, M. M. Clusters, alianças e vantagem competitiva sob a interveniência da base de recursos. In: CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. (Orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.
- BOLTANSKI L.; CHIAPELLO E. **El nuevo espíritu del capitalismo**. Espanha, Edições Akal S.A, 2002.
- _____. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução Ivone C. Benedetti; revisão técnica Basílio Sallum Jr. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- BONOMA, T. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, May., 1985.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas lingüísticas: o que falar quer dizer**. São Paulo: Edusp, 1996.
- BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York, 1953.
- BRANCO, M. e RODRIGUES, L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**, n. 69. p. 11-132, 2006.
- BRITO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPPER, D; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- BRUNSSON, N. **The organization of hypocrisy**. Chichester: John Wiley and Sons, 1989.
- BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.
- CAI, Z.; WHEALE, P. Creating sustainable corporate value: a case study of stakeholder relationship management in China. **Business and Society Review**, v. 9, n. 4, p. 507-547, 2004.

- CAMPBELL, L.; GULAS, C. S.; GRUCA, T. S. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness. **Journal of Business Ethics**, v. 19, n. 4, p. 375-383, 1999.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses para administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.
- CANN, C. W. Eight steps to building a business-to-business relationship. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 393-405, 1998.
- CARVALHO, F.; LOIOLA, E. **Alternativas para a capitalização de empresas incubadoras: o caso Microbiol.** Salvador, 2001. Disponível em: <www.teiadehipertexto.fib.br/materialecubadora.html>. Acesso em: 02.02.05.
- CARVALHO, C. A. P. de; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. **Construções da perspectiva institucional para a análise das instituições.** In: Encontro nacional da Associação Nacional dos Programas de Administração no Brasil – ANPAD, Anais, Foz do Iguaçu – PR, 1999.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. The evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family groups in the asean region. **Organizational Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-29, 2002.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, 4(4), pp. 497-505, 1979.
- _____. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders. **Business Horizons**, 34(4), 39-48, 1991.
- _____. Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish Conference, **Business Ethics: A European Review**, v. 6, n. 1, p. 46-51, 1998.
- _____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society: ethics and stakeholder management.** 4a. (ed.) Cincinnati: South-Western College, 2000.
- CARROLL, A. B. e SCHWARTZ, M. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.
- CARROLL, A.; HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management, **Journal of Business Strategic**, v.4, n. 3, p. 48-57, 1984.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 7ª Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2003.
- CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of Environment management on cost advantage: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 663-680, 2000.
- CLARK, J. M. The changing basics of economic responsibility. **Journal of Political Economy**, v. 24, n. 3, p. 209-229, 1916.
- _____. **Social Control of Business.** New York: McGrall-Hill, 1939.
- CLARKSON, M.; et al. The Toronto conference: reflections on a stakeholder theory, **Business and Society**, v. 33, n. 1, p. 82-131, 1994.
- COLEMAN, J. **Foundations of Social Theory.** Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1990.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no

Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez., 2002.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W. An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 562-587, 1988.

DACIN, T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change. **Academy of management Journal**, v. 45, 1, p. 45-57, 2002.

DALTON, R.; COSIER, R. The four faces of social responsibility. **Business Horizons**, p. 19-27, 1982.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo:Atlas, 1999.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, v. 2, n. 3, p. 70-76, 1960.

_____. The case for and against Business assumption of social responsibilities, **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-322, 1973.

DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. L. **Business and Society: Environment and Responsibility**, New York: McGraw-Hill, 1975.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

DIMAGGIO, P. State expansion and organizational fields. In: HALL, R.; QUINN, R. **Organizational theory and public policy**, Beverly Hills: Sage, 1983, p. 147- 161.

DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, p. 3-21, 1988.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W.. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

_____. Introduction. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DODD, E. M. From whom are corporate managers trustees. **Harvard Law Review**, v. 45, n. 7, p.1145-1163, 1932.

DOBBIN, F. R.; SUTTON, J. R. The strength of weal state: the rights revolution and the rise of human resources management division. **American Journal of Sociology**. v. 104, p. 441-476, 1998.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Towards a unified conception of business ethics.: integrative social contracts theory. **The academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 252-284, Apr., 1994.

DOW JONES. **Dow Jones Sustainability Indexes Guide**, 2005. Versão 6.0. Disponível em: <www.sustainability-index.com> Acesso: maio de 2007.

DUARTE, A.L.C.; DISERIO, L.C.; SAMPAIO, M.A. A estratégia de operações na evolução da Indústria Automobilística Brasileira. **International Conference: Management in**

Iberoamerican Countries Trends and Future Projects, p. 7-10, São Paulo, FGV-EAESP, 2003.

DRUCKER, P. F. The new meaning of corporate social responsibility, **California Management Review**, 26(2), p. 53-63, 1984.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. Triple botton-line reporting: looking for balance. **Australian CPA**, v. 69, n. 2, p. 18-21, 1999.

ENDERLE, G. e TAVIS, L. A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, 1998.

ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY US. **Environmental Management System Implementation**. Guide for the shipbuilding and ship repair industry, 2003. Disponível em: <www.epa.gov/sustainableindustry/shipbuilding/module_05.pdf>. Acesso: outubro de 2007.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp, T. L. e Bowie, N. E. (eds.), **Ethical Theory and business**, Englewood Cliffs, NP: Prentice-Hall, p. 75-84, 1993.

FARASHAHI, M.; HAFSI, T.; MOLZ, R. Institutionalized norms of conducting research and social realities: a research synthesis of empirical works from 1983 to 2002. **Journal of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 1-24, 2005.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n.1, p. 07-33, Jan./Fev., 2008.

FÉRIA, L. P. **A história do sector automóvel em Portugal (1895 – 1995)**. GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, pág. 19-99, 1999.

FIGUEIREDO, R. S.; ZAMBOM, A. C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de administração**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 29-39, jul/set, 1998.

FISCHER, R. M.; FEDATO, M. A. L.; BELASCO, P. F. **Sustentabilidade sócio-ambiental através de alianças estratégicas intersetoriais – um estudo de caso sobre comunidades extrativistas na região da Amazônia**. Artigo apresentado na V Conferência Regional de América Latina y del Caribe de ISTR. Universidad Ricardo Palma. Lima, Peru. Agosto de 2005.

FLEURY, S. Observatório da inovação social. **Congresso Internacional Del clad sobre la reforma del Estado y la administración pública**. Buenos Aires. Anais, 2001.

FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American industry: an institutional accounts of the causes of diversification in the largest firms, a1919-1979. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 311-336, 1991.

_____. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**. v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. IN VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FREDERICK, W., DAVIS, K. e POST, J. **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, 1988.

FREDERICK, W. Toward CSR3 - Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. **California Management Review**, v. 28, n. 2, p. 126-141, 1986.

_____. From CSR1 to CSR2 **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150-16, 1994.

_____. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**, v. 37, n. 1,

FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman Publishing, v. 33, n. 2, p. 150-164, 1984.

_____. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **Social Science Research Network Paper Collection**. Working Paper n. 01/02, Virgínia: University of Virgínia, 2001.

FREEMAN, E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREGONESI, M. S. F. A. **Investimentos socioambientais na demonstração do valor adicionado: formação ou distribuição do valor adicionado?**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: The University Chicago Press, 1962.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago, 1991.

FRY, L. W.; GERALD, D. K.; MEINRES, R. E. corporate contributions: altruistic or for-profit? **Academy of Management Journal**, v.25, n. 1, p. 96-104, 1982.

FRUMKIN, P; KAPLAN, G. **Institutional theory and micro-macro link**. Kennedy School of Government. Harvard University, Cambridge, 2000.

GAMBLE, A. e KELLY, G. Shareholder Value and the Stakeholder Debate in the UK. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 2, p. 110-117, 2001.

GARRIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período de 1993-2007**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GAY, L. R.; DIEHL, P. L **Research methods for business and management**. Maxwell Macmillan, Estados Unidos, 1992.

GARRIGA, E. e MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory, **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 12, p. 51-71, 2004.

GENDRON, C. Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans La littérature managériale. (Working paper) **Cahiers du CRISES**, n. 0004, 2000. Montréal: Université Du Québec à Montréal, 2000.

GIBSON, K. The moral basics of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, p. 245-257, 2000.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1984.

- _____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1989.
- GIDDENS, A; TURNER, J. **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora Unesp, 1999.
- GILLHAM, B. **Case study research methods**. 1 ed. Padstow: Continuum, 2000.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, São Paulo, 1995.
- _____. Refletindo Sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v.3, n. 2, p. 81-89, mai./ago., 2005.
- _____. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-de-MELO, R.; BARBOSA da SILVA, A. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOODSTEIN, J. D. Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 350-382, 1994.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell, 1999.
- GRAEFF, J. F. **Pressões ambientais e respostas estratégicas na institucionalização do plantio direto no Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais e Aplicadas Da Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- GREENPEACE. **O desastre de Bopal na Índia**. Disponível em: <www.greenpeace.org.br>. Acesso em: 10 de dez. de 2007.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 1022-1054, 1996.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines**, 2006. Disponível em: <www.eaca.es/comisiones/rsc/documentos_fundamentales_rsc/gri>. Acesso em: 30.10.07.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines**, 2008. Disponível em: <www.eaca.es/comisiones/rsc/documentos_fundamentales_rsc/gri>. Acesso em: 20.10.10.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationship or who's next. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P. **Network dynamics in international marketing**. Oxford, 1998. 321 p.
- HANDEL, M. (Ed.) **The sociology of organizations: classic, contemporary and critical readings**. California: Sage Publications, 2003.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to supply chain management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 929-984, 1977.
- HARRISON, J. S. e FREEMAN, R. E. Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspective. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HAY, R., GRAY, E. R. e GATES, J. E. **Business and Society**, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 1976.

