



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **Incorporação de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial: uma Abordagem à luz da Teoria (Neo)Institucional**

**RODRIGO GONDIN DE ANDRADE**

Universidade do Estado de Santa Catarina  
rodrigondin@gmail.com

**YALLE HUGO DE SOUZA**

Universidade do Estado de Santa Catarina  
yallehs@gmail.com

**FABIANO MAURY RAUPP**

Universidade do Estado de Santa Catarina  
fabianoraupp@hotmail.com

## **Incorporação de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial: uma Abordagem à luz da Teoria (Neo)Institucional**

### **Resumo**

A preocupação com a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é emergente. Os debates sobre o tema cresceram significativamente nas últimas décadas na literatura acadêmica. Todavia, grande parte da produção acadêmica centrou-se na relação entre RSE e desempenho financeiro, resultando trabalhos essencialmente descritivos (CAMPBELL, 2007). Contrário a essa tendência, o presente estudo busca, por meio de uma pesquisa bibliográfica, investigar as influências de mecanismos de institucionalização na incorporação das práticas de RSE. A compreensão da sistemática das estruturas organizacionais e sua interação com o ambiente é um passo fundamental para uma análise crítica. Neste sentido, a teoria (Neo)Institucional pode contribuir na identificação de fatores que levam as organizações a incorporarem práticas de RSE em sua gestão e planejamento (SELZNICK, 1996; CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012).

**Palavras-chave:** Institucionalização. Teoria Institucional. Responsabilidade Social. Empresarial.

### **Incorporation of Corporate Social Responsibility Practices: An Approach in the light of the (Neo)Institutional Theory**

#### **Abstract**

The concern about Corporate Social Responsibility (CSR) is emerging. Discussions on the subject have grown significantly in recent decades in the academic literature. However, much of the academic research focused on the relationship between CSR and financial performance, resulting in primarily descriptive studies (CAMPBELL, 2007). Contrary to this trend, this study aims, through literature research, at investigating the influences of institutionalization mechanisms in the incorporation of CSR practices. Understanding the systematic of the organizational structures and its interaction with the environment is an essential step to a critical analysis. In this sense, the (Neo) Institutional theory can help to identify factors that lead organizations to incorporate CSR practices in their management and planning (SELZNICK, 1996; CARVALHO, VIEIRA and SILVA, 2012).

**Keywords:** Institutionalization. Institutional Theory. Corporate Social Responsibility.

#### **1. Introdução**

Diante de uma sociedade globalizada e caracterizada pela expansão e diversificação das organizações e suas influências e impactos na dinâmica social, econômica e ambiental, torna-se relevante resgatar os aspectos que compõe as organizações modernas. Segundo Etzioni (1976, p. 7) o aspecto principal reside no elevado valor do racionalismo e eficiência empregados à estrutura das organizações: “a organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas. Combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas”. Ainda segundo o autor, “ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir seus objetivos [...] isso faz com que as organizações satisfaçam, de maneira mais eficiente [...] as diversas necessidades da sociedade e de seus membros”. Nessa perspectiva, organização pode ser conceituada como um conjunto de pessoas que compõe um arranjo social estabelecido para alcançar determinados objetivos e perpetuar sua existência (PARSONS, 1967; BARNARD, 1971; ETZIONI, 1976; CHAMPION, 1985; HALL, 2004).

A maioria dos teóricos organizacionais complementam essa definição com focos específicos direcionados a determinadas dimensões organizacionais, sejam elas inerentes à estrutura ou às relações da organização com o ambiente. É evidente, entretanto, que a complexidade das interações organizacionais não se resume a essa teoria. O elemento humano e a intersubjetividade constituem a dimensão simbólica nas organizações, empregando sentido às ações e legitimando as atividades empresariais (CHANTAT, 1996).

Isso implica em considerar que a inteligibilidade de um sistema deve ser encontrada, não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que esta relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva (MORIN, 2006). Nesse sentido, na visão (Neo)Institucional de Scott (1995), o funcionamento organizacional é reflexo de dimensões de ordem técnicas e financeiras, bem como de elementos sociais e culturais institucionais. Desse modo, a incorporação de práticas administrativas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) sob a ótica dessa corrente teórica é resultado de inter-relações complexas entre a organização, seus colaboradores e a sociedade em uma dinâmica afastada da uma relação puramente determinista e racional (MORIN, 2006; CAMPBELL, 2007). Fatores como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças, costumes e expertise profissional são elementos que estarão sempre presentes nas decisões, nos processos e nas escolhas organizacionais (CHANLAT, 1996). É necessário considerar a profundidade subjetiva da dinâmica humana nas organizações para compreender porque diante de um mesmo ambiente algumas empresas incorporam práticas de RSE e outras não. Para tanto, o ensaio teórico teve por objetivo investigar as influências de mecanismos de institucionalização na incorporação das práticas de RSE.

