

A Contribuição da Teoria Institucional para a Compreensão do Modelo de Gestão Socialmente Responsável Adotado pelas Empresas Contemporâneas

Lilian Aligleri¹
Rafael Borim de Souza²

RESUMO

Vislumbra-se a necessidade de um novo agir organizacional, direcionado a um enfoque mais humano e ambientalmente correto. Logo, configura-se um campo em que diferentes teorias organizacionais podem ser estudadas em conjunto com o intuito de compreender a busca pelo comportamento socialmente responsável das organizações. Para tanto, este trabalho objetivou analisar como a teoria institucional explica o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. A partir das leituras e análises, observou-se na teoria institucional um interessante ponto acadêmico possível de explicar uma gestão interessada em responsabilidade social através de termos como institucionalização, isomorfismo, instituições e legitimidade. A riqueza do arcabouço teórico e o tempo de aplicabilidade junto à ciência administrativa permitem à teoria institucional explicar a responsabilidade social ao conferir identidade própria às organizações através de análises de culturas e valores confluentes na satisfação da sociedade. O estudo proposto discorre, portanto, sobre a necessidade imprescindível de as organizações observarem, cada vez mais, maneiras competentes e transparentes de institucionalizar políticas socialmente responsáveis em seus ambientes interno e externo.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria Institucional; Responsabilidade Social; Modelo Organizacional.

ABSTRACT

It's discerned indistinctly, by the enterprises, the necessity of a new organizational act, focused in a more human and correct environmental direction. Hence, a new camp is configured, in which different organizational theories may be researched together intuiting to understand the adoption of the social responsible behavior by the enterprises. For this, the present study objected to analyze how the institutional theory explain the social responsible administration adopted for contemporaries' enterprises. After the readings and analysis it was observed that the institutional theory consist as an interesting academic point able to explain a profit-sharing administration in the corporate responsibility, for terms like institutionalization, isomorphism, institutions and legitimacy. The institutional theory, for its richness ideas and period of application in the administrative science, is allowed to explain the social responsibility by giving specific identifications to the organizations, trough cultures and values analysis, which conclude on society satisfaction. The proposed study, so, treats about the necessity of the enterprises to observe, more and more, competent and transparent ways of to institutionalize social responsible politics in its internal and external ambients.

KEY-WORDS: Institutional Theory; Social Responsibility; Administration.

1 INTRODUÇÃO

O novo século trouxe consigo novos caminhos, propostas inéditas, ações inusitadas e muitas inovações, tais como mudanças na qualidade dos empregos; o crescimento econômico cada vez mais dependente do setor de serviços; tecnologias inovadoras; e o valor agregado de um produto ou serviço centrado na concepção e não mais nos seus custos materiais.

¹ Lilian Aligleri. Doutoranda em Administração pela FEA/USP. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR); lilian.aligleri@pucpr.br.

² Rafael Borim de Souza. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Londrina em Consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

Portanto, não se podem enquadrar as práticas organizacionais em uma simples rotina de passos para que diferentes organizações obtenham seu sucesso frente ao seu ambiente mantenedor. Logo, vislumbra-se a necessidade de um novo agir organizacional, direcionado a um enfoque mais humano e ambiental, preocupado em atender aos acionistas e proprietários, mas também interessado em deter o apoio e reconhecimento da sociedade atingida direta e indiretamente através dos serviços e produtos disponibilizados pelas organizações.

Tal ação é traduzida por adoção de metodologias socialmente responsáveis nas práticas de gestão. Cheibub e Locke (2002, p. 1) afirmam que a responsabilidade social tem interesse estratégico para as empresas, “e que esse é o único bom fundamento para que elas promovam essas atividades”. A responsabilidade social viabiliza a obtenção de resultados mensurados por índices de credibilidade.

Dessa forma, as ações corporativas de responsabilidade social normalmente se caracterizam pela adoção de um comportamento ético pela organização. Quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados por sua atuação (ou *stakeholders*) de forma ética, acredita-se que tende a haver nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, sua políticas, sua cultura e a sua visão estratégica. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação interna e externa transparente (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, p. 3).

Admite-se então a responsabilidade social como um fato irrevogável e presente na gestão de inúmeras organizações. Há uma diversidade, e até mesmo ramificações de definições acerca deste tema, todavia, é importante ressaltar a visão de Ventura (2003), que observa a responsabilidade social não como uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas.

Por meio da interação promovida pela responsabilidade social, entre as organizações e seus respectivos ambientes interno e externo, em conjunto com os mais diversos atores sociais, surgem estudos e o aprimoramento de pensamentos acadêmicos interessados em compreender as discussões de tal tema nos processos de gestão. Assim, inserem-se às ciências administrativas inúmeras teorias organizacionais permissivas de explicações norteadoras dos processos de gestão socialmente responsáveis. Dentre estas, destaca-se a teoria institucional, a qual explica a responsabilidade social através da institucionalização de valores, ideias e práticas.

Portanto, este trabalho discute como a teoria institucional ajuda a explicar o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas.