HAVEMAN, H. A.; RAO, H. Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational co-evolution in the early thrift industry. **American Journal of Sociology**, v. 102, n. 6, p. 1606-1651, 1997.

HENDERSON, H. **Construindo um mundo onde todos ganhem**. São Paulo: Cultrix, 1998.

HININGS, B.; GREENWOOD, R. The normative prescription of organizations. In: ZUCKER, L. **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, 1988, p. 53-70.

HIRSCH, P.; LOUNSBURY, M. Ending the family quarrel: toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. **The American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, 1997.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprise. **Futures**. Killington, v. 9, n. 7, set. 1997, p. 581-604.

HYBELS, R. C. On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model. **Academy of Management Journal**, 1995.

HUNG, S.; WITTINGTON, R. Strategies and institutions: a pluralistic account of strategies in Taiwanese computer industry. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, p. 551- 575, 1997.

HUMMELS, H. Organizing ethics: a stakeholder debate. **Journal of Business Ethics**, 17(13), 1403-1419, 1998.

Instituto Brasileiro de Pesquisas Econômicas e Sociais – IBASE. **Balanco Social**, 2005. Disponível em: <www.balancosocial.org.br>. Acesso em: julho de 2009.

Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores de Responsabilidade Social**. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: junho, 2009.

ISHMAEL, B. Clusters and Competitiveness: The development of sustainable competitive industries in small developing countries. **The Round Table**, v. 97, n. 396, p. 453-474, Jun., 2008.

JABBOUR, C. J. C **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da responsabilidade ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São paulo. São Carlos, EESC/USP, 2007.

JASCH, C. Environment performance evaluation and indicators, **Journal of Cleaner Production**, 2000.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalization. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.

JONES, T. Missing the forest for the trees: A critique of the social Responsibility concept and discourse. **Business e Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

JONES, T.; WICKS, A. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, n. 24, p. 206-221, 1999.

- JUNQUILHO, G. S. Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 101-120, 2003.
- KALER, J. Differentiating stakeholders theories. **Journal of Business Ethics**, v. 46, n. 1, p. 71-83, 2003.
- KANTER, R. M. From spare change to real change. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 3, p. 122-132, 1999.
- KARNOE, P. Only in social action! **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 444 - 453, 1997.
- KEY, S. Toward a New Theory of the Firm: A Critique of stakeholder - Theory, **Management Decision**, v. 37, n. 4, p. 317-328, 1999.
- KNAUTZ, R. (ed.) **Corporate Social Responsibility**. Policy Spotlight, I(7), 1997.
- KORTEN, D. C. **When corporations rule the world**. Connecticut: Kumarian Press, 1995.
- KOK, P., VAN DER WEILE, T., MCKENNA, R. e BROWN, A. A corporate social responsibility audit within a quality management framework. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 4, p. 285-97, 2001.
- KOUT, B.; WALKER, G.; ANAND, J. Agency and institutions: national divergences in diversification behavior. **Organizational Science**, v. 13, n. 2, p. 162-178, 2002.
- KPMG. **Global Sustainability Services**. Sustainable Development and Innovation, 2007.
- KREITLON, M. P. **O discurso de responsabilidade social empresarial ou a lógica e a retórica da legitimação**: um olhar sobre o campo do petróleo. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.
- KREPS, T. J. **Measurement of the social performance of business**. In: An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee (monograph n. 7). Washington, DC: US Government Printing Office, 1940.
- KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial a pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- LAMMING, R. **Beyond partnership**: strategies for innovation and lean supply. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1993.
- LANTOS, G. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2001.
- LAVARDA, R. A. B. ¿Qué comportamientos estratégico favorecen la innovación en La organización? **Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v.6, n.3, p. 145-162, 2009.
- LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, n. 25, p. 161-187, 1999.
- LAZZARINI, S. G. Estudo de caso: aplicações e limites do método. In: FARINA, E. M..M. Q. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LECOURS, P. L'éthiqu des affaires comme problématique sociale: une analyse sociologique, **Ethica**, v. 7, n. 1, p. 59-80, 1995.
- LEE, K.; KIM, J. Current status of CRS in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.14, n. 2, p.138-148, 2009.
- LEVY, M. **Administração no varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

- LEVITT, T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**. Boston, v. 36, n. 5, p. 41-50, 1958.
- LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Business citizenship: from domestic to global level of analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 155-187, April, 2002.
- LOGSDON, J. M.; PALMER, D. R. Issues management and ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 7, p. 191-198, 1988.
- LOGSTON, J. M.; YUTHAS, K. Corporate social performance, stakeholder, orientation and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**, v. 16, p. 1213-1226, 1997.
- LOUNSBURY, M. Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 29-56, March 2001.
- LOURAU, R. **A análise institucional**. Tradução de Mariano Ferreira. Petrópolis: Vozes, 1975.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. **Anais... ENANPAD**, p. 147-459, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégias nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo institucional. **RAC - Revista Administração Contemporânea**. 1ª Ed. Esp., v. 9, p. 9-39, 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. Nota Técnica: A teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARD, C.; NORD, W. R. (Ed.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 2, p. 11-26, jul/dez, 2000.
- MAHLER, D. The sustainable supply chain. **Supply Chain Management Review**, p. 59-60, nov 2007.
- MAKRIDAKIS, S. G. **Pronósticos: estrategia y planificación para el siglo XXI**. Madrid: Diaz de Santos, 1993.
- MARREWIJK, M. V. Conceptions and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2/3, p. 95-105, 2003.
- MARSHALL, A. **Princípios da economia: trabalho introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MARTINS, C. OLIVEIRA, N. **Indicadores econômico-ambiental na perspectiva da sustentabilidade**. Porto Alegre: FEE; FEPAM, 2005.
- MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. In **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.
- MATTEN, D., CRANE, A. e CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the true Face of Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 45, n. 1/2, p. 109-120, 2003.