## **2. Responsabilidade Social Empresarial**

### **2.1 Evolução histórica do conceito de responsabilidade social empresarial**

A RSE é uma abordagem que vem sendo pesquisada com grande intensidade nas últimas duas décadas (CAMPBELL, 2007), por encontrar-se em expansão dentro da cultura e planejamento das organizações empresariais, em especial, devido aos questionamentos da função social das empresas na sociedade contemporânea. O conceito de responsabilidade social empresarial ‘nasceu’ com o feudalismo na Europa, onde as práticas de responsabilidade social ‘empresarial’ representavam as ações empreendidas pelos donos de terras e comerciantes locais que atuavam na promoção da educação dos carentes, mecenato aos artistas locais e a construção de hospitais e orfanatos. Com o advento do mercantilismo entre o século XV e o século XVIII, o conceito de RSE passou a representar o compromisso das companhias marítimas em fortalecer o Estado, ou seja, enriquecer e desenvolver a nação por meio das expedições colonizadoras e do pagamento de impostos ao Estado (BORGES, 2001; TENÓRIO, 2006).

Entre o final do século XVIII e começo do século XIX, o foco da responsabilidade social empresarial ficou associado ao aumento da produtividade, eficiência e lucro (TENÓRIO, 2006). A expansão do capital significava o principal meio para o desenvolvimento social, pois a expansão da produção e crescimento da economia desenvolveria “naturalmente” um padrão de qualidade de vida mais justo e equitativo. A responsabilidade social empresarial era influenciada pelo liberalismo econômico de Adam Smith, baseado no princípio do mercado autorregulado, iniciativa privada e propriedade particular (BORGES, 2001). De acordo com a ideologia econômica liberal, a intervenção do Estado representa um entrave à concorrência entre as empresas, prejudica o crescimento econômico, afeta o poder de renda dos trabalhadores e, conseqüentemente, diminui a qualidade de vida da sociedade (POLANYI, 2000).

Para Tenório (2006), o Estado seria o responsável pelas ações sociais, pela promoção

da concorrência e pela proteção da propriedade, enquanto as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento de impostos. Atuando dessa forma as companhias exerceriam sua função social. Entretanto, apesar do ‘progresso miraculoso’ nos métodos e instrumentos de produção ocorridos na Revolução Industrial do século XVIII, o curso da história se fez “acompanhar de uma catastrófica desarticulação nas vidas das pessoas comuns” (POLANYI, 2000, p.51). Nesse diapasão, o conceito de RSE no começo do século XX referia-se ao cumprimento das obrigações legais trabalhistas e tributárias, ao passo que a ação filantrópica passou a ser promovida pelas organizações privadas devido às pressões da sociedade (TENÓRIO, 2006).

Zenone (2006) aponta que a RSE começou nos Estados Unidos no final da década de 1960 e posteriormente na Europa, sendo a evolução do conceito uma consequência do aumento das reivindicações de vários movimentos da sociedade civil e, também, devido a maior disseminação do tema no meio acadêmico. Conforme Tenório (2006, p.33): “as pressões externas se referem a legislações ambientais, aos movimentos dos consumidores, à atuação dos sindicatos em busca de elevação dos padrões trabalhistas, às exigências dos consumidores e às reivindicações das comunidades afetadas pelas atividades industriais”. A evolução do conceito de RSE, segundo Tenório (2006), consiste no período denominado pós-industrial, novo contexto socioeconômico e cultural, em que as organizações estão praticamente sendo obrigadas a operar para atender aos interesses e valores dos vários atores da população envolvidos com as mesmas, os *stakeholders*. Em relação ao desenvolvimento de práticas de responsabilidade social pelas organizações nesse período, Tenório (2006, p. 23) observa que:

os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem também com o desempenho social e não apenas com o econômico, assim como nas tentativas iniciais de criar medidas quantitativas de desempenho social. O movimento dos consumidores e a reivindicação de minorias étnicas e subculturais por representação nos conselhos de administração das corporações também estão ligados à ideia de que as corporações não devem mais se empenhar em um único propósito (o econômico), mas sim em se tornarem organizações de “múltiplos objetivos”, ajustando-se ao meio social e ecológico.

Consequentemente, pode-se dizer que a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial é reflexo da industrialização dirigida pela perspectiva do liberalismo econômico e da administração científica, que ocasionaram “a degradação da qualidade de vida, a intensificação de problemas ambientais e a precariedade das relações de trabalho” Tenório (2006, p.17). Por outro lado, a administração e seus novos paradigmas, entre eles a dimensão da responsabilidade social empresarial e gestão ambiental, constituem em uma das principais alternativas para a solução de graves problemas enfrentados no mundo contemporâneo (TACHIWAZA, 2004).

## **2.2 Conceitos associados à responsabilidade social empresarial**

A incorporação de práticas de responsabilidade social no planejamento estratégico e gestão das empresas é uma prática recente. Neste vértice, adverte Tenório (2006, p.30) que “expressões como responsabilidade social corporativa e filantropia corporativa estão sendo utilizadas com significados diversos e até mesmo como sinônimos”. Na hipótese vertente, é necessário distinguir esses termos – associados à gestão social empresarial – para uma compreensão devida das dimensões (abordagens) de responsabilidade social empresarial.

