



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TERESA CRISTINA AGUIAR LIMA

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL:
ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ

FORTALEZA

2008

TERESA CRISTINA AGUIAR LIMA

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL:
ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Área de Concentração

Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos

Orientador

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA

2008

L556i

Lima, Teresa Cristina Aguiar.

A Institucionalização das práticas de responsabilidade social: estudo de caso na Companhia de Água e Esgoto do Ceará / Teresa Cristina Aguiar Lima. – Fortaleza, 2008.

167f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-CE, 2008.

1. Teoria Institucional 2. Responsabilidade Social
I Título.

CDD: 658.408

TERESA CRISTINA AGUIAR LIMA

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL:
ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovação em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca
Universidade Federal do Ceará – UFC

Aos meus queridos pais, Bernardo e Terezinha, pessoas honradas e nobres, que me permitiram estar aqui, e sempre me apoiaram, com amor e carinho.

"De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, da queda um passo de dança, do medo uma escola, do sonho uma ponte, da procura um encontro.
E assim terá valido a pena existir!"
(Fernando Pessoa).

AGRADECIMENTOS

A Deus, cuja infinita e fecunda bondade, permitiu a ajuda de irmãos benevolentes; espero ter a feliz surpresa de reconhecê-los um dia.

Aos meus pais, Bernardo e Terezinha, meu eterno carinho; meus irmãos: Luiza, Marco, por terem preparado o caminho, ofertando sempre apoio; meus cunhados: Soraya, Lauro, pelo suporte àqueles que amo; meus sobrinhos: Marcus Vinícius, Sabryna e Matheus, por me fazerem entender que a vida vale a pena em razão de cada sorriso deles. Vocês representam a razão da minha vida e da minha progressão.

Aos amigos que entenderam minha ausência: Danielle Rebouças, pelo exemplo de fé e amor à vida; Ideliane, pelo fato de resgatar antigos amigos, por me apresentar a novos, por meu afilhado.

Ao Professor Dr. Augusto Cabral, a quem registro minha admiração pelo compromisso com a educação, com seus alunos e pelo incentivo contínuo em buscar o que temos de melhor. Aos membros da Banca; Prof.^a Dr.^a Márcia DeLuca, Prof. Dr. Marcos Lima, pela oportunidade de aprendizado.

Aos colegas de Mestrado, Celso, Idée, Flávia, Wilson, Leônia... enfim, todos, pela cumplicidade criada na caminhada.

Aos colegas, tecnólogos, sincero agradecimento pelo carinho e pela oportunidade de compartilhar com todos vocês esse momento marcante.

Aos professores e aos alunos do EaD, pela oportunidade única de vivenciar outra etapa marcante. Profa. Elidihara Trigueiro Guimarães, que Deus a abençoe. Cecília, grata pelos contatos, pela ideia.

Aos profissionais competentes que, mesmo compromissados com suas atividades, ainda assim, compreenderam o esforço empregado e viabilizaram pesquisa: Dr. Henrique Lima, Niédja Pinheiro, Joyce Lima, prof. Vidal, Ruben, Franklin Torres.

Aos colegas da UFC, que deram suporte a minha ausência, confiaram na capacidade do meu trabalho, e me incentivaram desde o início: Américo, Miriam, Fernando Henrique, DTD (Celi, Jazete, Mary Rose, Luzimar, Edilda); DSO (Sylvana, Martha, Andréa, Socorro Ximenes, Regina Jucá); DAA (Denise, Fátima, Daniele, Roseane, Socorro Sousa), Profa. Joana D´Arc, Profa. Teresinha Cochrane, Sr. Osnir, Delmiro, D. Helena... Eduardo, Daniele, Elienay, Telma, Cleverland, Marta... A cada instante de conversa, era oportunidade de troca de informações, de conselhos... Foram tantos amigos que, provavelmente, esqueci algum.

Por último, agradecendo à vida, uma vez mais agradeço a Deus por tê-la me concedido.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

AA1000	<i>Accountability</i>
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ANA	Agência Nacional das guas
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BNH	Banco Nacional de Habitação
BS	Balanço Social
BS 8800	<i>Occupational Health and Safety</i>
CAENE	Companhia de água e Esgoto do Nordeste
CAGECE	Companhia de água e Esgoto do Ceará
CESB	Companhia Estadual de Saneamento Básico
CHESF	Companhia Hidroelétrica do São Francisco
CNA	Companhia Nacional de lcalis
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco
COGERH	Companhia de Gerenciamento dos Recursos Hídricos
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
DNOS	Departamento Nacional de Obras e Saneamento
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FIDES	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSM	Fórum Social Mundial
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>

IBASE	Instituto Brasileiro de Análise Econômica
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCED	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
PLANASA	Plano Nacional de Saneamento
RS	Responsabilidade Social
SA 8000	<i>Social Accountability</i>
SAAGEC	Serviço Autônomo de Água e Esgoto do Estado do Ceará
SESP	Serviço Especial de Saúde Pública
SOHIDRA	Superintendência de Obras Hidráulicas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SUCAM	Superintendência Nacional de Campanhas
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
TVA	<i>Tennessee Valley Authority</i>
UN	Unidade de Negócio
UNIAPAC	<i>Union Internationale Chrétienne des Dirigentes d' Enterprise</i>

LISTA DE QUADROS

1 Dimensões da Teoria dos Stakeholders, segundo Donaldson e Preston (1995).....	29
2 Cronologia de Ações da Responsabilidade Social no Brasil.....	45
3 Organizações integrantes do GRI.....	51
4 Linhas de Atuação do Instituto Ethos.....	54
5 Principais Autores da Teoria Institucional	74
6 Tipos de Isomorfismos, segundo Powell e DiMaggio (1991).....	78
7 Níveis de Legitimação no Processo de Institucionalização.....	79
8 Relação entre as Questões e as Fases do Processo de Institucionalização, segundo Tolbert e Zucker.....	95
9 Relação entre as Questões e os Temas Ethos	97
10 Descrição dos Níveis Hierárquicos da CAGECE.....	111
11 Indicadores das Diversidades no Quadro de Pessoal da Companhia	111
12 Descrição das Unidades de Negócio da CAGECE no Ceará	112
13 Quadro de Pessoal da Companhia.	113
14 Cargo <i>versus</i> Nível de Escolaridade.....	114
15 Ações de Responsabilidade Social Desenvolvidas pela CAGECE.....	117

LISTA DE FIGURAS

1 Tendências Históricas de Ética e Responsabilidade Social.....	38
2 Integração das Organizações do GRI.	51
3 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.	55
4 <i>Stakeholders</i> e Posicionamento quanto à Responsabilidade Social	62
5 Processo de Institucionalização	80
6 Regiões Hidrográficas do Brasil.....	105
7 Bacia Atlântico Nordeste Oriental.....	106
8 Mapa das Unidades de Negócio da CAGECE no Ceará	112
9 Unidades de Negócio de Fortaleza, região metropolitana.....	113
10 Mapa Estratégico da CAGECE	115

LISTA DE GRÁFICOS

1 Empresas Associadas ao Instituto Ethos conforme Região do Brasil	57
2 Sexo do Entrevistado	122
3 Faixa Etária.....	122
4 Escolaridade	123
5 Existência de Área/Setor Responsável	125
6 Realização de Estudos sobre RS.....	125
7 Realização de Parcerias que Estudam RS	126
8 Em Acordo com Órgão Regulamentador	127
9 Realização de Estudos sobre RS.....	127
10 Respeito à Diversidade	128
11 Palestras e Encontros sobre RS	128
12 Alinhamento da RS aos Objetivos Estratégicos	129
13 Compromisso com o Desenvolvimento da Sociedade	130
14 Incentivo a Novas Propostas e Avaliação das Propostas de RS Existentes	130
15 Criação da Estrutura de RS Favorece a Implementação das Práticas	131
16 Transparência e Ética em Projetos de RS.....	132
17 Investimento em Tecnologia para Melhorar Qualidade do Serviço.....	132
18 Clareza nos Resultados das Ações de RS.....	133
19 Acompanhamento das Ações de RS junto à Comunidade	134
20 Incompatibilidade da Atividade Lucrativa com a Prática de RS.....	134
21 Adoção da RS e Legitimidade das Ações da Empresa.....	135

LISTA DE TABELAS

1 Cargo Ocupado na Empresa	121
2 Tempo de Experiência	121
3 Resumo Descritivo do Questionário	124
4 Índice de Concordância das Respostas	136
5 Critérios de Habituação Avaliados	137
6 Critérios da Objetificação Avaliados	138
7 Critérios da Sedimentação Avaliados	139
8 Correlação para a Fase da Habituação	139
9 Correlação para a Fase da Objetificação	140
10 Correlação para a Fase da Sedimentação	141
11 Correlação com Tema Valores, Transparência e Governança	142
12 Correlação com Tema Ethos (Público Interno)	142
13 Correlação com Tema Ethos (Meio Ambiente)	143
14 Correlação com Tema Ethos (Governo e Sociedade)	143
15 Correlação com Tema Ethos (Consumidores e Clientes)	143
16 Correlação com Tema Ethos (Comunidade)	144
17 Fatores Diversos, sem Correlação com os Temas Ethos	144
18 Percepção das Mudanças Provocadas pela Prática da RS	145
19 Classificação a Relevância da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social	145
20 Participação da Empresa no Movimento de RS nos Últimos Anos	146
21 Ações mais Importantes em Relação à RS	147
22 Motivação da Empresa para Adotar as Práticas da RS	147
23 Fatores Importantes para a Prática de RS	148
24 Sugestões para o Fortalecimento da Área de RS	148

RESUMO

O propósito deste trabalho é investigar o processo de institucionalização das práticas de Responsabilidade Social na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), tendo por parâmetro a Abordagem Institucional, sob a visão de Tolbert e Zucker (1998), que apresenta o processo sendo composto de três fases: “habitualização”, objetivação e sedimentação. Para cada uma das fases, foram elencados fatores representativos específicos. A investigação está metodologicamente estruturada como uma pesquisa de natureza qualiquantitativa, quanto ao tratamento dos dados; exploratório-descritiva, quanto aos fins; e bibliográfica e de campo, quanto aos meios, tendo sido realizada via estudo de caso. Foi aplicado questionário, estruturado com perguntas fechadas, com respostas tanto dentro da escala de Likert como em uma perspectiva de gradação de importância. O instrumento proposto, passível de ser utilizado em outros estudos, desde que adaptado, considerou os temas defendidos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, compatíveis para a análise em questão, e fora aplicado aos colaboradores diretos da empresa lotados em Fortaleza, capital do Estado do Ceará. Os resultados foram analisados e apresentados graficamente pelo programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A pesquisa possibilitou o levantamento dos fatores relativos a cada uma das fases do modelo proposto para análise. Destarte, tornou-se possível acompanhar os ajustes internos, e os perceptíveis externamente, relacionados à institucionalização da prática de Responsabilidade Social. Os resultados demonstram o reconhecimento da atuação da empresa no âmbito social e sua vivência dentro das três fases do processo.

Palavras-chaves: Teoria Institucional, Institucionalização, Responsabilidade Social.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the process of institutionalizing the practice of Social Responsibility in the Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE) with the parameter under Institutional Approach to the vision of Tolbert and Zucker (1998) shows that the process is made up of three phases: habituation, objectivation and sedimentation. For each of the stages were listed specific factors representative. The research is methodologically structured as a kind of search qualitative, quantitative, for the processing of the data; exploratory-descriptive, about the purposes, and bibliographic and as field research, as the means and has been realized by case study. It was applied questionnaire, structured by closed questions, with answers both within the Likert scale, as in the prospect of gradation of importance. The proposed instrument, which can be used in other studies since adapted, considered the issues advocated by the Ethos Institute of Business and Social Responsibility, compatible for analysis in question, and outside collaborators applied to direct the company's blended in Fortaleza, capital of the state of Ceará. The results were analyzed and presented graphically by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The research enabled the lifting of the factors for each phase of the proposed model for analysis. Thus, it became possible to monitor the internal adjustments, and the perceived externally, related to institutionalize the practice of Social Responsibility. The results show the recognition of the company's performance in the social field, and his experience within the three stages of the process.