- MATTEN, I.; MOON, J. Corporate social responsibility education in Europe. In **Journal of Business Ethics**, 54, p. 323-337, 2004.
- MAURER, J. G. **Readings in organizational theory: open system approaches**. New York: Random House, 1971.
- MAIGAN, I.; RALSTON, D. A. Corporate social responsibility. In Europe and the US: Insights from Businesses Self-Presentations. **Journal of International Business Studies**, v. 33, p. 497-514, 2002.
- MCGEE, J. et al. Commentary on “corporate strategic and environmental regulations”: an organizing framework. **Strategic management Journal**, v.19, n. 4, p. 377-387, 1998.
- MCGUIRE, J. W. **Business and Society**. New York: McGraw-Hill, 1963.
- MCWILLIAMS, S. e SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.
- MENDONÇA, J. R.; GONÇALVES, J. C. S. **Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou substância?** In: Encontro da ANPAD, 26., 2002, Salvador. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, p. 1-12. Anais...
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.
- _____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In MEYER, John; SCOTT, W. R. (eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London:Sage, 1983.
- _____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Org.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.
- MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. Ontology and rationalization in the Western cultural account. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (Ed.), **Institutional environments and organizations: Structural Complexity and Individualism**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. p. 9-27.
- MEYER, J. W. Rationalized environments. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations**. London: Sage Publications, 1994.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MISOCZKY, M. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2003.
- MINTZBERG, H., SIMMONS, R. e KUNAL, B. Beyond Selfishness. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 67-74, 2002.
- MITCHEL. R. K., AGLE, B. R. e WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

- MONZONI, M.; BIDERMAN, R.; BRITO, R. **Finanças sustentáveis e o caso do índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa**. SIMPOI FGV-EAESP: Anais IX SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2006.
- MULLIGAN, T. A Critique of Milton Friedman's Essay "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". **Journal of Business Ethics**, n. 5, p. 265-269, 1986.
- NOBRE FILHO, W.; SIMANTOB, M. BARBIERI, J. **Em busca da sustentabilidade sócio-ambiental: o caso Copesul**. SIMPOI FGV-EAESP: Anais IX SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2006.
- NOBRE, M.; AMAZONAS, M. C. **Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- NUMAGAMI, T. The Infeasibility of Variant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. **Organization Science**. v 9, n. 1, p. 2-15, Jan./Feb., 1998.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of management Review**, v. 16, n. 1, 1991.
- _____. The antecedents of deinstitutionalization. **Organizational Studies**, v. 13, p. 563-568, 1992.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLSTHOORN, X; TYTECA, D.; WEHRMEYER, W.; WAGNER, M. Environmental indicators for business: a review of the literature and standardization methods. **Journal Cleaner Production**, v. 9, p. 453-463, 2001.
- ONU. Organizações das Nações Unidas. **Ecossistemas e bem-estar humano: estrutura para a avaliação**. Washington: World Resources Institute, 2003.
- OSTERGARD, P. M. Promoting corporate citizenship. **UN Chronicle**, v.36, n. 4, p. 68-69, 1999.
- PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. Glencoe: Free Press, 1960.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. London, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- PECI, A. **Discursos e a construção do real: um estudo da formação e institucionalização do campo da biotecnologia**. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, EBAPE/FGV, 2005.
- PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1998.
- PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. 3 ed. New York: Random House, 1986.
- PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant: continuity and change in ICI**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PHILLIPS, R. et al. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of management Review**, v. 29, p.635-652, 2004.

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. **Relacionamentos cooperativos nos canais de distribuição**: a identificação de novos padrões. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. FEA/USP. Anais, 2003.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, 2002.

_____. Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 1-15, Boston, 2006.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 183-203.

PRESTON, L. E. e POST, J. E. **Private management and public policy: the principle of public responsibility**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1975.

PRESTON, L. E.; O'BANNON, D. P. The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis. **Business and Society**, v. 36, n. 4, p. 419-429, 1997.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An empirical test of Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**. Netherlands: Klumer Academic Publishers, v. 25, p. 33-51, 2000.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

REZENDE, A. J. **Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

RICO, E. M. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade (dinâmicas na sociedade Portuguesa). **Fórum Nacional Empresas, Empresários e Responsabilidade Social**: os percursos em Portugal – 1ª Conferência Iberoamericana sobre Responsabilidade Social. Anais. Lisboa, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: método e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RITCHIE, J; LEWIS, J. (Ed.) **Qualitative research**: a guide for social science students and researches. London: Sage Publications, 2003.