Filantropia empresarial pode ser classificada como ações sociais de “natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. A filantropia empresarial é realizada por meio de recursos financeiros ou materiais à comunidade ou às instituições

sociais” (TENÓRIO, 2006, p.28). As ações de caráter filantrópico desenvolvidas pelas empresas caracterizam um estágio de pré-responsabilidade social, e somente após a década de 1970 a noção de RSE começou a tomar corpo e passou a ser divulgada e, até de certa forma, assegurada, por meio dos balanços sociais (ZENONE, 2006). Nesse contexto, a filantropia empresarial passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de responsabilidade social empresarial, ao passo que a qualificação “ser socialmente responsável” inclui uma série de variáveis que envolvem a gestão da organização. A sua atuação deixa de ser individual e passa a refletir uma ação de coprodução em benefício do bem público (ANDRADE, 2011). Segundo Zenone (2006) a responsabilidade social empresarial depende da capacidade da organização satisfazer as necessidades sociais dos clientes, funcionários, sócios, acionistas e comunidade em geral. Essa perspectiva envolve a empresa juntamente com o poder público, a sociedade e outros agentes na construção de um sistema de inter-relacionamento apto a contribuir com o desenvolvimento sustentável.

Para Zenone (2006), diferentemente da filantropia empresarial, o conceito de responsabilidade social nas empresas baseia-se na consciência social e dever cívico, e não somente na benevolência e caridade, portanto, orienta-se pelo objetivo de promover o desenvolvimento social. Entende-se que é neste estágio que as ações de responsabilidade social empresarial começam a proporcionar seus primeiros retornos para a empresa. Esse retorno é registrado, principalmente, pela boa imagem e legitimidade que a empresa angaria pelo fato de atuar em ações sociais desvinculadas do produto ou serviço que oferece (ZENONE, 2006). Dessa maneira, a organização coloca-se numa posição estratégica e legitimada nos países que a estrutura política desfruta de um estado de direito e a sociedade civil reúne condições para se mobilizar e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas. Inere-se as empresas começam a incorporar práticas de responsabilidade social no seu planejamento, distanciando-se da filantropia empresarial, uma vez que essa estratégia proporciona a legitimação da organização e muitas vezes um diferencial competitivo às organizações no mercado globalizado.

Outro conceito importante é o de *stakeholders*. O termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez por Freeman (1984) no livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach* que “atenta para o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas” (BORGES, 2001, p. 54). A noção de que as organizações estão intimamente relacionadas com diversos atores sociais – denominados de *stakeholders* – incorpora ao arcabouço teórico da responsabilidade social empresarial uma postura sistêmica, na qual as organizações interagem influenciando no meio ambiente e recebendo influência deste. A finalidade da empresa passa a ser multidimensional, ou seja, engloba a preocupação com os objetivos da própria organização e, também, com os objetivos propostos pelas partes envolvidas ou influenciadas (BORGES, 2001; TENÓRIO, 2006). Essa teoria incorpora a concepção de que as organizações devem ter obrigações e responsabilidades com os grupos constituintes da sociedade. Um sistema é significativo tendo em vista a necessidade de avaliar a organização não em departamentos ou setores fragmentados e isolados. Os sistemas mantêm um contínuo intercâmbio de matéria, energia e informação com o ambiente o que permite analisar e interpretar os fenômenos em seu contexto (MORIN, 2006). As organizações precisam levar em conta uma série de responsabilidades em relação a todos os *stakeholders* com quem ela se relaciona. Isto é, todos os atores relacionados direta ou indiretamente com a organização: acionistas, empregados, fornecedores, consumidores e clientes, governo, concorrentes e sociedade (ZENONE, 2006).

Considerando que as empresas não possuem o mesmo nível de desenvolvimento e conscientização acerca da importância das práticas de responsabilidade social e ambiental, dependendo das características do ambiente onde atuam e da pressão da comunidade local,

existem formas distintas de aproximação (abordagens) das questões sociais realizadas pelas empresas. Segundo Zenone (2006), na prática uma organização pode estar situada em qualquer posição dentro dos limites propostos. No círculo menor encontra-se a obrigação social que remete o comportamento do negócio no que diz respeito à responsabilidade econômica e legal da empresa, essa abordagem limita-se aos aspectos legais impostos pela sociedade - legislação trabalhista, geração de tributos e empregos. O segundo círculo abrange a abordagem da reação social e implica em condutas organizacionais exigidas por grupos (associações comerciais, sindicatos, consumidores, ambientalistas, etc.) que têm relação direta com as ações da empresa, ou seja, a empresa reage para satisfazer determinadas pressões e exigências. Por fim, o terceiro círculo demonstra a sensibilidade social, o comportamento pró-ativo e preventivo. Este é o estágio que melhor ilustra o significado de responsabilidade social empresarial.