Key words: Institutional Theory, Institutionalization, Social Responsibility

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL	27
2.1 Contextualização da Responsabilidade Social	27
2.2 Evolução Conceitual da Responsabilidade Social.....	32
2.2.1 Conceituação de Responsabilidade Social	36
2.2.2 Dimensões da RS.....	40
2.2.3 Dimensão Ética da RS	41
2.3 Responsabilidade Social no Brasil	43
2.3.1 Ferramentas para Análise do Perfil Social	46
2.3.1.1 Balanço Social	46
2.3.1.2 DVA	50
2.3.1.3 GRI	50
2.3.1.4 Certificações	52
2.4 Instituto Ethos de RS	53
2.5 Responsabilidade Social como Estratégia de Negócio.....	58
3 A ABORDAGEM INSTITUCIONAL.....	64
3.1 Emergência e Evolução da Abordagem Institucional na Administração	64
3.2 Principais Correntes da Teoria Institucional	69
3.3 O “Velho” e o “Novo” Institucionalismo	74
3.4 Campo Organizacional	75
3.5 Isomorfismo Institucional.....	76
3.6 Legitimidade Institucional.....	78
3.7 Institucionalização de uma Prática	80
4 METODOLOGIA.....	85
4.1 Classificação da Pesquisa.....	85
4.2 Tipos de Pesquisa.....	87

4.3 Universo e Amostra (Seleção dos Sujeitos)	90
4.4 Coleta de Dados	92
4.5 Tratamento e Análise dos Dados	94
4.6 Limitações do Método.....	97
5 A COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ.....	99
5.1 Caracterização do Setor Saneamento	99
5.1.1 Saneamento no Brasil.....	101
5.1.2 Saneamento no Ceará.....	106
5.2 Caracterização da CAGECE	109
5.2.1 Responsabilidade Social da CAGECE	116
6 ANÁLISE DOS DADOS	120
6.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa.....	120
6.2 Correlação das Perguntas do Questionário com o Modelo de Tolbert e Zucker (1998) ..	137
6.3 Correlação das Perguntas do Questionário com os Temas Ethos de Responsabilidade Social	141
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICE A	163
ANEXO	167

1 INTRODUÇÃO

O tema da Responsabilidade Social (RS) permeia os campos de investigação dos estudos organizacionais e da gestão de pessoas com assiduidade recorrente nos últimos anos. De fato, as organizações aprimoram técnicas e ferramentas de aplicação de RS que ganham forma, de acordo com o contexto em que são utilizadas, crescentemente em uma perspectiva estratégica. Consoante argumentam Karkotli e Aragão (2004), ao se tratar dessa questão, deve-se considerar a variedade de normas, indicadores, processos e abordagens, para que se possa fazer opções mais adequadas à realidade de cada organização.

Rechaçando qualquer ideia de modismo que venha a ser associada à RS, verifica-se, por exemplo, a crescente atuação de organismos como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Instituto Brasileiro de Análise Econômica (IBASE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, reforçada pela criação de instrumentos e indicadores, tais como o Balanço Social, *Balance Scorecard*, *Global Compact*, por exemplo. Ademais, normas e processos, como AS 8000 e AA1000, ajudam a conceder a essa questão o caráter científico devido. Ao promoverem novas abordagens sobre responsabilidade social empresarial, entidades como estas consolidam e ampliam o campo de aplicação, promovendo a geração de novas contribuições sobre o tema.

Um aspecto a ser ressaltado em relação ao tema é o fato de que não há consenso em sua conceituação nem em sua denominação, sendo utilizadas as expressões Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa e Responsabilidade Socioambiental. Porém, apesar dessa falta de uniformidade, verifica-se, em geral, uma convergência em torno da crença de que o bem-estar coletivo deve transcender o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive os empresariais, como o lucro.

A visão de Melo Neto e Froes (1999), por exemplo, centra-se na ideia de contrapartida social, devendo, assim, a empresa prestar contas com a sociedade, fonte principal dos recursos humanos e materiais utilizados. Desse modo, os autores compreendem a responsabilidade social “como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na

apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertence”. (MELO NETO; FRÓES 1999, p. 84).

Conforme Ashley (2002, p. 6), responsabilidade social pode ser definida 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 a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange o seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Diversas outras definições podem ser encontradas na literatura. No âmbito deste trabalho, utiliza-se como parâmetro a definição apresentada pelo Instituto Ethos, em função de sua abrangência e poder de sintetizar pontos relevantes levantados em diversas outras definições. Desse modo, compreende-se responsabilidade social empresarial como

[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 78).

Em relação ao tema, deve-se, também, ressaltar que ele passou por uma evolução relativamente longa. Nessa trajetória, a responsabilidade social que, em muitos casos era entendida como filantropia ou, ainda, um mero reflexo de imposições legais ou dos benefícios que suas práticas traziam, em termos de imagem, por exemplo, ocupa hoje posição de destaque nas organizações.

Hoje, se pode assinalar, por exemplo, que o comportamento do cliente, um dos muitos *stakeholders* incluídos no conceito de responsabilidade social, e que está ao final da cadeia produtiva, é influenciado pelas práticas que as organizações adotam internamente. A escolha do indivíduo, ao adquirir este ou aquele produto, pode depender de fatores como uso de embalagem reciclável e apoio da empresa a projetos educacionais, características estas valorizadas por empresas que optam pela RS. Nessa visão, a responsabilidade social pode ser mais do que uma estratégia para aumentar o lucro. Refletindo uma nova visão de mundo e de mercado, pode também potencializar o desenvolvimento da organização.

Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para a meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Além disso, essas profundas transformações mostram-nos que o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas. Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. (ASHLEY, 2002, p. 3).

No contexto atual, caracterizado por fatores como a reestruturação produtiva e os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, dentre outros, as organizações são continuamente pressionadas para obter maiores índices de produtividade, dada a crescente competitividade, buscando, assim, estratégias da gestão que lhes possam agregar um diferencial competitivo (ASHLEY, 2002).

Ao mesmo tempo, exigem-se das organizações transparência e prestação de contas, elementos que podem ser vinculados ao conceito de responsabilidade social empresarial. É neste contexto que se verifica a crescente adesão das organizações, em geral, ao movimento da responsabilidade social.

Quer seja motivada por motivos instrumentais, como busca de modernização e produtividade, ou por pretextos ideológicos, como identificação com princípios e valores, a adesão ao movimento da responsabilidade social tende a ser um diferencial competitivo que se elabora. Com essa decisão, aos seus recursos e competências, as organizações acrescentam novas percepções e conhecimentos que, gradativamente, tendem a causar mudanças nas estratégias, com adoção de novos valores, e na estrutura organizacional, com a eventual criação de órgãos para lidar com a responsabilidade social em suas múltiplas frentes. Na perspectiva da teoria institucional, que subsidia este trabalho, essas mudanças decorrem da busca de conformidade com padrões e regras de um dado campo organizacional, por meio do estabelecimento de estruturas e processos, como forma de se obter amparo e legitimidade (SCOTT, 1991). Esses ajustes ocorrem por meio de mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

É importante ressaltar que, na medida em que as práticas de RSE são sistematizadas, as organizações começam a passar por processos de mudança, em sua orientação estratégica, tendendo, inclusive, a repercussões na própria estrutura organizacional. Assim, estratégia e estrutura organizacional andam juntas, lado a lado. Como anota Mintzberg (2000, p. 36),

[...] a estrutura segue a estratégia assim como o pé esquerdo segue o direito ao se caminhar. Na verdade, o desenvolvimento da estratégia e o projeto da estrutura suportam a organização, bem como se apóiam mutuamente. Um sempre precede o outro e o segue, exceto quando ambos se movimentam em conjunto, quando a organização salta para uma nova posição. A formação de estratégia é um sistema integrado, não uma seqüência arbitrária.

Chandler (1960), no entanto, foi o primeiro a propor que o plano estratégico deve preceder a estrutura organizacional. A diferença de conceitos entre estratégia e estrutura é fundamental para o entendimento da mudança organizacional

A estratégia seria a determinação das metas e objetivos em longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e à alocação dos recursos, para o alcance desses objetivos. Já a estrutura corresponde à organização estabelecida para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas. Como tal, ela envolve a existência da hierarquia, a distribuição do trabalho e as linhas de autoridade e comunicação. Além disso, o conceito de estrutura inclui a informação e os dados que fluem através dessas linhas. (PUGH; HICKSON, 2004, p. 3-4).

A prática passa, então, a ser o *leitmotiv* da implementação das mudanças. Com Santos (1964) e Lalande (1993), pode-se compreender prática como o exercício de uma atividade voluntária ou como regras de conduta individual e coletiva. Quando ao conceito de prática é agregado o sentido do social, caracteriza-se a necessidade da habitualidade de comportamento, conforme ressalta Birou (1966), de modo consciente ou não.

Uma vez que um hábito é introduzido, defendido e disseminado por uma organização, tanto interna quanto externamente, ela se torna uma prática, tão evidente que pode até caracterizá-la perante o mercado em que atua, facilitando seu reconhecimento entre as demais organizações. O fenômeno de transformar hábitos em práticas pode ser denominado de institucionalização.

Segundo Selznick (1971, p. 14), institucionalização “é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

A organização, ao mesmo tempo, é reconhecida pelas práticas que adota, e não só por sua atividade-fim. Antes, porém, de se transformarem em práticas, os hábitos, adquiridos e posteriormente transformados para o contexto organizacional, requerem ações que favoreçam a sua implementação. A constatação de práticas viabiliza a identidade organizacional e facilita o reconhecimento do seu papel social, favorecendo a sua legitimidade.

Nessa abordagem, a institucionalização de práticas possibilita a formação da identidade das organizações, por deixar transparecer seus valores, ações e padrões, comprovados pelos agentes sociais, ao mesmo tempo em que são reconhecidos pela sociedade. O reconhecimento das práticas de uma organização, bem como da adaptabilidade de suas estratégias em relação ao meio, constitui, assim, fator decisivo para a sua sobrevivência.

A título de orientação e mensuração da pesquisa aqui desenvolvida, as ações adotadas pela empresa foram enquadradas dentro dos temas apresentados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, entidade reconhecida pela atuação, planejamento e orientação das práticas de RS em todo o País, devidamente identificados no capítulo que trata sobre a Responsabilidade Social, e também servem de referência para este ensaio.

Desse modo, considerando a perspectiva da Teoria Institucional, este estudo busca responder à seguinte pergunta norteadora: como ocorre o processo de institucionalização da Responsabilidade Social em uma empresa?

Usando das temáticas de Responsabilidade Social e Teoria Institucional, a pesquisa baseia-se nos seguintes pressupostos:

(1) a institucionalização das práticas de RS define-se por fatores como inovações tecnológicas, aspectos legais e as forças de mercado, segundo modelos seguidos por outras empresas, geram campo temático para novas pesquisas organizacionais, ao ponto de proporem novos hábitos e, conseqüentemente, novas práticas para as organizações;

(2) a institucionalização favorece a adoção de práticas, como a Responsabilidade Social, e baseia-se em aspectos de isomorfismos organizacionais pelo monitoramento

interorganizacional, carecendo de teorização para direcionamento dos aspectos relevantes voltados à realidade específica da organização, tornando-os mais fáceis de propagar internamente; e

(3) os impactos positivos, a própria resistência interna à mudança e a defesa do grupo responsável pela RS permitem análise mais apurada sobre o tema, trazendo dinamismo ao processo de institucionalização das práticas.

Desse modo, este trabalho tem como objetivo geral investigar o processo de institucionalização da Responsabilidade Social na conjuntura exclusiva da CAGECE, considerando a perspectiva da Teoria Institucional, sob a visão de Tolbert e Zucker (1998).