ROSSINI, L. **A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil**: uma análise institucional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 43 p. 877-904, Dec., 1998.

SABAPATHY, J.; WEISER, J. **Community Enabled Innovation** – companies, communities and innovation. AccountAbility in association with Body Weiser Burns, London, 2003.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.

SANTOS, M. J. N. *et al.* **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial**. Editora Celta, Portugal, 2005.

SANTOS, M. J. Repensar a responsabilidade social: da lógica individual à lógica de rede. **Fórum Nacional Empresas, Empresários e Responsabilidade Social: os percursos em Portugal – 1ª Conferência Iberoamericana sobre Responsabilidade Social**. Anais. Lisboa, 2010.

SANTOS, M. J.; SOUSA, L. A. Gestão estratégica da responsabilidade social empresarial como base para a inovação. **Fórum Nacional Empresas, Empresários e Responsabilidade Social: os percursos em Portugal – 1ª Conferência Iberoamericana sobre Responsabilidade Social**. Anais. Lisboa, 2010.

SARASON, Y. A model of organizational transformation: the incorporation of organizational identity into a strutation theory framework. **Academy of management Journal**, p. 47-51, 1995.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 7, n. 19, p. 145-160, set./dez., 2000.

SHANKMAN, N. A. Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 19, n. 4, p. 319-334, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo democracia**. Rio de Janeiro: Zabar, 1984.

SKIDAR, S. K. Sustainable development and sustainability metrics. **AICHE Journal**, v. 49, n. 8, p. 1928-1932, Aug., 2003.

SCOTT, W R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. R. **Institutions and organization**. London: Sage Publications, 1995.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K.G.; HITT, M. A. (Org.). **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 460-484.

_____. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3 ed. Los Angeles: Sage, 2008.

SCOTT, W.R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P, J. (ed.) **The new institutionalism in Organizational Analysis**, 108-140. Chicago: University of Chicago Press, [1983] 1991.

_____. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

SCHWARTZ, M. ; CARROLL, A. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. **Business and Society**, v. 20, n. 10, p. 1-39, 2007.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001: sistema de gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2005.

SELADA, C.; FELIZARDO, J. R. **Da produção à concepção: meio século de história automóvel em Portugal**.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organizations, **American Sociological Review**, v. 13, p. 25-35, 1948.

_____. **Leadership in administration.** White Plain: Row, Peterson and Company, 1957.

_____. **TVA and grass roots:** a study in the sociology of formal organization. New York: Harper Torchbooks, 1966.

_____. **A Liderança na Administração:** uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

_____. **Institutionalism ‘old’ and ‘new’.** *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, p. 270-7, 1996.

SETHI, P. S. Dimensions of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58-64, 1975.

SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo:Saraiva, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino á Distância da UFSC, 2001.

SIMÕES, V. C. **Efeito do investimento em Portugal:** o caso da indústria automóvel. CISEP, AIP, 2000.

SOUSA, L. A. **Práticas de responsabilidade social empresarial e mudanças no ambiente institucional: estudo de caso no setor citrícola Paulista.** Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2006.

SOUSA, L. C. C. O. **Uma perspectiva institucional do desenvolvimento: o caso da indústria automóvel em Portugal (1960-1990).** Dissertação (Mestrado em economia e gestão) – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2005.

SWIFT, T.; ZADEK, S. **Corporate Responsibility and Competitive Advantage of Nations.** The Copenhagen Centre, 2002.

_____. **Responsible competitiveness:** Corporate Responsibility Clusters in Action. AccountAbility/ The Copenhagen Centre, London, 2003.

SWANSON, D. L. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43-64, 1995.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research.** 2 nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

STONEY, C.; WINSTANLEY, D. Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. **Journal of Business Ethics**, v. 62, n. 3, p. 209-220, 2001.

STRAND, R. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 90-96, 1983.

STRAUSS, A. S.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research:** techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

STROUP, M.; NEUBERT, R. L. The Evolution of Social Responsibility. **Business Horizons**, v. 30, p. 22-24, 1987.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 571-610, 1995.