As dimensões e abordagens da RSE podem ser assim sintetizadas conforme Borges (2001): *responsabilidade econômica*: significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa satisfazendo suas obrigações com os investidores e maximizando os lucros para seus proprietários e acionistas; *responsabilidade legal*: espera-se das empresas que atendam às metas econômicas dentro da estrutura e das exigências legais, que são impostas pelos conselhos locais das cidades, assembleias legislativas estaduais e agências de regulamentação do governo; *responsabilidade ética*: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa; *responsabilidade filantrópica*: consiste em ações voluntárias e orientadas pelo julgamento individual dos gestores das empresas em realizar contribuições sociais não impostas pela economia, pela lei ou pela ética.

### **3. A Teoria Institucional nas Ciências Sociais e no Estudo das Organizações**

A teoria institucional surge nas ciências sociais, ao final do século XIX, sobretudo em meio a debates na Alemanha sobre o método científico (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Alguns autores consideram Philip Selznick como precursor desta abordagem. Segundo o mesmo, seu livro “Leadership in Administration (1957) é frequentemente citado como fonte do ‘velho’ institucionalismo na teoria da organização” (SELZNICK, 1996, p. 270). Destaca-se que a Teoria Institucional explica que nem todas as ações organizacionais são decorrentes de processos meramente racionais, nos quais a ação subordina-se à razão afim de alcançar objetivos definidos (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). A década de 1970 é considerada por diversos autores como o “relançamento” da teoria institucional. Assim, sob os adjetivos de “velho” ou de “novo”, o institucionalismo pode ser explorado sob três orientações distintas: política, econômica e sociológica (CHANLAT, 1989 apud CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012). Cada vertente nos oferece um maior entendimento sobre a abordagem institucional em seus respectivos âmbitos de conhecimento. Cumpre ressaltar que o estudo aqui proposto tem um foco maior na orientação sociológica da Teoria Institucional.

A vertente política da abordagem institucional manteve, nos fins do século XIX até as primeiras décadas do século XX, uma forte relação com o direito constitucional e a filosofia moral concedendo, com isso, atenção especial aos aspectos legais e à ordenação administrativa das estruturas de governo. Dentre os autores que seguiram por essa linha, encontra-se J. W. Burgess, Woodrow Wilson e W. W. Willoughby (Scott, 1995). Contudo, segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999), as décadas de 1940 e 1950 vivenciaram uma explosão do enfoque orientado para a análise do comportamento individual. Com isso, a perspectiva institucional perde sua importância, a qual foi retomada somente durante a década de 1970. Neste período, os estudos passam a enfatizar “questões como a autonomia das

instituições políticas em face de pressões sociais e políticas institucionais promotoras de cooperação internacional” (CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012, p. 475). Além disso, outras temáticas como a complexidade dos sistemas políticos, a centralidade do papel exercido pela representação e o simbolismo no universo político, formam a base das contribuições em trabalhos recentes relacionados com a vertente política da abordagem institucional (CHANLAT, 1989 apud CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012). Dentre os autores deste novo institucionalismo podemos destacar March e Olsen e Powell e DiMaggio.

Já a vertente econômica, nas primeiras décadas do século XX, contrapôs-se aos fundamentos da economia clássica, inserindo a estrutura social como determinante de processos econômicos, manipulada por forças históricas e culturais. Dentre os autores que contribuíram para esse pensamento estão John R. Commons, Wesley C. Mitchell e Thorstein Veblen (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Contudo, “a análise institucional da economia acabou por ser engolida pela análise econômica ortodoxa, isolando o processo econômico das demais instituições sociais e políticas, ou seja, da própria estrutura social” (CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012, p. 480). O seu ressurgimento deu-se por volta da década de 1970 com resquícios do pensamento neoclássico. Contudo, seu enfoque se direciona para análises microprocessuais e predominantemente endógenas. Essa nova corrente tem Oliver E. Williamson como seu principal expoente (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Nesta terceira vertente, a sociológica, aparece a influência de Émile Durkheim e Max Weber. O institucionalismo sociológico também recebe os adjetivos “velho” e “novo”. Nas palavras de Carvalho, Silva e Vieira (2012, p. 476):

A orientação sociológica traz, para o centro da análise, as relações organização-ambiente, primeiramente focadas nas interações informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, com ênfase na heterogeneidade do universo organizacional. Em sua retomada, em fins dos anos 1970, relações de poder são postas em segundo plano e evidenciam-se requisitos de conformidade a padrões institucionalmente legitimados, enfatizando a homogeneidade entre conjuntos de organizações. A ampliação do nível de análise, do organizacional, para o interorganizacional e societal representa também uma modificação em relação ao período inicial.

Hall e Taylor (2003, pg. 207) afirmam que a “nova” Teoria Institucional surgiu para contestar “a distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo de uma racionalidade abstrata de fins e meios (de tipo burocrático) e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura”. Assim, apoiado em estudos como os de Meyer (1977), Meyer e Rowan (1992), Zucker (1997) e de Berger e Luckmann (1991), o (neo) institucionalismo sublinha que as formas e procedimentos institucionalizados deveriam ser considerados como práticas culturais e não como práticas racionalmente adotadas pelas organizações por serem mais eficazes tendo em vista as tarefas a cumprir (HALL e TAYLOR, 2003). Seguindo essa linha, Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 05) destacam que o (neo) institucionalismo considera também a questão dos “elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do estado no processo de institucionalização”. Cumpre destacar que este enfoque sociológico tem prevalecido no campo dos estudos organizacionais, e vem abrindo espaço para novas possibilidades para a pesquisa empírica (CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012).