Para se alcançar tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, que constituem etapas da institucionalização na perspectiva adotada como guia nessa pesquisa:

(1) analisar os fatores relativos às inovações tecnológicas, aos aspectos legais que induziram a RS e, conseqüentemente, às forças de mercado que se formaram dentro de tais perspectivas;

(2) examinar os fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e à teorização, mediante o estudo de práticas de RS, desempenhadas por outras organizações, e do alinhamento de tais práticas à realidade organizacional; e

(3) mensurar os fatores relativos aos impactos positivos, resistência de grupo e defesa de grupos de interesse.

A abordagem institucional teve seus primórdios fincados nos trabalhos de cientistas como Durkheim, Weber e Parsons, que inicialmente propuseram estudos ressaltando aspectos como burocracia, processos organizacionais, conformidade nas ações, entre outros pontos (ROSA; COSER, 2004).

DiMaggio e Powell (1991), quando se propuseram estudar a teoria institucional buscaram entender “não por que as estruturas organizacionais se diferenciavam, mas por que

existe um surpreendente grau de homogeneidade nas formas e práticas sociais". (PUGH; DICKSONS, 2004, p. 216).

Considerando tais preceitos, e de acordo com a abordagem de Tolbert e Zucker (1998), a institucionalização se apresenta em três fases. A inicial está no levantamento dos fatores que motivam as empresas a buscarem inovações para os processos organizacionais. Tais fatores, por exemplo, concernem às novas forças que impulsionam as empresas em respostas as mudanças tecnológicas, incentivos governamentais (legislação) e análise da atuação da concorrência (forças do mercado), referindo-se neste trabalho ao primeiro objetivo específico.

A fase seguinte, intermediária, compreende a análise dos fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e à teorização. Nesse período, a organização, por intermédio de seus gestores, esclarece que outras organizações já adotam tais práticas, buscando consenso entre os demais gestores, para que se trabalhe na adaptação das informações de acordo com a realidade institucional, referindo-se, neste trabalho, ao segundo objetivo específico.

Nesta fase, também se registra o impacto das ações definidas pelos agentes internos que ocupam cargos estratégicos. Eles têm o poder e a responsabilidade de avaliar impactos da mudança, disponibilizar recursos, defender as propostas dos projetos de RS e propagar a ideia para a organização como um todo.

A fase final preocupa-se com a análise dos fatores relativos aos impactos positivos, resistência de grupo e defesa de grupos de interesse. Nessa fase, as práticas precisam estar em sintonia com os interesses organizacionais ao ponto de se perpetuarem, mesmo que sofram críticas, mesmo que sejam revistas, mas que com o reforço do grupo que acredita nelas, ela finalmente será institucionalizada.

Considerando-se os pontos relacionados, e baseando-se no pressuposto geral da teoria institucional, segundo o qual uma mudança só será bem-sucedida se for institucionalizada, esse estudo apoia-se na crença de que as práticas de RS só serão efetivamente sistematizadas e integradas à estratégia da organização se forem institucionalizadas. Para que ocorra essa institucionalização, devem ser cumpridos os estágios

relacionados há pouco, denominados, respectivamente, na literatura como: habituação, objetivação e sedimentação.

Em termos de metodologia, trata-se de uma pesquisa de cunho quali-quantitativo, quanto à natureza dos dados; exploratório-descritiva, no que é pertinente aos fins; e bibliográfica e de campo, em relação aos meios, tendo sido realizada por intermédio de um estudo de caso.

Para coletar os dados, primeiramente, foi realizada entrevista semiestruturada, com um representante da área responsável pela RS. Na oportunidade, foi apresentado um resumo do projeto da dissertação e o instrumento que seria aplicado, para devida validação da área. Seguidamente, os questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, recolhidos depois de decorrido um tempo previamente estabelecido de aproximadamente vinte minutos.

Para produzir os resultados do questionário aplicado, em aspectos quantitativos, busca-se análise mediante o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0, e recursos complementares, utilizando-se do *software* Excel para elaboração de tabelas e gráficos.

A estrutura do trabalho está disposta em sete capítulos no seu desenvolvimento.

No capítulo 2, Responsabilidade Social, faz o levantamento da literatura que cobre o tema em estudo, evidenciando seus principais conceitos, enfoques e pontos relevantes.

O capítulo 3, Abordagem Institucional, no âmbito da Administração, apresenta a segunda parte do referencial teórico, explorando, dentre outros elementos, o modelo de institucionalização que serve de guia para a pesquisa.

O capítulo 4, Metodologia, detalha a classificação da pesquisa, quanto a sua natureza, bem como quanto aos meios e fins. São apresentados, ainda, o instrumento de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, e, por fim, se explicam as técnicas de análise utilizadas para obtenção dos resultados.

O capítulo 5 apresenta o campo escolhido para a pesquisa, a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), contexto histórico e principais características da empresa, partindo da apresentação do segmento onde a Companhia está inserida.

O capítulo 6 exibe a análise dos dados da pesquisa, à luz do referencial teórico levantado e do modelo analítico proposto.

Apresentando as considerações finais da pesquisa, têm-se o capítulo 7, confrontando os resultados da investigação com os objetivos inicialmente levantados.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

O tema Responsabilidade Social (RS), apresentado neste capítulo, está subdividido em cinco tópicos. Inicialmente, justifica-se o interesse pelo assunto, demonstrando-se o atual contexto em que se inserem os indivíduos, as organizações e a sociedade, evidenciando-se outros pontos, entre eles a teoria dos *stakeholders* versus a teoria dos *shareholders*, e preliminarmente a conceituação de RS.

O tópico 2, por sua vez, traz a gradativa evolução do conceito de Responsabilidade Social, desde suas primeiras concepções, analisando-se como o tema foi sendo moldado no decorrer do tempo. Delineiam-se, ainda, as principais conceituações sobre RS, ressaltando-se aquela que serve de guia no desenvolvimento deste trabalho. Em função dos múltiplos enfoques, apresentam-se as dimensões da RS, priorizando o enfoque da dimensão ética.

No tópico 3, aborda-se a RS trabalhada em âmbito brasileiro, quais ações foram tomadas que ficaram como registro da evolução conceitual, demonstrada no tópico anterior. São apresentadas, ainda, ferramentas de análise utilizadas para dimensionar ou constituir o perfil social de uma organização, citando balanço social, DVA, entre outras.

Já o tópico 4 apresenta o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização não governamental que é referência no tema RS. Sua atuação está na articulação, orientação às organizações interessadas na disseminação da cultura de RS, realizando inclusive, encontros, debates que tratam do tema.

Fechando o capítulo, apresenta-se a RS usada como estratégia organizacional, dados os anseios e, conseqüentemente, as cobranças oriundas da sociedade, que fizeram organizações das mais distintas atividades buscarem aprimoramento no assunto.

2.1 Contextualização da Responsabilidade Social

A sociedade atual apresenta-se cada vez mais polarizada e estratificada, nos campos político, social, econômico e cultural. Paradoxalmente, isto decorre, em grande medida, do irreversível fenômeno da globalização, que de maneiras diversas, exerce forte pressão, não

apenas sobre os indivíduos e as organizações, mas também sobre o próprio Estado. Nesse dinâmico contexto, as organizações buscam, continuamente, meios para sobreviver e prosperar, por meio de estratégias que proporcionem, além da perspectiva lucrativa, um grau de sustentabilidade.

Para tal, faz-se necessário, como acentuam Lima e Mendonça (2003, p. 206), que

(...) a organização busque, tenazmente, uma linha de coerência entre o discurso e a prática de suas ações. Percebe-se então que não adianta uma empresa, por um lado remunerar mal seus empregados e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade, a título de filantropia.

Atrelados ao fenômeno da globalização, notam-se grandes avanços no campo da tecnologia da informação e comunicação, ao ponto de se considerar a época atual como a Era da Informação. As consequências desse avanço são, também, diversas. Apesar de todas as facilidades que proporciona, acarreta, ao mesmo tempo, intensa sobrecarga de informações, a serem internalizadas e processadas. Uma resultante do fato é o crescimento vertiginoso no grau de complexidade das inter-relações. No contexto organizacional, essa questão se amplia, dada a complexidade dos processos de trabalho e das relações entre indivíduos com diferentes níveis de intelectualidade e de comportamento.

As organizações são pressionadas a rever seu padrão de atuação, para que adotem nova atitude na condução de seus negócios, de modo a não ter apenas o lucro como objetivo. Uma das razões para que se adote tal posição é, em parte, a formação de um novo modelo de comportamento daqueles que possuem contato com a organização, sejam eles os próprios empregados, os consumidores e a comunidade de uma maneira geral.

Freeman (1998) trouxe a discussão dos estudos organizacionais voltados para entendimento e compreensão de tais relações, fazendo da Responsabilidade Social ainda um tema que requer definições conceituais e metodológicas, porém reforça a importância dos *stakeholders* (empregados, consumidores, acionistas, fornecedores e comunidade) para os estudos sobre as organizações (CAMPOS, 2006).

Bryson (2003, p. 6) alerta para o fato de que o não-atendimento às informações e preocupações dos *stakeholders*, é um tipo de falha nas ações que provavelmente provocará

baixa performance, falhas no serviço oferecido, ou, eventualmente, um desastre organizacional.

Campos (2006, p. 112) afirma que os estudos sobre os *stakeholders* são definidos pelo grau de importância que estes têm para a organização. Assim há duas correntes opostas: (a) Atkinson e Waterhouse (1997), Sharkman (1999) e Berman e Wicks (1999) defendem o argumento de que os objetivos organizacionais devem estar voltados para o atendimento de um segmento específico – os acionistas – uma vez que eles são considerados mais importantes para a atuação organizacional; e (b) Freeman (1984, 1988), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999), que não creem existir interesses mais importantes do que outros, pois todos eles devem ser levados em conta.

Donaldson e Preston (1995), nos estudos complementares sobre a importância dos *stakeholders*, definiram suas participações em três dimensões, a saber:

DIMENSÃO	OBJETIVO
Descritivo/empírica	Descrever/explicar o comportamento e as características dos <i>stakeholders</i> , pela discussão sobre a natureza da organização, como os administradores atuam, por exemplo.
Instrumental	Avaliar a participação dos <i>stakeholders</i> no desempenho organizacional, esclarecendo como as estratégias voltadas para melhor atendê-los podem, ou não, resultar na melhor atuação organizacional.
Normativa	Interpretar os propósitos organizacionais, inclusive em relação a aspectos filosóficos e éticos.

Quadro 1: Dimensões da Teoria dos Stakeholders, segundo Donaldson e Preston (1995)
Fonte: Adaptado de Campos (2006, p. 113).

Destarte, Donaldson e Preston (1995) propuseram uma visão da teoria dos *stakeholders* sob fundamentos éticos, contrapondo a teoria dos *shareholders*, pois esta defende a concepção das organizações apenas para a geração de lucros, “de forma a remunerar os acionistas e gerar os fluxos financeiros necessários à sua sobrevivência”. (CAMPOS, 2006, p. 113).

De acordo com a teoria dos *shareholders*, defendida por Friedman (1998) o objetivo das organizações é a maximização do capital investido pelos acionistas. Segundo o autor, quem possui responsabilidade social é o indivíduo e não a organização.

O administrador, enquanto contratado pelos proprietários, deve ser responsável pelos empregados e pela condução geral dos negócios e, enquanto executivo da organização, não cabe a ele desenvolver ações relacionadas à responsabilidade social corporativa, pois esta é uma dimensão privada. (CAMPOS, 2006, p. 120)

O termo responsabilidade tem origem no latim, *responsum*, que significa responder eficazmente aos problemas reais (VIDAL, 2007). A dualidade entre social e econômico tem reflexos na conceituação da expressão responsabilidade social. Pelo aumento no número de desempregados, na distribuição de renda, e na disparidade entre as classes sociais, verifica-se que o econômico não cumpriu com a responsabilidade de solucionar os problemas sociais, evidenciando-se, assim, as promessas não cumpridas da globalização (STIGLITZ, 2002). Ademais, a busca pelo lucro a qualquer custo potencializa o descontrole em relação aos recursos naturais (TOLDO, 2002).