- SWANSON, D. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 24. n. 3, p. 506-521, 1999.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: GLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs. brasileiros) **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v.1, São Paulo: Atlas, 1999.
- TOMEI, P. A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresário nacional. **Revista Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, 1984.
- THORESEN, J. Environmental performance evaluation – a tool for industrial improvement. **Journal of Cleaner Production**, v. 7, p. 365-370, 1999.
- TRUZZOLINO, E.; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v.6, n. 1, p. 21-28, 1981.
- TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALA, J. Análise de conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Afrontamento, 1986.
- VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. São Paulo: FGV, 2006.
- VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategic and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**. New York, v. 52, n. 3, p. 58-58, July, 1988.
- VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. Indicators of sustainable production: framework and methodology. **Journal of Cleaner Production**, v. 9, p. 519-549, 2001.
- VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 351 f, 2005.
- VIEIRA, M. M. F.; MISOCZKY, C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (orgs.). **Organizações, Cultura e Desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.
- VOLPATO, G. (2002) Carmakers internationalisation strategies: an overview. **La Lettre du Gerpisa**, n. 158, p.2-5.
- WADDOCK, S. e SMITH, N. Relationship: the real challenge of corporate global citizenship, **Business and Society Review**, 105(1), pp. 47-62, 2000.
- WADDOCK, S.; GRAVES, S. The corporate social performance – financial performance link. **Strategic management Journal**, v. 8, p. 303-319, 1997.
- WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management Review**, v. 10, p. 758-769, 1985.
- WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Régis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa, 3 vols., 3^a ed., Brasília, UnB, 1994.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, 1992.

WINDSOR, D. Corporate social responsibility: three key approaches. **Journal of management**, v. 43, n. 1, p. 93-114, 2006.

WOOD, J. D. Corporate Social Performance Revised. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WOOD, J. D. e LOGSDON, J. M. Business citizenship: from domestic to global level of analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 155-87, 2002.

WOOTEN, M. e HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

WULFSON, M. Ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures. **Journal of Business Ethics**, v. 29, p. 135-145, 2001.

YIN, R. K. **Case Study research** – design and methods. 8th ed., London: Sage Publications, 1991.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Case study research: design and methods**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

ZADEK, S. Trading ethics: Auditing the market. **Journal of Economic Issues**, v. 28, n. 2, p. 631-645, 1994.

_____. Human values come to market. **New Statesman**, v. 10, n. 444, p. 18-19, 1997.

_____. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, 1998.

_____. **Corporate responsibility and competitiveness at the macro level responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices**. In *Corporate Governance*, v. 6, n. 4, p. 334-34, 2006.

ZADEK, S.; SABAPATHY, J.; DOSSING, H.; SWIFT, T. **Responsible competitiveness: corporate responsibility clusters in action**. Accountability /The Copenhagen Centre, London, 2003.

ZWETSLOOT, G. From management systems to corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2/3, P. 201-207, 2003.

ZUCKER, L. G. The role institutionalization in culture persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

_____. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v.13, p. 443-464, 1987.

_____. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 83-106, 1991.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE

Prezado(a) Senhor(a),

Este e-mail tem como objetivo prestar esclarecimentos preliminares quanto ao propósito deste contato. Sou aluna de doutorado do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos/São Paulo (DEP/UFSCar), com doutorado-sanduíche no Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIUS) da Universidade Técnica de Lisboa/Portugal (UTL), e estou desenvolvendo a tese intitulada: “Institucionalização da Responsabilidade Social Empresarial: estudo multicaso na indústria automobilística do Brasil e de Portugal”.

A fim de dar continuidade a este trabalho, dado que a parte teórica já foi desenvolvida, algumas montadoras foram previamente escolhidas para participar desta pesquisa através da realização de entrevistas. Destaca-se que a sua empresa foi escolhida para fazer parte deste trabalho por ser altamente representativa no setor que atua e pela postura social e ambiental adotada na sua gestão.

A referida pesquisa tem como foco a responsabilidade social empresarial (RSE), um tema tão relevante para as empresas como para a sociedade, mas que ainda se configura como algo novo no ambiente dos negócios. Assim, pretende-se analisar a institucionalização da RSE nas montadoras instaladas no Brasil e em Portugal, propondo um esquema conceitual para avaliar os fatores preponderantes na sua gestão e os estágios que o processo percorre, respeitando, portanto, as especificidades do setor, bem como as de cada país. Para tanto, utiliza-se como aporte teórico o novo institucionalismo, que considera a relação organização-ambiente e o processo de institucionalização, como base de explicação coerente para a institucionalização da responsabilidade social empresarial, ao considerar que o ambiente se relaciona com as organizações, mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validadas no contexto organizacional, bem como a importância da ação dos atores e identidade organizacional na determinação de suas ações sociais e ambientais.

Dessa forma, como a responsabilidade social das empresas requer atuação em vários segmentos, o estudo empírico prevê entrevistas com representantes de diferentes áreas, ficando a cargo da empresa a indicação dos melhores profissionais para falar sobre o tema.

Ressalto, ainda, que esta pesquisa está sendo orientada pelo Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes, e as informações neste âmbito recolhidas serão exclusivamente utilizadas para a elaboração de trabalhos acadêmicos, bem como serão tratadas de forma confidencial. Além disso, gostaria de assegurar-lhe a seriedade com que este trabalho será realizado, e, para tal, me disponho a assinar qualquer termo de compromisso que se fizer necessário.