A Teoria Institucional reflete as transformações que ocorreram no campo dos estudos organizacionais, sobretudo a partir de meados dos anos sessenta (GUARIDO FILHO, SILVA e GONÇALVES, 2009). Deste período em diante, o campo da Teoria das Organizações passa por uma revitalização, trazendo à tona novas correntes de investigação (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Relacionadas à tradição sociológica de Selznick, as correntes tradicionais ligadas ao velho institucionalismo tomavam como objeto de estudo os aspectos

que influenciam as estruturas ou comportamentos de organizações individuais, tais como a escassez e complexidade. O ambiente era considerado como pano de fundo, tratado como uma entidade que está fora da organização e que representa exclusivamente a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima) (GUARIDO FILHO, SILVA e GONÇALVES, 2009).

Todavia, com o novo institucionalismo a visão de ambiente amplia-se, passando a dar maior ênfase às seguintes questões: enfoque nos atributos ambientais que são mais específicos para a relação interorganizacional; expansão do nível de análise desde uma única organização e seus parceiros mais próximos às populações, comunidades e campos organizacionais e; a consideração de outros aspectos ambientais, os quais envolvem questões simbólicas na forma de elementos sociais e culturais atuando em conjunto com a dimensão econômica e material (SCOTT, 1995). Seguindo essa linha, Sellers, Fogarty e Parker (2012) destacam que a Teoria Institucional se baseia na ideia de que as organizações não agem de forma independente, mas em vez disso estão ligadas a outras, o que poderia ser chamado de campos organizacionais, que são em última análise, agregados em sociedades. De acordo com os autores, na medida em que esses contextos restringem ações e moldam a escolha comportamental, a teoria institucional destaca a importância da legitimidade. Esta, segundo Selznick (1996), é caracterizada como uma força sustentada e conduzida entre os atores organizacionais. Assim, a legitimidade passa a ser vista como um "imperativo" organizacional na busca de aprovação social. Carvalho, Vieira e Lopes (1999) destacam que para garantir sua legitimidade e se ajustar às características do ambiente, as organizações utilizam frequentemente processos isomórficos. Estes, podem ser caracterizados como coercitivos, normativos ou miméticos:

O isomorfismo coercitivo se caracteriza pela conformação a pressões formais ou informais exercidas por organizações que exercem domínio de recursos escassos, especialmente financeiros. O normativo decorre da profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou atividades específicas. O isomorfismo mimético é caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (DIMAGGIO E POWELL, 1991 apud CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012).

É importante destacar que sob a perspectiva institucional, além de representar uma fonte e destino de recursos materiais, o ambiente também representa uma fonte e destino de recursos simbólicos, como o reconhecimento social e a legitimação (CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2012). Estes representam requisitos básicos para a obtenção dos demais recursos, o que torna preponderante para algumas organizações a função do ambiente institucional, caracterizado “pela elaboração de normas e exigências a que as organizações devem se conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente” (SCOTT, 1992 p.158 apud CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999, p. 7).

#### **4. Análise das Práticas de RSE na ótica da Teoria (Neo)Institucional**

Mas afinal, quais fatores institucionais estimulam ou constroem a incorporação de práticas administrativas socialmente responsáveis pelas organizações? A teoria (Neo)Institucional oferece uma análise útil à esse questionamento, ao levar em consideração a complexidade no campo organizacional (MORIN, 2006). Isto proporciona uma reflexão global em contraste à delimitação do mercado (eficiência) “como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais” (RAMOS, p.140, 1989). Instituições de ordem política e social, juntamente com instituições de ordem econômica, impõem às empresas a necessidade de considerar a interferência de suas atividades nos interesses e valores dos *stakeholders* (SCOTT, 2001).

Assim, é coerente afirmar que o modo de atuação de uma empresa depende das condições institucionais sobre a qual ela está inserida. Isso inclui forças provenientes da



sociedade e do contexto mundial que atuam sobre a organização, isto é, a sociedade e o mundo são sistemas inter-relacionados, ambos compostos por dois subsistemas: um de ordem econômica e política e outro de ordem cultural que influenciam o modo de atuação das organizações (CHANLAT, 1996). Portanto, os contextos social e mundial possuem como enclave a realidade organizacional, ou seja, o quadro social de referência (*locus*) onde estão inseridos os fenômenos humanos nas organizações. Esse nível é composto por dois subsistemas, o estrutural que indica as condições eco geográficas e meios materiais para a produção de bens e serviços e o simbólico que dá sentido às ações e legitimam as atividades. A interação desses subsistemas constrói a ordem organizacional (CHANLAT, 1996).