2 METODOLOGIA

Conforme teorização metodológica proposta por Martins e Theóphilo (2007), este trabalho desenvolve-se como uma pesquisa de natureza básica. A abordagem do problema acontece de maneira qualitativa. Os objetivos são analisados do ponto de vista exploratório. Em relação aos procedimentos técnicos, classifica-se como bibliográfica. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre a teoria institucional e a responsabilidade social, por um foco acadêmico e prático. O contexto deste trabalho confluiu na criação de uma análise que possibilitou correlacionar e explicar a responsabilidade social a partir da teoria institucional.

É importante ressaltar a carência de estudos integrativos de teorias preocupados em analisar comportamentos organizacionais contemporâneos, por isso a ausência de um estudo empírico que dê suporte às ideias aqui propostas, as quais surgiram de um estudo bibliográfico de diversos

materiais. Portanto, há ainda um vasto caminho a ser percorrido para que o presente estudo alcance sua total plenitude bibliográfica, acadêmica e metodológica.

3 TEORIA INSTITUCIONAL – DISCUSSÕES PRELIMINARES

O fator-chave para a interpretação do funcionamento das organizações nas novas realidades propostas por diferentes atores sociais está no aprimoramento de antigas teorias e na descoberta de novas ideologias. Uma das teorias em constante lapidação é a teoria institucional.

Para Carvalho, Andrade e Mariz (2005, p. 3),

a teoria institucional compreende a possibilidade da mudança, enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar conformidades e reduzir riscos e incertezas, isto é, a mudança ocorre para sustentar uma ordem de valores compartilhados.

Conforme Silva e Gonçalves (1999, p. 220), a teoria institucional é concebida pela convergência de influência de corpos teóricos oriundos da

ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

O estudo da teoria institucional pode ser associado a outros temas de interesse da escola administrativa, e tal situação apenas promove, com categoria, um maior entendimento da contribuição daquela para com a gestão organizacional. Aponta-se, por exemplo, a interligação da teoria institucional com as ideias de gerenciamento de impressões.

Mendonça e Gonçalves (2002, p. 8) definem que

o gerenciamento de impressões é tudo que uma pessoa faz para controlar o modo como os outros o veem e a imagem que eles desenvolvem dela. A formação de impressões, por sua vez, ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas.

Ao relacionar esta definição às abordagens institucionais, Mendonça e Andrade (*apud* MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, p. 5) argumentam que

as organizações que desejem obter a aceitação dos seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade. Pois, caso isso não ocorra, os *stakeholders* não terão informações, ou elas serão sofríveis, para avaliar as organizações. Assim, as organizações, com o objetivo de que lhe seja conferida legitimidade, se engajam no gerenciamento de impressões organizacionais, buscando criar e enviar aos seus públicos constituintes mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, que sejam congruentes com as demandas do ambiente técnico-institucional.

A influência do ambiente para o entendimento da teoria institucional é decisiva. Em uma referência ao construtivismo social, diversos autores, ao discorrerem sobre a contribuição do ambiente na

estruturação das abordagens institucionais, observam as organizações como reflexos estruturais da realidade socialmente construída, sendo condicionadas, principalmente, por seu ambiente institucional.

Desse modo, o mito da racionalidade – expresso por meio de regras institucionais racionalizadas, presentes em diferentes domínios de atividade – exerce poder de influência sobre a forma e expansão da organização formal, incorporadora de tais regras como elementos estruturais: “maior grau de modernização da sociedade, maior a presença das estruturas racionalizadas em dados domínios e maior o número de domínios com estruturas racionalizadas” (PECI, 2005, p. 3).

Segundo Meyer e Rowan (*apud* CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 4), “o ambiente supre as organizações com regras institucionalizadas e estas regras definem novas formas de organização, redefinem as existentes, e especificam os meios para reproduzir a racionalidade de cada uma”. Portanto, a teoria institucional afirma que o ambiente estabelece um sistema de relacionamento com as organizações, através da imposição de normas e valores, que acabam sendo validados no contexto organizacional, sem, necessariamente, haver um requisito técnico.

“Dessa forma, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação)” (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, p. 4).

Toda esta breve e concisa análise sobre a ligação entre a teoria institucional e os diferentes ambientes organizacionais remete à afirmação de Viera e Misoczky (*apud* VENTURA, 2003, p. 4) de que “os ambientes passam a ser considerados não apenas fonte de recursos e depósito de resultados do processamento das atividades organizacionais, mas um grupo de elementos que fornecem crenças que funcionam como mitos racionais”.

Em torno dos processos de estabelecimento e aparecimento de normas, valores, crenças e mitos está a organização, a qual influencia e é influenciada nos procedimentos de institucionalização. Bauer (1999, p. 239) afirma que nas organizações atuais “as estruturas são emergentes, em vez de planejadas e produzidas; a informação é fundamentalmente livre, em vez de controlada; e a ordem é criada principalmente a partir da informação, em vez de pelas estruturas”.