Agradeço, mais uma vez, tão preciosa disponibilidade e me coloco à disposição para maiores esclarecimentos, bem como para agendamento de entrevistas nos dias e horários mais convenientes para a empresa.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
mauro@dep.ufscar.br
(16) 3351 8236

Leila A. de Sousa
sousaleila3@gmail.com ou
leila@dep.ufscar.br
(41) 9656 - 4696 ou (41) 3206 – 8287

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS
PARTE 1 – ROTEIRO APLICADO À DIREÇÃO

Entrevistado:
Cargo/Função:
Formação acadêmica:
Tempo na empresa:

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

1. Estrutura corporativa e origem de capital
2. Principais linhas de produtos
3. Principais concorrentes
4. Fatos e dados:
 - a) Números financeiros (se disponíveis)
 - b) Número de plantas
 - c) Número de funcionários
 - d) Parcela do mercado
5. Informações históricas da organização

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Índice e/ou relatório legítimo

1. Qual o índice e/ou relatório de responsabilidade social empresarial existe que a empresa considera mais legítimo e a partir do qual a empresa baseia sua atuação social e ambiental?

Fatores preponderantes na gestão

1. Quais razões você percebe como sendo os maiores motivadores para a adoção da RSE por parte da empresa? (competitividade, legitimidade, sustentabilidade. Outra. Qual?)
2. Quais características são consideradas fundamentais na gestão da RSE da empresa? (Internas: apoio da alta direção, formação dos profissionais, engajamento dos funcionários. Externas: órgãos de classe, universidades, consultorias, etc.)
3. Percebe alguma(s) pressão(ões) para a realização de ações sociais e ambientais? Quais? De quem mais deriva tal(is) pressão(ões)?
4. Quais fatores a seguir são importantes na gestão da RSE na sua empresa e qual a importância de cada um deles (muito alta, alta, média, baixa ou não influencia)?

VARIÁVEIS	Muita alta	Alta	Média	Baixa	Não importa
Isomorfismo competitivo					
Negociação com outros mercados					
Exigência dos consumidores/clientes					
Exigência do mercado financeiro					
Facilidade proporcionada pelo tamanho da empresa					
Isomorfismo institucional - coercitivo					
Poder dos órgãos reguladores					
Exigência imposta por lei					
Grau de dependência entre empresas					
Fiscalização/punição					
Isomorfismo institucional - mimético					
Influência de outras empresas do campo organizacional					
Influência da matriz/parceiros					
Transferência e/ou rotatividade de funcionários					
Segurança sentida em realizar práticas consideradas legítimas					
Isomorfismo institucional - normativo					
Recomendações de unidades de pesquisas					
Recomendações de consultorias/auditorias					
Órgãos legais legítimos					
Outro. Qual?					
Agência					
Crenças e valores de uma dada sociedade					
Esquemas interpretativos dos profissionais responsáveis pelas ações					
Esquemas interpretativos dos fundadores/matrizes					
Nível de divulgação dos concorrentes					
Poder/influência da empresa na cadeia					
Liberdade de ação					
Identidade organizacional					
Recursos organizacionais					
Tempo de difusão da prática					
Demandas específicas do setor					
Grau de convergência do campo					

5. Acredita que as ações sociais e ambientais realizadas agregam valor aos produtos e processos da empresa? Se sim, de que maneira?
6. Quanto tempo as ações sociais e ambientais são realizadas pela empresa? Aumentaram nos últimos anos?
7. Existe grande rotatividade de profissionais responsáveis pelas ações sociais e ambientais na empresa? Possui setor próprio? Fale um pouco de seu funcionamento.
8. Considera que a RSE faz parte dos critérios analisados para a escolha de seus parceiros estratégicos, no desenvolvimento de novos processos e produtos? De que maneira?
9. Que demandas específicas do setor você entende que fazem parte das questões analisadas no desenvolvimento das ações sociais e ambientais da empresa? (mão de obra específica, tecnologias, ambiente competitivo, etc.)

10. Quais questões sociais e ambientais mais fortemente afetam a atuação da empresa?
(parte de dentro ou fora da empresa)
11. As ações sociais e ambientais realizadas pela empresa visam que tipo de público? Qual a razão para a escolha?
12. A empresa busca se espelhar nas ações sociais e ambientais realizadas por outras empresas?
13. Há alguma outra questão ainda não abordada que considere importante?

PARTE 2 - ROTEIRO APLICADO AOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELAS AÇÕES SOCIAIS INTERNAS

Entrevistado:

Cargo/Função:

Formação acadêmica:

Tempo na empresa:

Cultura organizacional e código de ética

1. A empresa possui código de ética? Quais questões são contempladas no código? É divulgado?
2. A empresa preocupa-se em passar a cultura organizacional a seu público interno? Acrescenta os trabalhadores terceirizados neste processo?
3. Os compromissos éticos estão disponibilizados aos seus *stakeholders*? Busca a participação desses na sua elaboração? Procura verificar a postura ética de seus parceiros?

Clima organizacional

4. Discute com seus funcionários formas de melhorias do clima organizacional? Os funcionários dispõem de facilidade de comunicação?