Daí se asseverar que modelos organizacionais surgem, ou pelo menos são revistos, baseados em novas atitudes de mercado, que consideram a concorrência e a lucratividade, mas também outros fatores, capazes de ensejar um diferencial, conforme anota Ashley (2002, p. 3),

O incremento da produtividade em função do avanço de novas tecnologias e da difusão de novos conhecimentos levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas. Dessa forma, elas buscam cada vez mais investir em novos processos de gestão, visando a obter diferenciais competitivos.

A conscientização da sociedade está ocasionando outros compromissos para as organizações, além da clássica preocupação em diminuir custos e aumentar lucros; ou seja, além de garantir novas ferramentas tecnológicas para reunir valor ao negócio, os gestores precisam despertar nos demais envolvidos (*stakeholders*) a preocupação com o desenvolvimento sustentável. O envolvimento, contudo, não necessariamente começa de cima. Trata-se de um desafio de mão dupla, porque a necessidade pode vir por meio da cobrança de qualquer um que faça parte da organização ou nela detenha algum tipo de interesse, e esta, por sua vez, precisa perceber e agir como um todo.

Empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável em seu meio, no sentido ético ou legal, intencionalmente ou não, podem atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à empresa, comprometendo a sua própria sobrevivência, com em alguns eventos envolvendo espoliação ambiental, exposição a riscos da comunidade circunvizinha, práticas lesivas aos

funcionários, para citar alguns exemplos. Por outro lado, as práticas sociais positivas podem ter o efeito contrário, chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e governo de maneira positiva. (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAN, 2004, p. 89).

Como perspectiva de empresa socialmente responsável, uma organização requer práticas e programas que envolvam todas as áreas de atuação, e que as ações sejam integradas às suas decisões e atitudes, mesmo que inicialmente favoreça um enfoque altruísta. (SROUR, 2000).

Ashley (2002, p. 3) esclarece que a responsabilidade social, para as organizações, possibilita novas estratégias que visem a

[...] aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Além disso, essas profundas transformações mostram-nos que o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas.

A instauração dessas bases sólidas demanda uma mudança com o alcance proposto pela RS que só trará competitividade para as organizações mediante “soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis” (ASHLEY, 2002, p. 3).

Ao destruir barreiras físicas e culturais, facilitando a propagação da informação e redimensionando as noções de tempo e espaço, a globalização provoca o surgimento de outras necessidades, inclusive no contexto das organizações, que ensejam “mudanças nas tradicionais formas da gestão, quando impõe o cumprimento de regras para a comercialização de produtos, em nível mundial, relativamente à exigência de qualidade dos bens e serviços produzidos e proteção ambiental” (KARKOTLI, ARAGÃO, 2004, p. 15).

Nesse novo contexto, a almejada produtividade passa a ser vista sob outro ângulo, em especial, dado que o fator crítico passa a ser o conhecimento e não o número de funcionários ou fábricas, por exemplo (DOWBOR, 1998). Assim, outros atributos devem ser ajuntados à atuação da organização, além da qualidade de seus produtos ou serviços. Como assinala Ashley (2002, p. 5), busca-se:

[...] confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético da empresa com consumidores, fornecedores, varejistas, além da valorização de práticas ligadas ao ambiente interno, como a política adotada em relação à segurança de seus funcionários ou produtos e à qualidade e preservação do meio ambiente.

Para ser cumprido em toda sua extensão, o conceito de responsabilidade social deve permear toda a organização, desde sua missão, visão, objetivos e estratégias, para que assim possam ser viáveis ações voltadas para seu público interno e externo.

Em certa medida, as ações de Responsabilidade Social das empresas ocupam espaço não tomado devidamente pelo Estado, no cumprimento de sua função social, como ressaltam Pereira e Campos Filho (2006, p. 3):

Mediante algumas dificuldades demonstradas pelo Estado em atender às demandas sociais emergentes, verificadas principalmente nas últimas décadas, a sociedade passou a eleger as organizações como uma das instituições responsáveis por tais práticas, tendo em vista se tratarem de centros de poder detentores de grandes recursos financeiros e humanos para tal.

Daí um grande número de organizações, governamentais ou não, públicas ou privadas, passar a atuar no desenvolvimento de projetos sociais, de modo empresarial ou meramente assistencial.

O conceito de RS foi idealizado e sendo adaptado às mudanças vivenciadas pela sociedade de uma forma geral. No tópico a seguir apresenta-se um histórico demonstrando a evolução conceitual da RS, suas primeiras abordagens para, em seguida, serem apresentados os principais conceitos sobre o tema.

2.2 Evolução Conceitual da Responsabilidade Social

Ao longo da história recente da Humanidade, a noção de trabalho e de organização, como as empresas, passou por mudanças. Segundo Toldo (2002), no século XIII, Tomás de Aquino defendia a ideia de que trabalhar e ganhar dinheiro serviria apenas como garantia à sobrevivência do indivíduo, e qualquer condição fora desse propósito seria para sustentar o social.

Quando Adam Smith apresentou e propagou os preceitos da Economia moderna, passou-se a defender a noção de que “a atividade empresarial é entendida como o refúgio do interesse próprio, sendo apenas necessário que cada indivíduo aja egoisticamente para que o bem-estar coletivo seja atingido. O objetivo é acumular riquezas para os acionistas e investidores” (TOLDO, 2002, p. 79). Tem-se mais outro reforço do distanciamento das classes sociais, concentrando riquezas em um número reduzido de pessoas, ocasionando pobreza e graves problemas sociais.

Os ideais que faziam o social ser uma complementação do lucro se perderam tanto que, hoje, se precisa buscar soluções reparadoras, para garantir a mesma capacidade de sobrevivência da época, seja com políticas públicas ou do incentivo a ações sociais.

Lisboa (2000) argumenta que responsabilidade social é o “reencontro do capital com sua alma perdida”, ou seja, desde que o lucro passou a ser o principal da atividade empresarial, as atividades sociais ficaram perdidas, e a RS sugere o resgate da função social das instituições.

Segundo Karkotli e Aragão (2004), a Responsabilidade Social surgiu em França, por volta de 1899, por meio do empresário Andrew Carnegie, fundador da *U.S. Steel Corporation*, com o estabelecimento de dois princípios – o da *caridade*, segundo o qual os mais afortunados deveriam ajudar aos excluídos, e o princípio da *custódia*, segundo o qual aqueles que detinham mais riquezas também eram responsáveis pela riqueza do restante da sociedade.

A ideia defendida por Carnegie, na verdade fazia parte de uma das duas correntes do pensamento econômico no final século XIX: a Escola Socioeconômica e a Escola Clássica. A primeira despertava o compromisso proativo da organização que almeja promover o bem-estar da sociedade (SILVA, 2005). Em contraposição, a Escola Clássica, representada por Milton Friedman, garantia que o objetivo da RS “é gerar lucros aos seus acionistas, pois, em uma sociedade capitalista, o desempenho econômico é a principal responsabilidade social”, e assim a empresa não estaria fazendo nada mais que cumprir com os requisitos legais (SILVA, 2005, p. 29).

A Escola Clássica, no entanto, defendia precipuamente o direito da propriedade, assegurando “que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de

fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei [...]”. (FRIEDMAN, 1962, apud PEREIRA, 2006, p. 22).

Já em 1970, no entanto, Friedman adiantou o conceito de RS da seguinte maneira: “Existe apenas uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos em engajar-se em atividades delineadas para incrementar lucro tanto quanto possível dentro das regras do jogo, qual seja engajar-se em mercado livre e competitivo sem fraudes”. (FRIEDMAN, 1970, apud PEREIRA, 2006, p. 22).

Outros estudos indicam que a dicção “Responsabilidade Social” surgiu em um manifesto criado por industriais ingleses que definiam a responsabilidade dos dirigentes das indústrias na manutenção do equilíbrio entre os interesses dos acionistas, dos funcionários, dos consumidores, para proporcionar o bem-estar comum a todos (ROBINSON *apud* DIAS; DUARTE, 1986, p. 39).

Até o século XIX, no entanto, quando a forma de governo ainda estava bastante vinculada à Monarquia ou ao Estado, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, a ética e a Responsabilidade Social eram vistas apenas como doutrina (ASHLEY, 2002). Nessa época, para que as organizações prestassem serviços de interesse da sociedade, era necessário vincular a ação a alguma forma de lucro aos acionistas, por meio de legislação específica submetida à aprovação, para que a ação fosse concluída, permanecendo assim até o início do século XX.

Como relata Ashley (2002), ainda nos primórdios da RS, em 1919, no julgamento *Dodgers versus Ford*, os pontos ética, responsabilidade e discricionariedade foram levantados em um caso só. Eis que, em 1916, Henry Ford resolveu não repassar os dividendos aos acionistas John e Horace Dodge, alegando que tais dividendos seriam revertidos para a empresa mediante aumento de salários, novos investimentos para a produção e crédito para o fundo de reserva em virtude da redução no preço dos carros. A Suprema Corte do Estado de Michigan, no entanto, entendeu que a organização foi criada para beneficiar seus acionistas, e que a direção só pode atuar filantropicamente se, ainda assim, beneficiar os acionistas.

Os debates continuaram acontecendo com frequência cada vez maior. Os ianques Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clark (1916), e o inglês Oliver Sheldon

(1923), também quiseram contribuir com o debate sobre incluir a questão social na área de atuação das empresas, porém só a partir da publicação de *Social Responsibilities of the Business Man*, de Howard Bowen, é que se iniciaram estudos na área (OLIVEIRA, 2002). Nessa obra, Bowen (1953) situava as organizações como reflexos dos objetivos e valores sociais por elas instituídos, contrapondo a simples ideia dos princípios de caridade e custódia, apresentados anteriormente.

Em 1953, em outra questão litigiosa, deu-se finalmente a criação legal do conceito de filantropia corporativa, quando a Suprema Corte, desta vez do Estado de Nova Jersey, no caso *A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*, decidiu acatar a doação de recursos feita para a Universidade de Princeton, criando uma lei para a doação proposta (ASHLEY, 2002). Oportunamente, neste trabalho, serão feitas as devidas considerações, diferenciando filantropia e RS.

Os anos de 1960 e 1970, especialmente nos Estados Unidos, trouxeram mais anseios e cobranças, provocadas pela insatisfação com a Guerra do Vietnã, abrindo assim outra forma de ressaltar o campo de atuação da Responsabilidade Social. A sociedade passou a manifestar seu posicionamento diante dos fatos. Surgiu desta posição a ação da sociedade usando a RS como instrumento para manifestar seus anseios e “promover seus objetivos” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 50).

A Europa também atravessou problemas nesse período, quando houve maior participação dos sindicatos e dos movimentos estudantis. De acordo com Oliveira (2002, p. 201), “também na Europa Ocidental as ideias sobre responsabilidade social se multiplicam a partir do final da década de 1960, com artigos de revistas e notícias de jornais que divulgam a novidade oriunda dos Estados Unidos”. O mesmo autor complementa (2002, p. 201):

Na década de 1970, a doutrina se difunde pelos países europeus, tanto nos meios empresariais quanto nos acadêmicos. Na Alemanha percebe-se o rápido desenvolvimento do tema, com cerca de duzentas das maiores empresas do país integrando os balanços financeiros aos objetivos sociais [...] Porém, é a França que dá o passo oficial na formalização do assunto.