Neste sentido, para que a teoria institucional alcance sua razão de existência, faz-se necessário que os valores defendidos pelas organizações sejam institucionalizados. Vieira e Misoczky (*apud* VENTURA, 2003, p. 4) definem o “processo de institucionalização como a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera”.

Institucionalizar-se, para uma organização, significa, portanto, uma alternativa para mudanças necessárias à organização. Tais transformações ocorrem através da eficiência ou pura e simplesmente por adequações conformais adotadas na gestão organizacional. Tolbert e Zucker (1999, p. 205) entendem a institucionalização como um conjunto de processos sequenciais que “sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando, deste modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e mesmo à eliminação”.

O conjunto de processos supramencionado é composto, segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 206), por habitualização, objetificação e sedimentação.

Habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos e políticas e procedimentos de uma dada organização, ou conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (...); objetificação, um movimento em direção a um *status* mais permanente e disseminado, envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base no consenso (...); sedimentação, um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização.

Porém, muitas vezes, as organizações são institucionalizadas por caminhos previamente conhecidos, ou seja, são tratadas como se fossem todas de uma mesma linhagem sem qualquer especificidade. Vieira, Carvalho e Silva (*apud* PECCI, 2005, p. 5) têm essas “similaridades e esses processos de homogeneização definidos como isomorfismo”. Trata-se de um processo limitador que pressiona uma unidade da população a se parecer com outras unidades que participam do mesmo conjunto de condições ambientais. O isomorfismo é proposto como um conceito-chave para compreender a política e os ritos de muitas organizações modernas.

Observa-se que o isomorfismo com as instituições do ambiente tem consequências cruciais para as organizações, uma vez que elas incorporam elementos legitimados externamente, sem considerar a eficiência organizacional; empregam critérios de avaliação externos para definir o valor de elementos estruturais; e a dependência de instituições externamente fixas reduz a turbulência, prejudica a competitividade e mantém a estabilidade (PECCI, 2005).

Existem três tipos de isomorfismo institucional: coercitivo, oriundo de pressões formais e informais exercidas por outras organizações representantes de expectativas culturais da sociedade; mimético, advém de situações em que organizações se modelam, ao refletir outras, livres de qualquer intencionalidade; e normativo, decorrente principalmente da profissionalização (PECCI, 2005).

Carvalho, Andrade e Mariz (2005, p. 5) admitem que “as organizações tornam-se homogêneas ao serem conformadas aos padrões institucionais preexistentes nesses ambientes e suas escolhas ocorrem dentro de estruturas culturais históricas previamente estabelecidas”.

Após a análise da institucionalização e uma breve passagem sobre como realizá-la através do isomorfismo, chega-se à instituição em si. Berger, Luckmann e Schutz (*apud* TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204) “observam a instituição como o resultado ou estágio final de um processo de institucionalização, definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores”.

Pois bem, a organização adotou novos valores, conquistou as institucionalizações e passa então ao estágio de instituição. “A organização torna-se, em uma palavra, legitimada, e usa sua legitimidade para fortalecer seu sustento e assegurar sua sobrevivência” (Meyer; Rowan *apud* CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 4).

Para Pfeffer e Salancik (*apud* MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, p. 1), “a legitimidade é um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte aos seus objetivos e às suas atividades”. Assim, em termos de relacionamento entre empresas e diversos atores sociais, reconhece-se as vantagens de se criar legitimidade para as instituições existentes, evitando assim a necessidade de uso de formas coercitivas e visíveis de poder.

Um aspecto central para a teoria da legitimidade é o conceito de contrato social, o qual implica que a sobrevivência de uma organização depende da medida em que ela opere dentro dos limites e normas definidos pela sociedade. Como os limites e as normas societárias podem mudar ao longo do tempo, a organização continuamente tem que demonstrar que suas ações são legitimadas e que ela se comporta como uma boa corporação cidadã (Hooghiemstra *apud* MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, p. 5).

Todos os termos trabalhados, como institucionalização, isomorfismo, instituição e legitimidade, reforçam o poder de arcabouço acadêmico e prático da teoria institucional. Entretanto, ressalta-se, por parte de alguns autores, o levantamento de um novo institucionalismo:

A principal diferença entre as duas escolas está na influência do construtivismo social adotado como perspectiva oficial do novo institucionalismo. De fato, a etnometodologia e o construtivismo social são considerados como microfundamentos da perspectiva institucional. Enquanto as correntes tradicionais tomavam como objeto de estudo as organizações individuais e consideravam o ambiente como pano de fundo, a nova abordagem institucional entende as organizações individuais como consequências desse ambiente (Powell *et al. apud* PECI, 2005, p. 3).