Além do conjunto de forças institucionais de “fora da organização”, há outro conjunto de determinantes das práticas de RSE que atuam “dentro da organização”, como a cultura organizacional, estrutura, liderança e esquemas de recompensa (CAMPBELL, 2007). Esse conjunto de fatores institucionais de “dentro da organização” operam sobre o nível do indivíduo e da interação dando ênfase aos processos cognitivos. O nível do indivíduo parte da concepção de que o homem é um ser biopsicossocial, inserido em estruturas sociais que predeterminam, em certa medida, as respostas às situações (CHANLAT, 1996). O biológico, o psíquico e o social conferem a complexidade e a natureza voluntarista do homem o que explica o comportamento diferente de empresas em um mesmo contexto. Está claro diante do exposto que a RSE é influenciada pelas instituições, mas como ocorre o processo de institucionalização? As pressões institucionais precisam ser incorporadas na percepção, interpretação e ação dos gestores e colaboradores. Esse movimento configura o que a teoria (Neo)Institucional rotula de legitimação, ou seja, no campo dos estudos organizacionais podemos definir legitimação como a incorporação cognitiva de novos valores que resultam em novas práticas administrativas. Nesse contexto, os fatores institucionais que influenciam a natureza e a extensão dos comportamentos empresariais socialmente responsáveis, podem ser analisados de acordo com os elementos institucionais que dividem a perspectiva em três “pilares” propostos por Scott (2001): regulador, normativo e cognitivo.

Elementos reguladores incluem regras, sanções e regulamentações que tendem a codificar um comportamento empresarial socialmente aceito. O Estado estabelece regulamentações rígidas e tratados internacionais que funcionam como um mecanismo coercitivo para captação de RSE, enquanto as indústrias estabelecem regulamentação própria para seus membros aderirem voluntariamente (CAMPBELL, 2007). Esse sistema está intimamente relacionado com a responsabilidade legal da pirâmide de Carroll (1991) e da abordagem da obrigação social de Montana e Charnov (1998) e Donnelly et al., (2000) apud Zenone (2006). Isso implica em considerar que instituições pressionam as empresas a perseguirem suas metas econômicas dentro das exigências legais.

No Brasil, por exemplo, no ano de 1998 foi aprovada pelo Governo Federal a Lei nº 9.605, a qual dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências (BRASIL, 1998). Nesse caso, consoante Dimaggio e Powel (2007) a mudança organizacional é uma resposta direta a uma determinação governamental, a qual pressiona as empresas a adotarem práticas de RSE. Isso resulta no que os autores chamam de isoformismo coercitivo. Cumpre destacar, nessa alínea, o papel do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), instituição governamental com a finalidade de exercer o poder de polícia ambiental e promover o licenciamento ambiental, controle da qualidade ambiental e a autorização de uso dos recursos naturais (BRASIL, 1989). Em paralelo, podemos citar as convenções coletivas de trabalho como outro elemento institucional indutor de práticas de RSE. Conforme leciona Sergio Pinto Martins (2006), as convenções coletivas são acordos entre as partes – empresários e sindicatos de trabalhadores – com função jurídico-normativa que permite a criação de normas aplicáveis às relações individuais de trabalho com a finalidade de equilibrar

os interesses entre empresários e trabalhadores. Por fim, importa ressaltar que não é apenas a presença de regulamentos e leis em si que conduzem às práticas de RSE. É preciso levar em consideração a capacidade do Estado e da sociedade para fiscalizar e monitorar o comportamento das empresas e fazê-las cumprirem estas regras quando necessário (CAMPBELL, 2007). Também é significativa a participação dos *stakeholders* – sindicatos, consumidores, imprensa, organizações não governamentais (ONGs) e outras partes interessadas – na negociação da agenda política e conteúdo de leis junto ao governo no que diz respeito à conduta adequada (dever ser) do comportamento organizacional, meios de fiscalização e sanções. Além disso, o monitoramento pelos *stakeholders* é um fator que aumenta a probabilidade das empresas se comportarem de maneira socialmente responsável (CAMPBELL, 2007). Na ausência desse sistema de restrições no ambiente institucional, as empresas terão interesses e incentivos que podem levá-las a se comportar de forma socialmente irresponsável. Em outras palavras, na inexistência de instituições de regulação e fiscalização, as empresas estarão mais propensas a não levar em conta os interesses e valores dos *stakeholders*. Por outro lado, se tais instituições se fizerem presentes, as empresas serão constrangidas a incorporação de práticas de RSE (CAMPBELL, 2007).

O sistema de elementos normativos pode ser compreendido como os valores e as normas sociais que definem ética e moralmente o comportamento empresarial adequado (MUTHURI e GILBERT, 2011) e incentivam a conformidade com um comportamento empresarial socialmente responsável (CAMPBELL, 2006). Essas normas de conduta são definidas por uma variedade de atores sociais, incluindo a mídia, acionistas, ONGs, associações acadêmicas e profissionais e movimentos sociais. Esses *stakeholders* estabelecem padrões que legitimam práticas organizacionais orientadas à RSE (SCOTT, 2001).