Os anos de 1970 a 1980 marcaram o aparecimento de grupos organizados interessados no estudo da RS, tais como *American Accounting Association* e *American Institute of Certified Public Accountants*, que finalmente fizeram da RS um campo de estudo (SILVA,

2005). A inclusão das temáticas próprias da RS na agenda das organizações ensejou desafios, como, por exemplo, aumentos de energia e, conseqüentemente, de despesas para atender às novas exigências: diminuição da poluição, amparo aos clientes e “oportunidades iguais”. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 51).

Mediante vários enfoques, estudiosos acreditavam que a proposta da RS deveria ser vinculada a órgãos do Poder Público, às igrejas, instituições não governamentais, entidades representativas de classes, e não às empresas, porque estas deveriam se preocupar apenas em atender aos investimentos realizados por seus acionistas (TOLDO, 2002).

Percebe-se o amadurecimento de ideias relacionadas à Responsabilidade Social. Por exemplo, a sociedade, de forma geral, escandalizou-se com o acontecido em *Watergate*, na década de 1970, no governo do presidente Richard Nixon, demonstrando preocupação com outra vertente da RS, a Ética Empresarial. Desse modo, a clara prestação de contas das ações empresariais tornou-se deveras importante para toda a sociedade.

Da década de 1990 em diante, mais estudiosos despertaram para o tema RS, e demais tópicos correlatos, como ética, moral empresarial e governança corporativa, ao ponto de provocarem reações em instituições como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCED), ocasionando debates em eventos como o Fórum Social Mundial (FSM). Então, intensificaram-se os questionamentos e a retroalimentação acerca de assuntos relacionados aos direitos humanos, a questões ambientais e trabalhistas, universalizando, ainda mais, o alcance proposto pelas ações da RS (SILVA, 2005).

A atuação de várias empresas, de um lado, difunde o alcance da RS, e, por outro, pode dificultar a formação de conceito único sobre RS. No tópico a seguir, alguns dos principais conceitos que circundam o tema Responsabilidade Social serão apresentados.

2.2.1 Conceituação de Responsabilidade Social

Não há um conceito universal sobre Responsabilidade Social, porque sua atuação pode ser atrelada a diferentes propósitos. Pode estar vinculada à ideia de responsabilidade

legal, do agir socialmente responsável, segundo preceitos éticos, e pode ser também o voluntarismo a uma determinada causa. Tal dinamismo muitas vezes impede as organizações de direcionarem seus trabalhos na área se não estiverem bem claros quais objetivos pretendem atingir (BORGER; KRUGLIANSKAS, 2001).

Bowen (1957, apud ALVES, 2003, p. 38), logo no início dos estudos sobre RS, defendia que a ideia de que a responsabilidade social se refere às obrigações “dos homens de negócio em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.

Lima (2002, p. 106) constata que “agir responsabilmente significa estar comprometido com uma missão, uma causa ou uma ideia”, independentemente da atividade fim da empresa. Segundo Abbagnano (1998, apud TOLDO, 2002, p. 78), responsabilidade “é a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigi-lo em tal previsão”; social “é o campo de relações intersubjetivas, ou seja, das relações humanas de comunicação, englobando, portanto, a totalidade dos indivíduos entre os quais ocorrem essas relações”.

Neste ponto de vista, social é tudo o que é contrário ao individual. Consequentemente, sociedade é onde todos estão incluídos, suas interações, relações de dependência, manifestadas pelas diferentes crenças, valores, tradições, com a prevalência do interesse comum. Ainda segundo Toldo (2002, p. 79), no entanto, “a sociedade não é um indivíduo ou a soma de vários indivíduos; é a composição de um grupo, da organização de suas características comuns [...]”.

Toldo (2002, p. 79) finaliza a concepção da RS, dizendo que ser socialmente responsável é “prever suas ações e realizá-las da melhor forma possível, antecipando as conseqüências e o alcance de tais ações para o benefício de todos os seus públicos”. Esses públicos podem ser vistos na Figura 1, que demonstra inclusive como, gradativamente, a RS passou a ampliar a sua área de atuação, e, conseqüentemente, o número de envolvidos.



Figura 1: Tendências Históricas de Ética e Responsabilidade Social
 Fonte: Adaptado de Ashley (2002, p. 20).

Verifica-se, com efeito, a complexidade do tema estudado que, embora pareça novo para muitos, pode ser considerado tão antigo quanto às próprias noções de empresa e negócios, tendo assumido, como ressaltam Borger e Kruglianskas (2001, p. 8), “aspectos diferentes na mesma medida em que o papel e a influência das empresas na sociedade vem se transformando no decorrer das últimas décadas, simultaneamente com as conquistas da humanidade no campo social”.

Diferenciar RS e filantropia não é aspecto que interfira no propósito deste trabalho, no entanto, torna-se esclarecedor extinguir algumas considerações. Segundo Borger e Kruglianskas (2001), para diferenciar filantropia e RS, é necessário que sejam feitos alguns esclarecimentos: a) agir voluntariamente é agir por generosidade e benevolência, o que se assemelha ao assistencialismo e paternalismo, ensejando críticas a tais práticas porque estas, além de ocasionarem soluções fáceis, não despertam criticidade nos envolvidos, e sim uma dependência; b) filantropia pode prejudicar as organizações porque produz gastos, diminui os lucros, o que se contrapõe à “finalidade da empresa”; e c) numa ação de negócio e no caso de programas sociais filantrópicos, é necessário que se esclareça quem são os “beneficiários dos programas e como delimitar os interesses da empresa e da comunidade beneficiária das intervenções sociais da empresa”. (BORGER; KRUGLIANSKAS, 2001, p. 28).

Toldo (2002) garante que o papel da empresa transcende a filantropia. Abbagnano (1998, apud TOLDO, 2002, p. 84) apresenta filantropia como “amizade do homem para com outro homem”. Toldo (2002) esclarece que, segundo as definições de Platão, o conceito tem três vertentes – saudação, ajuda e hospitalidade – sendo apenas o caráter de ajuda considerado para o estudo da ciência moderna.

Voltando-se para o âmbito empresarial, “filantropia é o ato de a empresa distribuir uma parte de seu lucro a ocasionais pedintes. Acontece de maneira eventual. É uma ajuda” (TOLDO, 2002, p. 84). Considerando o contexto brasileiro, Orchis et al. (2002, p. 61) definem filantropia como

(...) doações espontâneas de proprietários ou diretorias, sem planejamento, orçamento prévio, monitoramento ou avaliação, estando baseada em fatores humanistas e religiosos e, principalmente, no fato de a realidade econômica e social brasileira constituir uma ameaça para a prosperidade da empresa.

Já Responsabilidade Social integra as ações praticadas às estratégias empresariais, com o propósito de direcioná-las também ao atendimento das necessidades sociais,

[...] de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação se seus clientes, o bem-estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento, e, portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento. (TOLDO, 2002, p. 84).

Não é só a organização que está envolvida, mas também todos os relacionamentos que ela constitui, bem como a forma com a qual ela atua no mercado e, ainda, os valores reunidos à imagem institucional. Portanto, a Responsabilidade Social tem uma abrangência maior, como ressalta Pagliano (1999, apud TOLDO, 2002, p. 84):

Doações e boas intenções nada têm em comum com estratégia empresarial. Os indivíduos podem ter amor à humanidade. As empresas não têm sentimentos; têm, sim, responsabilidades. A filantropia está associada à caridade eventual; a responsabilidade social, aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas de uma organização. A distinção parece clara.

2.2.2 Dimensões da RS

A Responsabilidade Social adquire *status* organizacional e tem suas práticas reconhecidas quando perpassa toda a organização, inclusive busca correlações externas para que tais práticas também sejam validadas. Carroll (1979) já alertava, então para a noção de que, a fim de maximizar impactos positivos, o comportamento organizacional deve ter sua abordagem centrada em quatro dimensões – econômica, legal, ética e filantrópica.

A primeira dimensão, considerada por Carroll (1979), também é a mais importante por tratar da obrigatoriedade da empresa em ser produtiva e rentável. Significa que a empresa deve preservar sua capacidade financeira e estratégica para garantir sobrevivência e competitividade mercadológica (MACHADO FILHO, 2002; FEDATO, 2005).

A dimensão legal orienta no sentido de que a organização deve fazer cumprir suas obrigações legais segundo a legislação vigente, “incluindo sua relação com governo, consumidores, fornecedores e outros stakeholders, em especial aqueles cujas relações sejam regulamentadas pela lei”. (FEDATO, 2005, p. 27).

A dimensão ética “refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade” (MACHADO FILHO, 2002, p.42). Não se trata de uma exigência legal, porém, representa a expectativa da sociedade sobre as ações organizacionais.

Traduz-se em escolhas organizacionais que estejam de acordo com princípios éticos e morais vigentes na cultura social onde a empresa está inserida, levando-a a atuar num patamar acima do mínimo requerido por lei, no que se refere ao atendimento dos interesses coletivos. (FEDATO, 2005, p. 27).

A última dimensão, a filosófica, traduz o empenho organizacional no envolvimento junto às questões sociais propostas, além de revelar ações que estão além da atividade básica da organização. “Esta dimensão poderia também ser considerada como uma extensão da dimensão ética”. (MACHADO FILHO, 2002, p. 43).

Caracterizar os limites de cada dimensão apresentada é uma ação complexa, no entanto, torna-se fundamental para a atuação organizacional em cada uma delas. Muito

embora haja percepções diferentes sobre as dimensões alusivas a cada organização, esta não pode se eximir de buscar atendê-las.

Para os autores Dias e Duarte (1986) a complexidade organizacional carece ainda de uma dimensão mais ampla atribuída à sociedade. Ademais disso, outras quatro dimensões são destacadas: (1) pessoal – já que as organizações são compostas por pessoas; (2) social – uma vez que o ser humano é gregário, ou seja, “o homem só existe em sociedade”; (3) política – resultado da relação entre o ente público e o privado; e (4) econômica – por ser essa sua função e natureza específica. E, ainda, de acordo com os autores,

(...)a percepção das dimensões vinculadas à empresa torna possível entender que ela tem outras responsabilidades que não apenas aquelas primárias estabelecidas perante seus acionistas. Tais responsabilidades vão além da mera prescrição obrigatória estabelecida em leis, ganhando contornos morais subordinados à ética, assim como devem adequar-se aos ditames das demandas sociais, envoltas por determinado cenário socioeconômico da sua época. (ALVES, 2003, p. 39).

2.2.3 Dimensão Ética da RS

A palavra ética provém do grego “ethos”, que quer dizer ‘costume’, ‘hábito’, ‘forma de agir’. “Geralmente se aceita que ética é a disciplina filosófica que se ocupa da teoria ou do estudo do agir humano em suas diversas formas e manifestações”. (VALLS, 1994 apud SOUZA, 2003, p. 17).

Na pretensão de Souza (2003), normalmente, uma palavra se altera com o passar dos anos, seja por novos sentidos, novas adequações, ademais, a discussão sobre a definição de ética vêm desde a Antiguidade, quando os filósofos daquela época já buscavam um sentido científico, reflexivo e, eventualmente, teológico, acerca dos “costumes ou ações humanas”.

A ética, para Vázquez (1984, p. 12), é a “teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano”. O autor ainda complementa dizendo que, ética pode ser definida “como um conjunto sistemático de conhecimentos racionais e objetivos a respeito do comportamento humano moral”. (VÁZQUEZ, 1984, p. 14).

Mesmo com a diversidade de sentidos que o conceito de ética possa ter, todos eles têm em comum “o fato de abordagem a questão do agir humano”. (OLIVEIRA, 2000, apud SOUZA, 2003, p. 17).

Ética, no entanto, não deve ser confundida com moral. O termo moral vem do latim *mos* ou *mores*, que quer dizer costumes (SROUR, 1998, p. 309). Este termo tem uma base histórica, pode ser entendido como “normas morais, socialmente praticadas”. Já ética faz da moral seu objeto de estudo, assim como o ‘dever fazer’, ‘a melhor forma de agir coletivamente’. (SROUR, 1998, p. 271).