Contudo, apesar de defendida por alguns pesquisadores, tal fundamentação encontra obstáculos acadêmicos para ser totalmente aceita. Segundo Powell e DiMaggio, comentados em artigo de Peci (2005, p. 11),

uma teoria tão relacionada à reprodução tem dificuldades para atender questões de criação e transformação. De fato, o foco do novo institucionalismo está na durabilidade e na persistência das instituições. Por isso, seus resultados empíricos têm superestimado aspectos como o mimetismo organizacional.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Por razões que permeiam entre mudanças no cenário político, imperativos no mercado não muito bem definidos, ou mesmo em função de modismos gerenciais, muitas organizações decidiram, recentemente, abraçar as diretrizes de responsabilidade social.

E através de todo este movimento as empresas procuram se justificar e criar provas à sociedade, e consumidores, de que estão indo ao encontro de aspirações sociais, por meio de um comportamento socialmente responsável, em que são exigidos e valorizados aspectos que, em última instância, os próprios empresários elegem (Ventura; Vieira *apud* COSTA; CARVALHO, 2005).

Cheibub e Locke (2002, p. 1) comentam, entretanto, que,

apesar dessa explosão de interesse sobre responsabilidade social empresarial, um breve exame da literatura sobre o tema sugere que a própria ideia de responsabilidade social empresarial, suas características fundamentais, sua operacionalização e suas consequências para o mundo real ainda são objeto de disputa.

Tal situação promove algumas deturpações entre as metodologias de gestões socialmente responsáveis e as práticas filantrópicas. Mendonça e Gonçalves (2002, p. 3) afirmam que “a responsabilidade social difere da filantropia porque reflete consciência social e dever cívico”.

A filantropia relaciona-se ao prazer individual de ações praticadas por empresários. A responsabilidade social, além de integrada à consciência social, não dispensa a ideia e a aplicabilidade do dever cívico, logo, não se caracteriza por atitudes individualizadas. Ela busca ações empresariais voltadas à cidadania, por meio do desenvolvimento dos cidadãos, para tanto, tais ações de gestão não prescindem de periodicidade, método, sistematização e gerenciamento efetivo por parte das empresas. “A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que visa ao retorno econômico social, institucional, tributário-fiscal. Enquanto a filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica” (CAMPANHOL; BREDA, 2005, p. 5).

Cheibub e Locke (2002, p. 4) discorrem de maneira interessante sobre as diferentes abordagens de responsabilidade social apontadas pela academia. Conforme os autores, há uma tendência na literatura, especialmente na discussão brasileira, sobre a questão de se privilegiar a filantropia e o idealismo ético, ressaltando-se a dimensão valorativa e ética da responsabilidade social empresarial.

Já a posição progressista é uma forma de responsabilidade social baseada no interesse da própria empresa, no entanto, define os potenciais beneficiários da ação empresarial de forma abrangente, incluindo atores não imediata e diretamente relacionados às atividades produtivas da empresa.

Neste sentido, a responsabilidade social empresarial pode ser defendida por argumentos éticos, morais e instrumentais. Os argumentos éticos e morais relacionam-se a preceitos religiosos e normas sociais como justificativas ao comportamento socialmente responsável assumido por empresários e organizações. Os argumentos instrumentais interligam as ações em responsabilidade social ao desempenho empresarial, assim, as ações sociais adquirem sentido quando atreladas a possíveis ganhos. Nota-se, então, que a responsabilidade social pode ser observada por diferentes argumentos. Esta pluralidade de óticas apenas enriquece a aplicabilidade do tema.

Para um maior esclarecimento na continuidade de conhecimentos sobre responsabilidade social, tomam-se as palavras de Ventura e Ashley (*apud* VENTURA, 2003, p. 2), que definem a responsabilidade social como:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela, assumindo, assim, além de suas obrigações estabelecidas em lei, também obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Verifica-se, portanto, que muitos interesses estão envolvidos em uma ação socialmente responsável e podem deteriorar o real sentido de uma gestão interessada em responsabilidade social. Bem por isso a transparência deve estar sempre presente em uma gestão socialmente responsável. Segundo Mendonça e Gonçalves (2002, p. 4), “se as ações de responsabilidade social não refletirem os valores e cultura corporativa, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade”.

Mendonça e Gonçalves (2002, p. 2) ainda salientam que “muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa, por vezes, de que estas ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos e serviços”. Na verdade, as organizações buscam uma

legitimidade de suas práticas sociais junto às comunidades, independente do modelo de gestão socialmente responsável adotado.

Logo, após esta breve análise, é importante salientar que os ganhos são inúmeros quando uma empresa opta por uma atuação socialmente responsável. Segundo Araujo (2004), a imagem da organização cresce positivamente, há um incremento da fidelidade por parte dos respectivos clientes e consumidores, adquire-se uma simpatia pública originada da comunidade ou sociedade, percebe-se alguma vantagem competitiva e, como fator principal, o prazer de construir uma estrutura social composta por empresários, empreendedores, acionistas, outras pessoas e empresas mantenedoras de alguma relação no mundo dos negócios.

5 ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL A PARTIR DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

A responsabilidade social é observada como um fato pertinente, irrevogável e ativo nos atuais contextos organizacionais. Esta metodologia de gestão permite com que diversas empresas promovam, de maneira mais construtiva, o seu desenvolvimento e operacionalização sobre os respectivos ambientes mercadológicos em que são atuantes.