As organizações não governamentais possuem importante papel na institucionalização de práticas de RSE, devido aos esforços empreendidos em estabelecer códigos de conduta e monitorar o comportamento das empresas. As estratégias de atuação das ONGs podem ser a apelação direta às próprias empresas, organizando manifestações contra as mesmas; pressão aos governos locais para forçar as empresas a adotarem determinado comportamento; e mobilizar campanhas de mídia para chamar a atenção do público e alertar certas práticas corporativas socialmente irresponsáveis (CAMPBELL, 2007). Pode-se destacar os movimentos organizados da sociedade civil, os quais atuam em torno de questões relacionadas à RSE com táticas semelhantes às utilizadas pelas ONGs. A imprensa, também tem papel fundamental na legitimação de comportamentos socialmente responsáveis, na medida em que monitora e informa o comportamento empresarial gerando pressão disciplinar, ou seja, submetendo as empresas à constante ameaça de exposição pública (CAMPBELL, 2007). Um caso interessante de influência normativa à incorporação de práticas de RSE no cenário brasileiro consiste no Instituto Akatu que desenvolve atividades de sensibilização e mobilização para o consumo consciente, como *workshops*, palestras, ações *on-line* e atividades de rua. A estratégia do instituto consiste na ideia de que o consumidor tem um grande poder de mudança em suas mãos: ao escolher o que, de quem e como comprar, e definir a maneira de usar e de descartar um produto, ele pode aumentar os impactos positivos e minimizar os negativos de suas escolhas de consumo e desse modo pressionam a adoção pelas empresas de uma oferta consciente e sustentável. Além da pressão exercida diretamente nas empresas, o Instituto Akatu busca influenciar o poder público com propostas, articulação e colaboração na formulação e aprovação de políticas públicas (AKATU, 2013). Nesse caso, é possível enquadrar o conceito de isoformismo normativo de Dimaggio e Powel (2007) que afirma que a homogeneização organizacional decorre da instituição de um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações (profissões) ou atividades específicas.

A institucionalização de práticas de RSE decorrentes do sistema de elementos normativos está diretamente associada à abordagem da reação social do modelo de Zenone

(2006) apud Montana e Charnov (1998) e Donnelly et al., (2000), que aborda condutas empresariais modeladas pelas exigências e interesses dos *stakeholders*, ou seja, as empresas reagem para satisfazer determinados interesses além da busca por maior grau de eficiência e lucratividade. De modo equivalente, esse sistema de elementos normativos associa-se ao nível da responsabilidade ética da pirâmide de Carroll (1991), o qual aborda os comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. Para serem éticos, os tomadores de decisão das empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais dos *stakeholders*. Consoante Campbell (2007), os *stakeholders* ao atuarem com base nesse sistema de elementos, são responsáveis pela institucionalização de um clima normativo que induz novas práticas e comportamentos nas empresas, tornando-as mais propensas a agirem de forma socialmente responsável.

O terceiro elemento da perspectiva institucional, largamente difundido sob a ótica do novo institucionalismo, põe em evidência os elementos cognitivos das instituições. A nova proposta ressalta que além da dimensão objetiva, deve ser valorizada também a dimensão subjetiva das ações juntamente com as representações que os indivíduos fazem dos ambientes configuradores de suas ações (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Nesta senda, cabe destacar os ensinamentos de Chanlat (1996), segundo o qual os processos cognitivos geralmente são imperceptíveis. De acordo com o autor, o sofrimento e aumento da ineficiência nas organizações decorrem da ocultação ou esquecimento dessa dimensão subjetiva pelas ciências administrativas pragmáticas. Ou seja, a ênfase quase que exclusiva nos processos estruturais e no ser humano como recurso de natureza determinista, provoca um fenômeno no interior dos indivíduos que gera a diminuição motivacional e o resultado aparece de modo claro: um grau menor de produtividade. Carvalho, Vieira e Lopes (1999, pg. 9) corroboram com Chanlat (1996) ao afirmar que a “versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional”. Verifica-se a importância do ambiente cognitivo das instituições, o qual representa uma lógica de ação decorrente de um conjunto de conhecimentos e crenças culturalmente difundidas e socialmente aceitas, as quais representam parâmetros para aquilo que constitui um comportamento empresarial responsável. Assim sendo, os gestores interpretam esses esquemas cognitivos e criam definições comuns do que seria um comportamento socialmente responsável (MUTHURI e GILBERT, 2011).

Para Muthuri e Gilbert (2011, p. 470), abordam a questão do isomorfismo mimético como instrumento de difusão da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Segundo os autores, “pressões institucionais culturais - cognitivas irão cultivar um ambiente propício para a aceitação da RSE de tal forma que as noções predominantes de ‘melhores práticas’ levarão ao isomorfismo da RSE entre as empresas”. O pilar dos elementos cognitivos está intimamente relacionado com a dimensão da responsabilidade filantrópica da pirâmide de Carroll (1991) previamente exposto neste estudo. Como exemplo, podemos citar o oferecimento de planos de saúde aos funcionários, uma prática que tem se tornado cada vez mais culturalmente difundida entre as empresas na sociedade brasileira. Consoante relatório da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o Brasil atingiu 47,9 milhões de beneficiários de planos de assistência médica em dezembro de 2012, sendo que com relação às seguradoras especializadas em saúde, os dados revelam que 85,7% dos beneficiários são decorrentes dos planos de saúde oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores (ANS, 2013). É possível afirmar que através do ambiente cognitivo a responsabilidade social pode se tornar um fato difundido e aceito, uma realidade que passa a fazer parte da lógica social, estabelecendo-se como valor inserido na cultura social e organizacional.