Vázquez (1984, p. 10) esclarece que a ética tem a mesma função em toda teoria, que é de “explicar, esclarecer ou investigar uma determinada realidade, elaborando os conceitos correspondentes [...] A realidade moral varia historicamente e, com ela, variam os princípios e as suas normas”.

A preocupação com a Ética demonstra-se crescente, em especial no fim do século XX, no entanto, existem pessoas que acreditam não haver envolvimento entre moral e negócios, “porque não se ganha dinheiro sem ser pragmático e, neste sentido, preceitos filosóficos ou religiosos só atrapalham”. (SROUR, 1998, p. 291).

Conforme já lembrado aqui, os *stakeholders* defendem interesses próprios em um ambiente considerado hostil (capitalismo). Existindo também os interesses da organização, as decisões organizacionais, por estarem atreladas a produtos, vendas e ações, não podem ser tomadas com neutralidade, pois a própria decisão traz implicações e consequências. Daí a necessidade de uma reflexão ética.

Ela antecipa o que poderia ser danoso aos negócios e responde a algumas indagações tais como: o que afeta o meio ambiente?, quais efeitos colaterais os produtos geram nos consumidores?, como as políticas corporativas atingem empregados e clientes?, quem se beneficia e quem sai prejudicado? (SROUR, 1998, p. 291).

Consoante Pena (2003, p. 5), a ética integrada aos negócios, conhecida por *Business Ethics*, deve ser baseada em três vertentes, indissociáveis:

(1) a ética da responsabilidade – baseando-se não só na relação com os *stakeholders*, mas também na condição destes serem ouvidos (responsividade), integrando-os ao processo de tomada de decisão;

(2) a ética afirmativa de humanidade, na qual o ser humano é ressaltado por ser livre, racional, afetivo, construtor de mundo e de símbolos. Conforme diz o autor, “Não há dúvidas de que seja legítimo que a empresa busque aumentar seus benefícios e evitar problemas, no entanto, não se pode fechar em si mesma sem ampliar suas perspectivas para o meio no qual se insere”; e

(3) a ética geradora de moral convencional, em que a cultura (formação de valores) organizacional trata-se do elemento responsável pela estruturação da ética de uma organização, e o homem, é o sujeito que cria valor.

Vaz (1988 apud PENA, 2003, p. 6) facilita a compreensão da ética no contexto organizacional, quando exprime a necessidade de sua prática.

Entre os momentos constitutivos do *ethos* como costume e do *ethos* como hábito, a *práxis*, atuação ética, é a mediadora. Entre o processo de formação do hábito e a disposição permanente para a atuação de acordo com as exigências de realização do melhor, o *ethos* é o lugar privilegiado de sua *práxis*. A dimensão cultural do marco ético referencial não pode, pois esquecer da *práxis*. Não há costume sem a repetição das ações dos indivíduos.

Torna-se, então, indispensável, conforme Srour (1998), que a ética abordada na organização esteja coerente com os principais aspectos culturais por ela praticados, para que as decisões organizacionais sejam, então, fundamentadas e legitimadas por seus atos gerenciais e, assim, a organização seja reconhecida por sua prática e atue por mais tempo no mercado.

2.3 Responsabilidade Social no Brasil

No Brasil, pode-se indicar como precursora do movimento de Responsabilidade Social a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), em 1960, pelo reconhecimento da função social da empresa associada (TOLDO, 2002).

As ADCEs são sociedades civis de caráter cultural e educativo, sem fins lucrativos, congregadas em entidades coirmãs, reunidas internacionalmente pela *Union Internationale Chrétienne des Dirigentes d' Enterprise* – UNIAPAC, com sede em Bruxelas, tendo por objetivo introduzir e aplicar os ensinamentos da Doutrina Social Cristã no meio empresarial. (FREY, 2005, p. 27)

Ainda nos anos 1960, de acordo com Freire e Silva (2001 apud FREY, 2005, p. 27), “o início da mudança na mentalidade dos empresários [...] tendo como marco histórico do início da utilização explícita da expressão responsabilidade social a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965”.

A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), entidade privada, sem fins lucrativos, voltada para a educação e a cultura, instituída em 1986, representou o início de maior integração entre as classes empresariado e a sociedade. A entidade, composta por empresários e executivos dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, propôs uma ferramenta para análise do desempenho social da empresa Nitrofértil, sediada na Bahia (FIDES, 2008).

Com o propósito de incentivar a sociedade brasileira em busca do bem comum, a FIDES tem por modo de atuação três grandes frentes de trabalho: (a) diálogo e responsabilidade social – realizando simpósios, seminários, que tratam do tema RS, inclusive a celebração de parcerias/convênios com empresas interessadas; (b) desenvolvimento empresarial, incentivando a criação de lideranças e ações empreendedoras no público mais jovem; e (c) ética na atividade empresarial, com a idéia de que “O comportamento ético na vida dos indivíduos, em qualquer grupo social e nas organizações empresariais, não pode ser considerado como uma possibilidade eventual, mas como um ponto de partida para toda ação”. (FIDES, 2008).

Outras ações, como por exemplo, o Guia EXAME de Boa Cidadania Corporativa, criado em 1999, atualmente conhecido como Guia EXAME de Sustentabilidade, está em sua oitava edição.

O Quadro 1 ilustra alguns fatos marcantes da história da Responsabilidade Social desenvolvidos no Brasil, mesclando iniciativas públicas e privadas, de organizações governamentais ou não governamentais e entidades civis.

PERÍODO/ANO	FATOS
Década de 1960	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE. • Projeto Rondon. • Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (1964).
Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Pastoral da Criança.
1981	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE.
1982	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do prêmio ECO de cidadania empresarial, promovido pela Câmara Americana do Comércio de São Paulo.
1984	<ul style="list-style-type: none"> • Nitrofertil – a primeira empresa brasileira a divulgar o instrumento Balanço Social.
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES.
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Acordo da Basileia, que estabeleceu correlações entre o capital e o valor ativo dos bancos, na intenção de garantir sua liquidez, definindo normas para reforçar a estabilidade financeira.
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Realização da Eco 92 – fórum de discussão sobre questões do meio ambiente. • Criação da Agenda 21 (plano de ação que envolve atividades em todas as áreas que impactam no meio ambiente, aprovado na Eco 92).
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, responsável por transformar ações do empresariado em investimento social.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do modelo de Balanço Social, fruto da parceria Betinho e Gazeta Mercantil.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação do Instituto Coca-Cola. • Segmento de Distribuição elétrica inicia a criação de indicadores para RS. • Categorização dos indicadores de RS por segmentos (iniciado pelo setor de distribuição elétrica).
Anos 2000 aos dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Florianópolis, Estado de Santa Catarina, a primeira capital brasileira a publicar seu Balanço Social (2003). • Acordo da Basileia II na intenção de promover um gerenciamento de risco mais completo e sofisticado, trazendo novas abordagens, como Governança Corporativa, transparência para o mercado. • De acordo com a atuação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: <ol style="list-style-type: none"> 1. Campanhas da RS pelo Direito à Educação, pela Integridade e Contra a corrupção, pela erradicação do trabalho escravo; 2. Categorização acrescida pelos setores de panificação e o de restaurantes e bares (2002); o financeiro, o de mineração e o de papel e celulose (2003); o de transporte de passageiros terrestres, o de petróleo e gás, o da construção civil e o do varejo (2005); setor da siderurgia e açúcar e álcool (2006); 3. Em 2007, pela proposta apresentada pelo Instituto Ethos, o sistema de indicadores possibilitou o acompanhamento pelas empresas associadas do envolvimento de seus fornecedores e clientes, desde que tenham o aceite destes.

Quadro 2: Cronologia de Ações da Responsabilidade Social no Brasil
Fonte: Adaptado de Toldo (2002), Silva (2005) e Custódio e Moya (2007).

Uma das formas de se acompanhar o desenvolvimento e a implementação das ideias de RS é o balanço social, no qual é possível discriminar as ações sociais, mediante a demonstração de tais práticas envolvendo os diferentes parceiros organizacionais, como demonstra o subtópico seguinte.

2.3.1 Ferramentas para Análise do Perfil Social

Com o propósito de auxiliar às empresas na verificação do grau de envolvimento organizacional relacionados aos aspectos sociais, criaram-se instrumentos para viabilizar a mensuração das ações sociais adotadas pelas organizações.

Instrumentos como balanço social, a demonstração de valor adicionado, as certificações, por exemplo, serão apresentadas a seguir.

2.3.1.1 Balanço Social

Trata-se de uma das ferramentas utilizadas para se estudar o perfil social de uma organização. Segundo Toldo (2002, p. 85), Balanço Social (BS) “é um demonstrativo divulgado para a sociedade com o objetivo de apresentar as ações sociais promovidas pela empresa para os seus públicos”.

O instrumento do balanço social, definitivamente, demonstra as ações adotadas pela organização no âmbito da RS, pois, “por meio desse instrumento tornam-se públicas as ações sociais que empreende com os seus diversos parceiros; sejam empregados, fornecedores, clientes, comunidade, meio ambiente etc.” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 125). Demonstra, ainda, outras características relacionadas à RS, como transparência, comprometimento e ética.

Kroetz (1999) considera o BS como ferramenta da gestão, por apresentar informações quantitativas e qualitativas que demonstram a política da organização, possibilitando, inclusive, análises e comparações por seus próprios colaboradores, viabilizando a tomada de decisão e o posicionamento estratégico organizacional.

Tenório (2006, p. 39) evidencia três benefícios que mais se destacam em virtude da implantação do BS pelas organizações:

(1) a identificação do grau de comprometimento social da empresa com a sociedade, os empregados e o meio ambiente; (2) a evidenciação, através de indicadores, das contribuições à qualidade de vida da sociedade; e (3) a avaliação da administração através de resultados sociais, e não somente financeiros.

De acordo com Froes e Melo Neto (1999), o balanço social favorece o reconhecimento das ações sociais, pois as discrimina em relação à natureza (interna ou externa), ao tipo de ação (se é doação ou investimento) e quanto foi gasto em sua execução.

A funcionalidade do BS, no entanto, é trazida da Contabilidade, porquanto, no exercício contábil, o balanço se propõe distribuir as atividades de uma empresa por um determinado período. Daí, quando uma empresa pratica a responsabilidade social, é importante publicar, discriminar, quantitativa e qualitativamente, suas ações, para que se tenha clareza e coerência de propósitos, evidenciando valores, missão, estratégias e prioridades “sobre o que consideram a sua responsabilidade social” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 131).

Para fundamentar melhor o recorte na utilização do balanço da Contabilidade para o âmbito social, Freire (1997, p. 4) esclarece que “o balanço social é o conjunto de informações com base técnica contábil, gerencial e econômica capaz de proporcionar uma visão da relação capital-trabalho no que diz respeito aos seus diferentes aspectos econômico-sociais”.

Conforme Sucupira (1999 apud TOLDO, 2002, p. 85), gestor do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), maior divulgador do balanço social no Brasil, este pode ser entendido como

(...) um documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta.

De fato, o balanço social surgiu da cobrança da sociedade, principalmente pela ação de organismos não governamentais por questões ambientais; da cobrança dos sindicatos, por questões relacionadas à qualidade de vida dos trabalhadores; e da cobrança dos consumidores, pela divulgação dos componentes dos produtos adquiridos, refletindo assim, uma atitude sociológica no mundo dos negócios (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Conforme Karkotli e Aragão (2004, p. 126), o balanço social “é um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem como objetivo demonstrar a um número maior de usuários o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade.”