Por ser um caminho de evolução na administração de empresas, apresenta a necessidade imprescindível de rompimento de paradigmas. Estes se encontram impregnados em estruturas organizacionais pouco flexíveis, em missões empresariais não bem definidas e mesmo em culturas organizacionais não condizentes com as necessidades temporais de seus consumidores. Portanto, a superação de tais valores ultrapassados não acontece através de um simples desejo de seus dirigentes, mas sim por uma série de pressões oriundas de diversas fontes direcionadoras de ações inovadoras, nos modelos de gestão organizacional, inspiradas por uma consciência cidadã.

Os paradigmas, os valores, as culturas, as missões, o modo de visão de mundo das organizações estão institucionalizados, mesmo que inconscientemente. A teoria institucional trabalha há muito nas organizações para tornar legítimo aquilo que é tido como verdade nas rotinas empresariais nos respectivos momentos de história. Para tanto, é chegada a época de uma sociabilização e revisão de alguns preceitos antes aceitos como única verdade. E por meio deste contexto, chega-se a uma situação contributiva da teoria institucional influenciar no surgimento e aplicabilidade da responsabilidade social em uma gestão organizacional.

Nesta comunicação e interação com o meio natural, as organizações recebem influências ambientais, traduzidas por definições culturais de propriedade e legitimidade, através das quais as empresas começam a observar-se como produtos em constante adaptação. É preciso, portanto, compreender os valores interessantes ao contexto, como eles são e serão construídos na cultura e estrutura empresariais, para que assim uma nova concepção organizacional institucionalizada consiga emergir, como sinal de conclusão a incorporações de ideologias cidadãs.

Este movimento explica o comportamento reativo de muitas empresas em relação às questões sociais e ambientais, visto a densidade de seus antigos paradigmas postos a prova pela liberdade de expressão organizacional, através do livre curso de informações. Este choque de valores e culturas explica o porquê de em países em desenvolvimento a discussão sobre responsabilidade social ainda estar restrita a grandes organizações.

Segundo PECI (2005), a permanência das instituições decorre não apenas do fato de satisfazerem necessidades humanas, culturalmente definidas, mas também de um conjunto de fatores contingenciais advindos de relações de fenômenos sociais com outros sociais, e demais fenômenos

não identificados como sociais. Logo, nota-se que a perpetuação de uma empresa está relacionada, sim, a valores que se dirijam à conquista e satisfação de seus consumidores, o que pode acontecer por meio de um relacionamento mercadológico caracterizado pela responsabilidade social.

Verifica-se, então, que a adição entre responsabilidade social e teoria institucional conflui em um resultado interessante e explicador do surgimento e aplicabilidade daquela em uma gestão. Como a teoria institucional intenta conferir uma identidade específica às organizações, baseada em análises de culturas e valores que reflitam na satisfação da sociedade afetada por seus funcionamentos, toda esta elucidação permite que a implantação de valores socialmente responsáveis ocorra de maneira transparente através da institucionalização dos mesmos. Toda essa situação denota uma veracidade sobre a relação contributiva entre as organizações e o mundo.

Se realizado um fundamentado planejamento estratégico, funcional e operacional das políticas a serem implementadas, todo o processo será enriquecido por uma maior consistência e efetividade das ações empregadas. Ao optar por um processo de comunicação organizacional assertiva, por exemplo, a organização transfere aos públicos internos e externos uma expressão de responsabilidade social marcada por uma relação mútua de transparência e respeito, o que acaba por agregar valor ao ato comunicativo e confiabilidade aos participantes.

Uma gestão socialmente responsável, portanto, apenas acontecerá se bem comunicada ao todo empresarial. Todavia existem diversos mecanismos comunicativos possíveis de serem utilizados nestes procedimentos em prol de que a concepção de uma gestão socialmente responsável seja alcançada de maneira mais ampla e correta por toda a empresa. Dentre eles citam-se o gerenciamento de impressões, os esquemas interpretativos, os mitos institucionais racionalizadores, os valores e as crenças organizacionais.

Assim, por meio de todo um aparato intangível de comunicação, as organizações têm estabelecido uma direção em sua atuação socialmente responsável. Como consequência de sua visão de mundo, e mediante a interpretação da influência sobre a sociedade, são estabelecidas políticas socialmente responsáveis vislumbradas como imprescindíveis na gestão organizacional.

Dentro deste cenário, a responsabilidade social, além de direcionada, é comunicada aos diversos públicos, principalmente por intermédio dos mitos institucionais racionalizadores. “A eficiência organizacional tem valor por si própria e também tem potencial para alimentar a formação de mitos institucionais na medida em que uma prática particularmente efetiva pode passar a ser codificada em forma de mito” (CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 4).

Portanto, a organização, quando criada, define uma missão e estratégia, através das quais suas interpretações de mundo serão estabelecidas e transferidas à sociedade e seus *stakeholders* por meio de mecanismos de gerenciamento de impressões e instalações de mitos. A responsabilidade social se instala pelo mesmo caminho e se conclui no sucesso destes procedimentos.