## 5. Conclusões

O presente ensaio teórico teve por objetivo investigar as influências de mecanismos de institucionalização na incorporação das práticas de RSE. Para tanto, a partir de uma revisão de literatura, buscou-se resgatar conceitos e aspectos de cada tema e suas relações. A teoria (Neo)Institucional surge como uma abordagem mais ampla e coerente da realidade organizacional ao colocar ênfase na complexidade das inter-relações dessa com o ambiente e os stakeholders. Questões de ordem simbólica e cultural, além do conjunto de elementos estruturais e econômicos, foram identificados para explicar o processo de incorporação de práticas de RSE. Diante das abordagens de RSE apresentadas, pode-se dizer que a teoria (Neo)Institucional constitui importante corrente teórica para buscar explicações, com fundamento teórico, especialmente sobre os motivos que direcionam organizações inseridas em um mesmo contexto à incorporarem práticas de RSE com diferentes níveis (abordagens).

A teoria (Neo)Institucional imprime uma ótica menos determinista dentro do paradigma funcionalista, isto implica em uma abordagem em que as práticas de gestão são incorporadas não exclusivamente como respostas às necessidades de maior eficiência organizacional, mas são também, adotadas como reflexo de elementos políticos, cognitivos e culturais (CHANLAT, 1996; CALDAS e FACHIN, 2005). Decorre dessa perspectiva teórica que a legitimidade da organização na esfera social, a aderência cultural dos colaboradores e a normatização de políticas, também, são fatores que devem ser considerados para uma análise organizacional mais próxima da realidade contemporânea (CALDAS e FACHIN, 2005). Uma contribuição de grande relevância proporcionada pela teoria (Neo)Institucional consiste na inclusão de elementos de ordem cognitiva e simbólicos na análise do ambiente organizacional, que até então era abordado – pelos estruturalistas-sistêmicos e contingencialistas – como sendo formado por elementos de natureza objetiva, restringindo o ambiente a recursos materiais, tecnológicos e capital (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999; CALDAS e FACHIN, 2005). Assim, o ambiente institucional deve ser descrito como uma soma de componentes de natureza técnica e simbólica, onde a incorporação de práticas de RSE está relacionada à capacidade organizacional de legitimar-se dentro do seu ambiente e diante de seus colaboradores.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Foco Saúde Complementar**.

Disponível em:

<[http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Perfil\\_setor/Foco/20130617\\_foco\\_marco\\_web\\_2013.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Foco/20130617_foco_marco_web_2013.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2013.

ANDRADE, R. G. de. **Responsabilidade social empresarial: o impacto local das micro e pequenas empresas**. Monografia: Dom Bosco, 2011.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BORGES, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 258 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm). Acesso em: 20/09/2013.

BRASIL. **Lei nº 7.735 de 22 de fevereiro de 1989**. Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17735.htm). Acesso em: 20/09/2013

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e

- institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.
- CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility, **Academy of Management Review** v. 32, n. 3, p. 946–967, 2007.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, **Business Horizons**, v. 34, n. 4, pp.39–48. 1991.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.10, n. especial , p.469-496, 2012.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, LOPES Fernando Dias. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: Encontro Anual da ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHANLAT, J. F.; SETTE TÔRRES, O. L. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GUARIDO FILHO, E.; SILVA, C. L. M. da; GONÇALVES, S. A. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: social dynamics and networks. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 4, p.149-172, out. 2009.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, 2003, nº 58.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- INSTITUTO AKATU. **Relatório de atividades 2012**. Disponível em: <[http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/Relatorio\\_akatu2013.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/Relatorio_akatu2013.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2013.
- MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- MUTHURI, J. N.; GILBERT, V. An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenya. **Journal Of Business Ethics**, p. 467-483. 1 jan. 2011
- PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria das organizações In: ETZIONI, A. (Org.) **Organizações complexas**. São Paulo, Atlas, 1967.
- POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Compus, 2000
- RAMOS, A. G. **A nova ciências das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.
- SELLERS, R. D.; FOGARTY, T. J.; PARKER, L. M. Unleashing the technical core: Institutional Theory and the Aftermath of Arthur Andersen. **Behavioral Research In Accounting**, Florida, v. 24, n. 1, p.181-201, Jan/2012.
- SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.

TACHIWAZZA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social**. São Paulo: Atlas, 2004.  
TENÓRIO, F. A. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.  
ZENONE, L. C. **Marketing social**. São Paulo: Thomson, 2006.