Percebe-se que a organização também requer um desempenho social, atrelado ao desempenho econômico e financeiro, para atender a uma maior parcela de consumidores, e que as ações tomadas pelas organizações para unir todos esses interesses devem ser demonstradas publicamente, permitindo assim o acompanhamento por parte dos interessados. Esse acompanhamento pode ser mais bem direcionado quando são apresentados indicadores de desempenho para melhor parametrizar as ações, uma vez que se precisa diferenciar os aspectos de caráter subjetivo que possam estar envolvidos (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

As primeiras manifestações da atuação do balanço social remontam à década de 1960, nos Estados Unidos, quando a sociedade, em decorrência da insatisfação resultante da Guerra do Vietnã, passou a se posicionar contra as indústrias favorecidas pela atividade bélica, que não respeitavam as condições humanas de trabalho, muito menos as relações com o meio ambiente (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Só na década de 1970, no entanto, em França, as empresas passaram a publicar informações de natureza social, junto aos seus indicadores financeiros, depois da agitação provocada pelos estudantes se manifestando a favor do movimento social. Até que, pela Lei 77.769, de 12 de julho de 1977, determinou-se que as empresas que tivessem em seus quadros funcionais a partir de 300 empregados devessem publicar informações como: “emprego; remuneração e encargos acessórios, condições de higiene e de segurança no trabalho, outras condições de trabalho; formação, relações profissionais; e outras condições de vida dependentes da empresa”. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 127). Outros países da Europa passaram a adotar tais medidas, por exemplo, Espanha, Portugal e Inglaterra.

O Brasil despertou para a Responsabilidade Social, como evidenciado no início do capítulo, em 1965, quando da publicação da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”. Só na década de 1980, porém, com a instituição da FIDES, representou-se o início da ferramenta BS, como dito anteriormente. Outras empresas viriam, então, a utilizar o

Balço Social, como o Sistema Telebrás e o Banespa, a primeira instituição financeira a publicar o BS, em 1992 (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Em 1997, o próprio IBASE, por meio da atuação do sociólogo Herbert de Souza, conhecido também por Betinho, promoveu uma campanha pela difusão do Balço Social nas empresas. O modelo proposto pelo IBASE possibilita a demonstração de valores sobre “a receita líquida, o resultado operacional e à folha de pagamento bruta, no exercício atual e anterior, além de indicadores sociais internos e externos, indicadores ambientais, indicadores do corpo funcional etc.” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2002, p. 132).

É interessante ressaltar que, consoante Kroetz (2000 apud KARKOTLI; ARAGÃO, 2002, p. 130), “também o estado do Ceará publicou seu balanço social, demonstrando que a iniciativa de apresentar à sociedade as ações decorrentes da gestão não é somente uma perspectiva da iniciativa privada”.

Destarte, o tema RS provocou uma nova vertente de estudo no campo de análises dos comportamentos organizacionais, especialmente com o agravante da globalização, tornando cada vez mais notória a preocupação com o desenvolvimento destas organizações e os problemas sociais decorrentes desta situação.

Parecem mais evidentes as contradições sociais, pois se têm, de um lado, prósperos avanços tecnológicos e, de outro, estagnados quadros de desenvolvimento moral, político e social. Em meio a tal dualidade, as organizações, públicas ou privadas, “passaram a repensar sua relação com o ambiente e, em última instância, com a sociedade da qual fazem parte, assumindo seu papel cidadão. Parece haver consenso em admitir que a ação das empresas, em conjunto, pode interferir no destino da sociedade”. (VENTURA, 2002, p. 146).

Bittencourt e Carrieri (2005, p. 11) esclarecem que a ideologia da RS, absorvida pelas organizações, “faz parte de um movimento de respostas aos ataques sofridos pelas grandes corporações, que são percebidas como sistemas fechados, de legitimidade questionável, com enorme poder político, econômico e social”.

2.3.1.2 DVA

A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é mais um instrumento utilizado para oferecer indicadores e suporte às decisões que envolvem a RS. “é um relatório que permite identificar quanto de valor uma empresa agrega à sociedade e de que forma ele é repartido entre os agentes”. (TENÓRIO, 2006, p. 40).

Segundo Bonato, Mauss e Magalhães (2007, p. 9), DVA “pode ser definido como a medida em unidades monetárias, de fluxo total de bens e serviços finais produzidos pelo sistema econômico em determinado período”.

Para Ribeiro e Lisboa (1999), o DVA também demonstra, por intermédio dos encargos sociais e da remuneração de pessoal, quem se beneficiou com a performance da empresa; o que foi reinvestido na organização; os impostos lançados sobre as vendas, produção (TENÓRIO, 2006).

De Luca (1998 apud BONATO et al., 2007, p. 9) esclarece que, para a empresa, o valor adicionado deve ser entendido como sendo “a diferença entre o valor das vendas e os consumos intermediários (custo das mercadorias vendidas) em um determinado período”.

Mesmo que requeiram estudos mais aprofundados e práticas mais difundidas, a DVA aliada ao balanço social favorece a gestão empresarial por servirem de indicadores para a utilização eficiente dos recursos organizacionais, especialmente ao se desejar mensurar o retorno dos investimentos no âmbito social (BONATO et al., 2007).

2.3.1.3 GRI

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é um acordo internacional, iniciado em 1997, “cuja missão é elaborar e difundir as diretrizes para organização de relatórios de sustentabilidade aplicáveis globalmente e voluntariamente”. (KRAEMER, 2005, p. 13).

Trata-se de um relatório de padrões internacionais, composto por aproximadamente 100 indicadores para fundamentar o conceito de sustentabilidade.

As principais organizações que fazem parte do GRI estão demonstradas no Quadro 3 a seguir.

ORGANIZAÇÃO	SIGNIFICADO
CERES	<i>Center for Education and Research in Environmental</i> (Centro para Educação e Pesquisa Ambiental),
SIGMA	<i>Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries</i> (Apoio à melhoria governamental e gerencial de países da Europa Central e Ocidental).
ECCSR	<i>Eastern Caribbean Securities Registry</i> (Registro de Seguridades do Leste Caribiano)
IRRC	<i>Investor Responsibility Research Center</i> (Centro de Pesquisa de Responsabilidade do Investidor),
WEF	<i>Water Environment Federation</i> (Federação dos Ambientes Aquáticos ou Marinhos),

Quadro 3: Organizações integrantes do GRI
Fonte: Adaptado de Kraemer (2005).

As certificações, SA8000, AA1000, ISO, abordadas no tópico seguinte, também integram o GRI, como demonstrado na Figura 2:

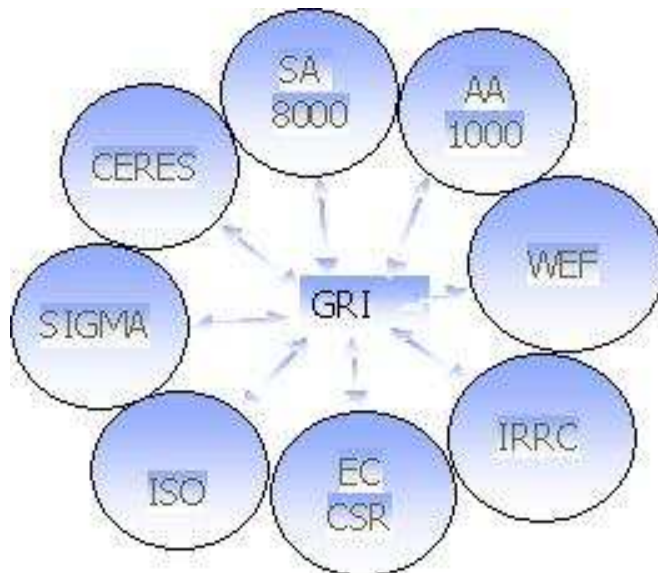


Figura 2: Integração das Organizações do GRI.
Fonte: Fundación Fórum Ambiental (2002) apud Kraemer (2005, p.14).

2.3.1.4 Certificações

As certificações sociais foram criadas com o propósito de desenvolver e consolidar padrões e indicadores passíveis de comprovação no que concerne a aspectos éticos e Responsabilidade Social (BNDES, 2000, apud, MACHADO FILHO, 2002).

Os processos criados pela *International Organization for Standardization* (ISO) iniciaram a certificação internacional voltada para programas de qualidade (Série 9000). Posteriormente, a certificação foi direcionada para o meio ambiente (Série 14000). Em seguida, foram criadas as normas BS 8800, dirigidas para certificação de que atingem “padrões de garantia à saúde e segurança do trabalhador”. (MACHADO FILHO, 2002, p. 123).

De forma geral, a certificação da Responsabilidade Social ainda é recente, nacional e internacionalmente. No caso das normas internacionais, como a *Social Accountability* (SA 8000), a *Occupational Health and Safety* (BS 8800) e a *AccountAbility* (AA1000), estas “surgiram visando padronizar um conjunto mínimo de indicadores referentes aos aspectos éticos e de responsabilidade social na condução dos negócios”. (TENÓRIO, 2006, p. 42).

A norma BS 8000 trabalha a certificação de empresas nos quesitos que envolvem garantia à saúde e segurança do trabalhador. Já os assuntos relacionados aos direitos humanos e trabalhistas, estão vinculados à norma SA 8000, criada dos preceitos definidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). A coordenação de tais normas é feita por uma organização não governamental sediada nos Estados Unidos, chamada *Social Accountability International*. (TENÓRIO, 2006).

Algumas empresas brasileiras, no entanto, desenvolveram meios alternativos para registrar e deixar transparente seu envolvimento com o tema RS, por isso se filiaram a entidades ou empresas associadas, segundo um código de conduta que serve como modelo de atuação (TENÓRIO, 2006).

Dentre tais entidades, e, em atenção aos objetivos definidos neste ensaio, destaca-se a atuação do Instituto Ethos, cujos conceitos e principais ideias serão demonstrados logo a seguir.

2.4 Instituto Ethos de RS

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, pelo empresário Oded Grajew, tem por objetivo propagar a prática da RS por meio de programas, eventos, orientações para as organizações interessadas. Merece destaque pelo compromisso em criar, não só a necessidade de acompanhamento de projetos relacionados à RS, mas também parâmetros de atuação e avaliação de empresas que tentem contribuir e adotar, voluntariamente, comportamentos socialmente responsáveis.

Nesse sentido, o Instituto Ethos viabiliza a aproximação dos empresários com as causas sociais, ao mesmo tempo em que dissemina a prática da Responsabilidade Social empresarial por meio de publicações, experiências, programas e eventos. Trata-se de uma organização não governamental, que tem por missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Na visão do Instituto Ethos, as organizações são responsáveis pela transformação do mundo em aldeia global, pelo avanço da tecnologia e do desenvolvimento econômico. Tal percepção sistêmica precisa também despertar um envolvimento com a mesma amplitude, que “tenha como meta a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa”. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

A atuação do Instituto Ethos é distribuída em cinco linhas descritas logo a seguir.

LINHAS DE ATUAÇÃO	ENFOQUE
Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial.	Sensibilização e engajamento de empresas em todo o Brasil, articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema da RSE, coordenação da criação do comitê brasileiro do Pacto Global da ONU etc.
Aprofundamento de práticas em RSE.	Indicadores Ethos de RSE – incluindo versões para micro e pequenas empresas e para alguns setores da economia, Conferência Internacional anual, para mais de 1.000 participantes, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de relatórios de sustentabilidade e produção de publicações e manuais práticos.
Influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE.	Desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil, desenvolvimento de programa de políticas públicas e RSE e participação em diversos conselhos governamentais para discussão da agenda pública brasileira.
Articulação do movimento de RSE com políticas públicas.	Desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legais; promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos; fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética; divulgação da RSE em espaços públicos e eventos; e estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia.
Produção de informação.	Pesquisa anual "Empresas e Responsabilidade Social – Percepção e Tendências do Consumidor", produção e divulgação de conteúdo e um site de referência sobre o tema na internet, coleta e divulgação de dados e casos das empresas e promoção de intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social.

Quadro 4: Linhas de Atuação do Instituto Ethos
Fonte: Instituto Ethos (2008).