Na teoria institucional, a implantação de uma gestão interessada em valores socialmente responsáveis se dá, portanto, desde a criação da empresa. Entretanto, se o interesse por políticas socialmente responsáveis surgir após a fundação, todos os valores e ideais podem ser revistos e alinhados a uma nova intenção cidadã de existência. Mas, independente do estabelecimento das diretrizes em responsabilidade social acontecer no momento de criação da empresa ou depois, faz-se necessária a decisão sobre qual abordagem a ser adotada.

A opção pela abordagem direcionadora de práticas socialmente responsáveis se baseará em pilares como o método de gestão aplicado na organização e as práticas de negócios utilizadas no funcionamento organizacional. Em verdade, o que pode representar maior poder de influência sobre

a abordagem selecionada reside na compreensão do gestor sobre a responsabilidade social. A decisão deste empresário, empreendedor ou colaborador estabelecerá o nível de flexibilidade aceito nas ações sociais.

Em continuidade, a competitividade do setor tem de ser estudada, pois cabe à organização analisar sua concorrência em prol de implantar ações de responsabilidade social diferenciadoras e permissivas de angariar preferência nos diversos mercados de consumo atendidos. Porém, essa cadeia dá-se por encerrada apenas quando todas as relações mantidas na cadeia de relacionamento organizacional puderem ser consideradas éticas e socialmente responsáveis.

Logo, a comunicação promove um entendimento claro sobre como direcionar práticas socialmente responsáveis através da teoria institucional, ao indicar a necessidade imprescindível de obter mais informações sobre a abordagem escolhida pelas organizações ao trilhar seus caminhos socialmente responsáveis. Ressalta-se que a escolha da abordagem a ser aplicada nos procedimentos de responsabilidade social de uma empresa está diretamente relacionada ao processo de comunicação da mesma, pois tal escolha relaciona-se às respectivas missão e posição estratégica.

Para que uma abordagem seja aceita e compreendida através de um fluxo de comunicações, a responsabilidade social já deve fazer parte, ou mesmo ser conhecida pela estrutura hierárquica organizacional e estar inserida nas relações de poder nas empresas.

Nesta perspectiva observa-se na responsabilidade social um caminho para o capitalismo angariar, junto à sociedade, aceitação sobre as riquezas acumuladas em grandes centros financeiros, comerciais e industriais. No entanto, este entendimento social não emerge do simples desejo de os representantes do sistema intentarem tal situação, logo, utilizam-se de mecanismos de poderes organizacionais, interpretados como ferramentas orientadas a conquistar tal compreensão por parte de diversos públicos. A

elaboração de poder organizacional é fundamentada em três condições: não existe separação entre organização e política; a política organizacional é permeada por relações entre interesses, conflito e poder, e o poder implica relações específicas de representação de significado (Morgan; Reed; Clegg *apud* COSTA; CARVALHO, 2005, p. 4).

Ao admitir a não separação entre organização e política, e por afirmar a relação daquela com diversos interesses, conflitos e poder, e a necessidade deste confluir em algum significado, sugere-se a criação de uma unidade interessada em promover a responsabilidade social organizacional. Tais áreas são institucionalizadas podem receber diferentes denominações, como departamentos, grupos, comitês ou núcleos de decisões.

O departamento de responsabilidade social permite uma aliança junto à administração da empresa nos processos de lançar valores e normatizações corporativas e sociais em suas estruturas físicas, hierárquicas e relações de poder. Tal departamento tomaria para si o comprometimento de unificar ideias e consensos sobre o entendimento das políticas de responsabilidade social praticadas na organização. Logo, a unidade de decisões em responsabilidade social precisa estar respaldada em valores como este. Como exemplo citam-se os departamentos direcionados exclusivamente a discussões de responsabilidade social encontrados na Ambev, Banco Real e Grupo Pão de Açúcar.

“Todo poder busca o consenso, de maneira a ser reconhecido como legítimo, transformando obediência em adesão. De forma complementar, legitimação é definida como a busca pela aquisição desse atributo” (COSTA; CARVALHO, 2005, p. 4).

Na teoria institucional, as organizações,

embora construídas e mantidas por atores individuais, assumem uma fachada de uma realidade impessoal e objetiva, e quanto mais os indivíduos se incorporam às relações sociais, mais elas se cristalizam, passando a ser vivenciadas por encima e para além dos indivíduos (CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 3).

Mesmo que alocada em um departamento, todos os procedimentos interessados na aplicabilidade da responsabilidade social precisam ser controlados por metodologias que vislumbrem um real desenvolvimento organizacional nesta área. Existem normatizações padronizadoras de uma gestão socialmente responsável, como os Indicadores Ethos (valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade), ISO 26000, ABNT NBR 16001, SA 8000 e AA 1000 (BENIDELLI, 2006).