Gestão participativa

5. Procura ouvir, avaliar e acompanhar sugestões, críticas e preocupações de seus funcionários, buscando, assim, agregar novas posturas, aprendizados e conhecimentos? De que forma?

Remuneração e benefícios

6. Mede a satisfação dos funcionários quanto à política de remuneração e benefícios? Os funcionários participam da definição e formulação de políticas de remuneração, benefícios e bonificações?

7. Remuneração, benefícios e bonificações concedidos são estendidos aos trabalhadores temporários? Caso verifique o não cumprimento de normas legais e convencionais de remuneração e benefícios de um de seus parceiros, continua a manter contato?

Saúde e segurança no trabalho

8. Há fiscalização quanto ao correto uso dos equipamentos de segurança? Preocupa-se em tratar a questão de saúde e segurança no trabalho entre seus parceiros? Incentiva a participação dos seus funcionários na atualização de metas e indicadores de desempenho relacionados à saúde e segurança no trabalho?

Recrutamento e seleção de profissionais

9. O processo de recrutamento e seleção de profissionais é realizado pela própria empresa? A questão do trabalho infantil e forçado é uma preocupação da empresa?

Desenvolvimento profissional e empregabilidade

10. Quais as ações relacionadas ao desenvolvimento profissional e empregabilidade de seus funcionários? Preocupa-se com a ação de seus parceiros quanto ao investimento no desenvolvimento de seus trabalhadores?

Desligamento e aposentadoria

11. Possui plano de desligamento e empregabilidade? Quais ações são realizadas? Preocupa-se com a rotatividade de pessoal?

Estrutura organizacional e investimento social

12. As ações sociais são realizadas pela própria empresa? Quem as realiza? Procura desenvolver competências nestes profissionais para o correto desenvolvimento das ações sociais? Direciona as ações sociais de acordo com as competências exigidas para a sua realização? Os projetos sociais realizados são provenientes do fundo patrimonial e/ou percentual fixo sobre o faturamento da empresa?

Outra

13. Há alguma outra questão ainda não abordada que considere importante?

PARTE 3 - ROTEIRO APLICADO AOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELAS AÇÕES SOCIAIS EXTERNAS

Entrevistado:

Cargo/Função:

Formação acadêmica:

Tempo na empresa:

Projetos e ações sociais externas

1. Quais as ações sociais externas realizadas pela empresa? Há procura por parcerias para as ações sociais realizadas? Quais os profissionais responsáveis?
2. Conhece os impactos de sua atuação na comunidade? Há algum estudo de viabilidade e impacto das ações sociais realizadas?

Relacionamentos com *stakeholders*

3. Mantém canais de comunicação, além dos convencionais, com seus *stakeholders*?
Preocupa-se em analisar as informações/dados advindos dos seus *stakeholders*?

Relatórios de sustentabilidade

4. Descreva as informações que constam no relatório. Quem é responsável por sua elaboração? Existe cobrança por parte de algum *stakeholder* pelo relatório de sustentabilidade?

Alianças/parcerias

5. Seus relacionamentos são pautados em alianças sustentáveis e procura manter postura de incentivadora na construção de laços fortes dentro e fora da cadeia produtiva da qual faz parte? Busca avaliar a atuação social de seus parceiros?

Outra

6. Há alguma outra questão ainda não abordada que considere importante?

PARTE 4 - ROTEIRO APLICADO AOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELAS AÇÕES AMBIENTAIS

Entrevistado:

Cargo/Função:

Formação acadêmica:

Tempo na empresa:

Políticas ambientais

1. Quais ações de preservação ambiental são realizadas pela empresa? Qual o maior motivador?

Conscientização ambiental

2. Busca conscientizar seus funcionários da importância da preservação ambiental? De que maneira?

Gerenciamento do impacto ambiental

3. Conhece os impactos ambientais provocados por suas atividades? Realiza estudos dos impactos provocados?
4. Preocupa-se com questões logísticas e gestão de frota?

Certificação ambiental

- 5. Possui alguma certificação ambiental? Também as exige de seus parceiros?
- 6. Mantém comitê responsável pelo processo de certificação?

Gestão consciente de matéria-prima, energia e água

- 7. Trabalha os 3 Rs (redução, reutilização e reciclagem) em suas atividades?
- 8. Procura discutir o uso consciente da matéria-prima, energia e água com seus fornecedores?

Emissão de resíduos sólidos e emissão de poluentes gasosos

- 9. Possui programa de gerenciamento de resíduos, coleta de materiais tóxicos ou a reciclagem pós-consumo?
- 10. Realizou nos últimos tempos alguma mudança nas suas ações rotineiras com o objetivo de diminuir a emissão de resíduos sólidos e/ou poluentes gasosos?
- 11. Cobra de seus parceiros uma correta postura na preservação do meio ambiente em sua comunidade?

Biodiversidade

- 12. A empresa tem alguma ação voltada para a preservação da biodiversidade?

Meio ambiente

- 13. Quais ações realizadas voltadas para o desenvolvimento da comunidade?

Outra

- 14. Há alguma outra questão que considere importante que não foi abordada?