O controle nada mais é, portanto, do que estabelecimento de padrões orientadores em uma gestão organizacional. Ele tem como objetivo constante acompanhar e avaliar execuções de planejamentos em etapas de processos organizacionais. Tais padronizações se institucionalizam e são transformadas em normas, admoestadas como a cristalização de comportamentos e atitudes que devem perdurar até a necessidade de mudanças ou aprimoramentos desses valores.

E, neste ponto, os mecanismos de controle e padronizações revelam a interligação entre responsabilidade social e teoria institucional.

As instituições inevitavelmente envolvem obrigações normativas, mas frequentemente entram na vida social, primeiramente, como fatos que devem ser considerados pelos atores. Institucionalização envolve o processo pelo qual processos (*sic*) sociais e obrigações passam a ter um *status* de regra no pensamento e na ação social (Meyer; Rowan *apud* PECCI, 2005, p. 4).

Em toda a discussão realizada até o momento verificou-se a contínua relação da responsabilidade social com o ambiente. Tal análise surge como uma soma ao processo explicador de como a teoria institucional orienta um modelo de gestão socialmente responsável. O planejamento, a direção, a orientação e o controle de fatores organizacionais promotores de ações sociais eficazes são importantes, mas as mudanças organizacionais oriundas de diversas pressões e influências apenas são explicadas totalmente quando da inclusão do ambiente externo na discussão.

Predebon e Sousa (2005) comentam o ambiente institucional apoiado em três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo. O ambiente regulativo se baseia em pressupostos realistas sociais, onde os atores perseguem racionalmente seus interesses naturais. Por meio desta ambientalização a responsabilidade social acontece por uma forma singular e instrumental, interessada pura e unicamente no ganho de capitais. Se bem estruturada, a política cidadã destas empresas possivelmente confluirá em ganhos mútuos entre organizações e sociedade, entretanto, se não houver uma boa constituição de políticas socialmente responsáveis será constatada uma série de ações sem qualquer benefício real à sociedade.

O ambiente normativo segue uma lógica de conformidade orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social. Nesta situação, a responsabilidade social transcorre como uma opção das organizações em oferecer políticas estratégicas capazes de beneficiarem mutuamente os envolvidos nos processos. Em grande parte destas ações constata-se a preocupação por retornos

financeiros, no entanto, como a questão moral está inserida na discussão, não é possível perceber situações prejudiciais à sociedade.

No ambiente normativo surgem preocupações ambientais e de qualidade de vida que passam a ser vislumbradas por novas leis interessadas por tais valores e anseios sociais. Alguns exemplos são: Lei do Jovem Aprendiz (Nº 10.097/2000 e 11.180/2005); Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens – PNPE (Nº 10.940/2004); Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (Nº 8.028/1990); Lei de Crimes Ambientais (Nº 9.605/1998); entre outras. O ambiente cognitivo

está assentado sobre pressupostos do social construcionismo apresentando uma lógica de ação decorrente de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, os quais constituem parâmetros para aquilo que os atores sociais concebem como realidade.

Através deste ambiente a responsabilidade social é informada como fato difundido e aceito, logo é uma realidade, bem por isso faz parte da lógica social e, assim, estabelece-se como valor inserido nas culturas sociais e organizacionais. Por ser uma teoria cristalizada, é trabalhada por meio do produtivismo aliado ao idealismo ético, uma vez que, se bem tratada e lapidada, é aplicada por um foco estratégico, através do qual as comunidades beneficiam-se construtivamente pelo real conceito de responsabilidade social, e as organizações angariam resultados tangíveis e intangíveis pelo nível eficiente de suas ações socialmente responsáveis (PREDEBON; SOUSA, 2005, p. 5).

Nota-se nesta pirâmide estrutural do ambiente institucional uma preocupação para com a sociedade em sua percepção do indivíduo físico ou corporativo. Seja na sequência de interesses naturais, na dimensionalidade moral ou nos conhecimentos culturais socialmente aceitos, em todas essas visões, há um interesse sobre o próximo vislumbrado em uma relação comunitária.

Assim, o ambiente estabelece-se por uma elaboração cognitiva ao interligar as organizações com as empresas concorrentes, o rol de fornecedores e clientes; logo, o domínio de atuação seria uma opção organizacional regida pela concepção de mundo. Entretanto, os tempos cobram uma atuação mais humanitária das organizações, a qual impera por metodologias socialmente responsáveis nos procedimentos diversos de gestão organizacional.

Essa cobrança não resulta em uma caridade empresarial, mas sim em formulação de políticas estratégicas beneficiadoras da comunidade e também da própria organização.

A adequação de requisitos ambientais, por exemplo, aceitos como padrões legítimos seria a oportunidade para assegurar o reconhecimento social da organização, melhorando seu relacionamento com a sociedade e, dessa forma, reduzindo os riscos em momentos turbulentos, ao longo de sua história (Guarda Filho; Silva *apud* PREDEBON; SOUSA; 2005, p. 3).

Percebe-se, então, que toda organização existe em um ambiente físico, tecnológico, cultural e social específico que influencia as operações organizacionais, à medida que estas também os influenciam, através de processos de gestão mais ou menos desenvolvidos. Encontra-se nesse ponto uma relação de ida e volta de informações (*input* e *output*) com constantes *feedbacks* entre os meios, situação esta permissiva de um quadro construtivo a todos os participantes.

Em relação à teoria institucional parece existir uma relação entre isomorfismo e práticas de responsabilidade social corporativa. Isso pode ser notado quando as organizações ditas “socialmente

responsáveis” incorporam às suas políticas e culturas, bem como difundem, ações sociais que foram institucionalizadas em seu ambiente para obterem legitimidade perante a sociedade. As práticas de responsabilidade social observadas nos bancos brasileiros podem ser apresentadas como exemplos de tal homogeneização, uma vez que são poucas as instituições financeiras que buscam um caminho diferente da concorrência na aplicabilidade de metodologias socialmente responsáveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste artigo objetivou compreender como a teoria institucional explica o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas.

Houve uma série de análises de conceitos e procedimentos da teoria institucional explicadores da responsabilidade social. Esta teoria contém mecanismos interessantes ao desenvolvimento e à implantação de uma gestão socialmente responsável, tais como a instituição, a institucionalização, a legitimação e o isomorfismo. Uma política interessada em promover a responsabilidade social pode utilizar-se de todas as metodologias mencionadas no intuito de envolver todos os *stakeholders* no processo.

Verifica-se a adoção de políticas socialmente responsáveis somadas aos valores organizacionais como uma ação empreendedora e comunitária em resposta à banalização social imposta às relações de comunicação e convivência nos últimos tempos.

É neste ambiente que ocorre a inserção da responsabilidade social. Há uma constante necessidade de mostrar às diversas comunidades a possibilidade de um desenvolvimento propiciador de melhores condições a todos. Não por meio de meras ações filantrópicas, mas por ações concisas e representativas da atuação organizacional na sociedade. Em verdade, todo este cenário gera um potencial estratégico às organizações, pois elas passam a ser capazes de atuar em situações anteriormente de exclusiva responsabilidade estatal.

Além disso, as empresas possuem a oportunidade de legitimarem sua imagem frente a sociedade.

Entretanto, a modificação deste ambiente não ocorre por fáceis metodologias, pois, assim como a complexidade da situação social aumentou, o nível de exigência dos diversos *stakeholders* também.

Eles passam a exigir atuações sociais condizentes e deixam de aceitar meras práticas ilusionárias de responsabilidade social.

O respeito ao cliente, aos funcionários, aos fornecedores, ao governo, às ONGs e a todos os demais *stakeholders* deve ser uma premissa inquestionável na atuação em responsabilidade social das empresas. A veracidade, a consistência e a longevidade de tais ações também devem ser observadas, pois a responsabilidade social não reside em mecanismos enganadores da sociedade, mas sim em uma ferramenta estratégica do composto organizacional que visa ao beneficiamento mútuo entre empresas e sociedade por meio de uma relação duradoura e construtiva.

Por conseguinte, as organizações precisam observar maneiras competentes e transparentes de institucionalizar políticas socialmente responsáveis em seus ambientes interno e externo. Este estudo procurou validar a importância de integrar teorias e áreas do conhecimento para o melhor entendimento da ciência da administração e sua evolução histórica, uma vez que discutir e analisar teorias de forma conjunta reforça a administração enquanto ciência.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luiz César G. de. *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 16001: Responsabilidade Social – Sistema da Gestão. Disponível em: <http://www.iadb.org/ETICA/Documentos/abn_norma-p.doc>. Acesso em: 15 out. 2006.
- BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BENIDELLI, Talita. Responsabilidade social terá padrão global: diretrizes de abrangência mundial, chamadas ISO 26.000, orientarão ação empresarial em áreas como ambiente e relação com consumidor. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/cidadania/reportagens/index.php?id01=2077&lay=cid>>. Acesso em: 15 out. 2006.
- CAMPANHOL, Edna M.; BRENDA, Francisco de A. Responsabilidade social: entre o assistencialismo e a moderna gestão corporativa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. p. 1-12. *Anais...*
- CARVALHO, Cristina A.; ANDRADE, Jackeline; MARIZ, Luiz A. Mudança na teoria institucional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. p. 1-10. *Anais...*
- CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R.; CAPPELIN, P. (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002. p. 279-291.
- COSTA, Alessandra M.; CARVALHO, José L. Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. p. 1-16. *Anais...*
- 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...*
- PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. p. 1-14. *Anais...*
- PREDEBON, Eduardo A.; SOUSA, Paulo D. Estratégia, contexto ambiental e interpretação: um estudo de multicasos na AICSUL. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. p. 1-15. *Anais...*
- SILVA, Clóvis L. Machado da; GONÇALVES, Sandro A. Nova técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 220-226. cap. 7.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219. cap. 6.
- VENTURA, Elvira C. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do “novo espírito” do capitalismo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2003, Atibaia. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. p. 1-16. *Anais...*