As linhas de atuação propostas, de certa forma, contribuem para a transformação de um hábito em prática, quando se dispõem a fazer, inicialmente, uma leitura do que a sociedade (forças de mercado, legislações específicas) está requerendo como prática social; posteriormente, aprofunda e promove estudos sobre RS entre as organizações interessadas (teorização, monitoramento organizacional), e promove a prática e o reconhecimento daquelas que mais se destacam, caracterizando, assim, a institucionalização, tema do próximo capítulo.

A proposta do Instituto Ethos, entretanto, sucede no âmbito de sete temas contemplados nos indicadores Ethos de Responsabilidade Social: Valores; Transparência e Governança; Governo e Sociedade; Comunidade; Consumidores e Clientes; Fornecedores; Meio Ambiente; e Público Interno (Figura 4).

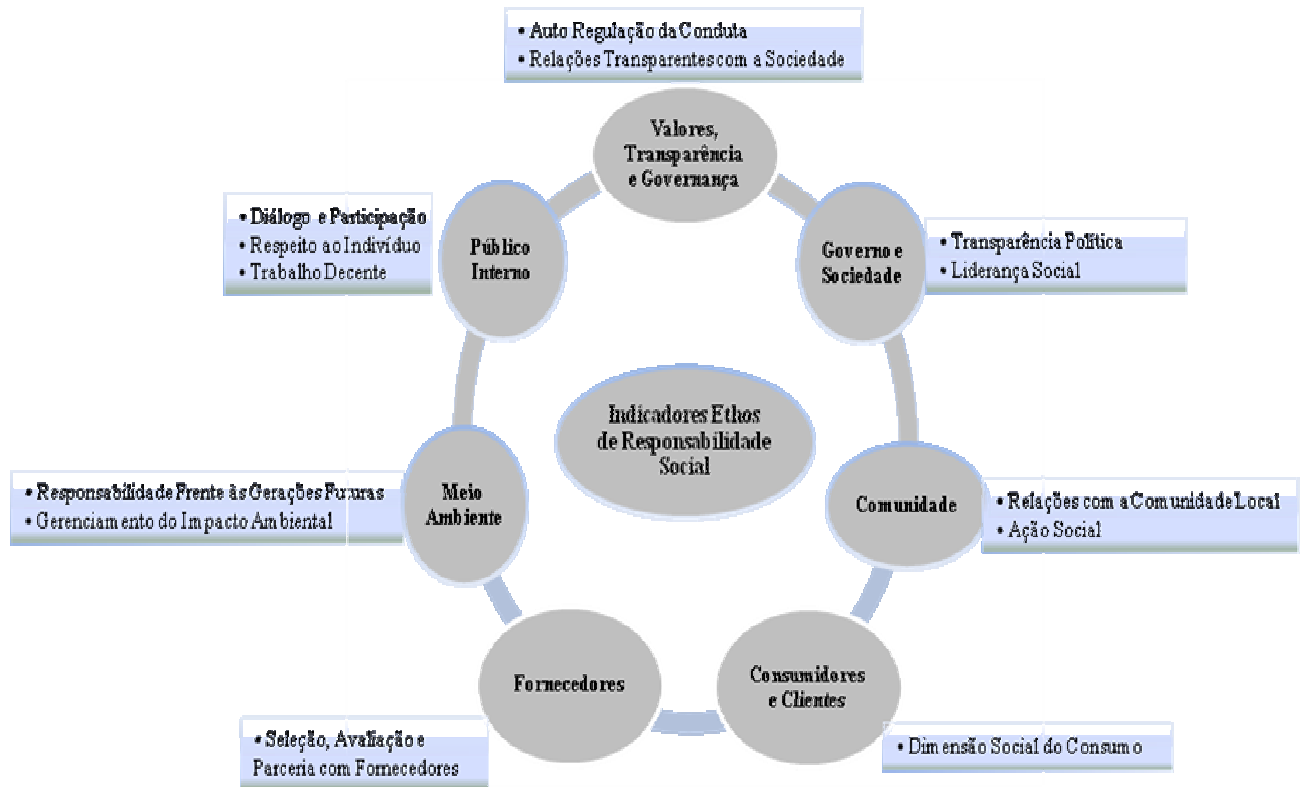


Figura 3: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2008).

Para o tema de Valores, Transparência e Governança, o Instituto Ethos se propõe assegurar que as ações empresariais devam oferecer benefícios à sociedade, possibilitando o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, e também o desenvolvimento para os demais parceiros e para o meio ambiente (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Já no tema Público Interno, fatores como diálogo e participação (com entidades representativas das classes), respeito ao indivíduo (considerando a responsabilidade com crianças, a garantia ao respeito à diversidade de religião, sexo, cor, deficiência física), e ainda trabalho decente (saúde e segurança no trabalho, política de remuneração, por exemplo) são representados nos questionamentos (INSTITUTO ETHOS, 2008).

O tema Meio Ambiente, por sua vez, se propõe investigar aspectos relacionados à preservação do meio ambiente, exploração ilegal de florestas, destino dos materiais utilizados no escritório, produzindo subsídios para análise dos impactos ambientais que podem ser causados. Os valores defendidos pelas propostas da RS precisam da colaboração dos parceiros

e fornecedores, sendo, este, o outro tema (Fornecedores) investigado pelo Instituto (INSTITUTO ETHOS, 2008).

O tema Consumidores e Clientes trata do investimento que precisa ser feito na fabricação/oferta de produtos/serviços confiáveis. “A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e devem ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo”. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

O tema Comunidade assegura o “respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais”. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

O último dos sete indicadores traz o tema Governo e Sociedade, que esclarece a necessidade de as empresas também assumirem a responsabilidade na formação de cidadãos, demonstrando transparência política em suas ações, mediante relações estabelecidas com associações, participação em fóruns empresariais, em projetos governamentais e, conseqüentemente, assumindo certa liderança e influência social por onde atuam (INSTITUTO ETHOS, 2008).

A Figura 3 denota, portanto, o grau de complexidade e a abrangência do assunto Responsabilidade Social, uma vez que, para cada tema, existem subtemas (indicadores) que visam a direcionar a proposta da responsabilidade social. Os indicadores propõem-se servir de ferramenta para a incorporação das práticas de RS, facilitando aos interessados na adoção de tais práticas e viabilizando certa padronização, dada a variedade de empresas que se propõe seguir os preceitos da RS.

O Instituto Ethos se propõe, mediado pela troca de informações e relatos de experiências, propagar e consolidar o conceito de Responsabilidade Social, disponibilizando informações relevantes, diretrizes de atuação, manuais, modelos e outras ferramentas que podem ser utilizadas para a implantação da RS em seu endereço eletrônico na internet.

Segundo dados de abril de 2008, o Instituto conta com 1.345 empresas associadas, sendo 450 categorizadas como Grande Empresa, 257 como média empresa, 371 pequena empresa e 267 microempresa (INSTITUTO ETHOS, 2008b). O Gráfico 1 demonstra a distribuição das empresas associadas ao Instituto Ethos, de acordo com a região do Brasil.

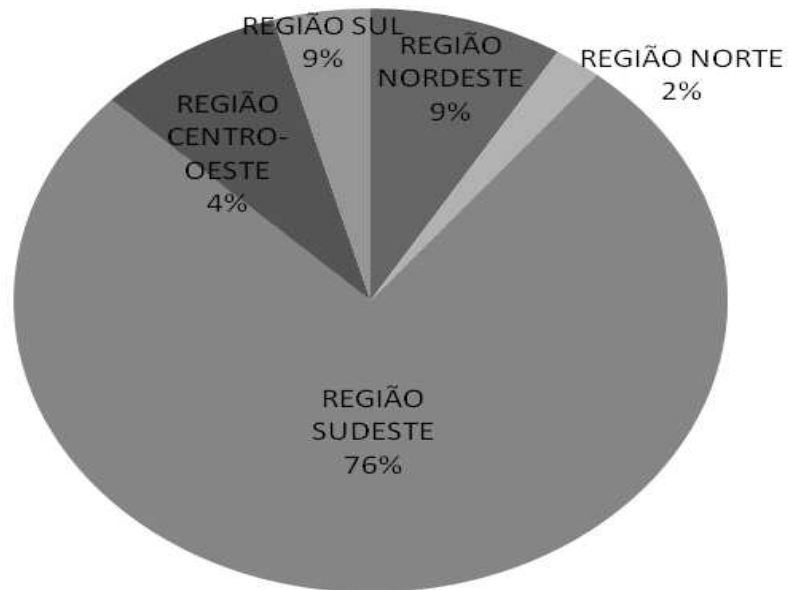


Gráfico 1: Empresas Associadas ao Instituto Ethos conforme a Região do Brasil

Fonte: Instituto Ethos (2008b).

Observa-se que a região Sudeste, apresentando-se com 1.024 empresas associadas, se sobrepõe às demais por estarem ali concentrados os principais polos produtivos do País. A região Nordeste, com 118 empresas associadas e distribuídas entre seus nove estados constitutivos, aparece com a mesma porcentagem da região Sul, com 115 empresas, seguida da região Centro-Oeste e da região Norte, com 59 e 29 empresas associadas, respectivamente.

Ressalte-se que, após a adesão caracterizada na região Sudeste, a região Nordeste, em percentuais iguais aos da região Sul, se destaca com o número de empresas associadas ao Instituto Ethos, evidenciando a relevância do tema em estudo.

2.5 Responsabilidade Social como Estratégia de Negócio

As atividades que envolvem a RS nas organizações devem percorrê-la em todos os níveis, para que tenha a consistência necessária de ser criada, divulgada, defendida e mantida. Com tal expansão, faz parte da cultura da organização que a adota.

Martinelli (1997) esclarece que a dimensão estratégica da RS consiste na contribuição que esta concede à competitividade organizacional, por melhorar a imagem positiva que a organização apresenta, por proporcionar maior comprometimento entre os *stakeholders*, entre outros pontos.

Ademais, segundo Coutinho e Soares (2002, p. 2), “as empresas conscientizam-se, assim, da importância de considerar os interesses de outros grupos, não só dos acionistas, afetados por sua atuação: fornecedores, empregados, comunidade, consumidores, sociedade e meio ambiente”.

A adoção de práticas de RS passou a ser um diferencial competitivo. De acordo com Esteves, Silva e Aligleri (2007, p. 21),

(...) a preocupação empresarial volta-se para a busca do diferencial competitivo. As empresas, e seus respectivos gestores, ocupam-se em delinear estratégias e práticas empresariais que lhes assegurem competitividade neste mercado acirrado, e utilizam-se da responsabilidade social na gestão como ferramenta para atingir este objetivo.

A ética se torna um elemento decisivo na estratégia organizacional desde o momento em que esta busca moldar as estruturas e processos organizacionais para atender a necessidade da sociedade. Pena complementa,

No rol de atuações éticas possíveis, a empresa, em geral, vai preferir aquelas que vão projetá-la no contexto social e no setor de que participa, buscando a oportunidade de vender sua imagem institucional e, ao mesmo tempo, atender à demanda que o ambiente tem do seu papel social. (2003, p. 2).

Nas organizações empresariais, a principal preocupação dos gestores é conservar a competitividade das empresas, mantendo e conquistando clientes e mercados, de modo a obter a lucratividade intencionada. Para tal, buscam desenvolver estratégias competitivas.

Segundo Porter (1999), a capacidade de propagar atividades dentro da cadeia de valor, ou seja, em uma série de atividades desenvolvidas pela empresa envolvendo todo o processo produtivo, promove a vantagem competitiva, porque aumenta a diferenciação entre as organizações, uma vez que cada organização possui rotina típica relacionada ao seu contexto. Nessa perspectiva, fatores como produtividade, qualidade e redução de custos, embora significativos, não são geradores de vantagem competitiva. Sendo assim, a empresa deve somar um diferencial.

Nesse contexto, a responsabilidade social pode ser a alternativa, dado que sua adoção faz com que a organização passe a perceber mais facilmente, por exemplo, que funcionário doente, meio ambiente depreciado e acordos escusos provocam um efeito cascata, dentro e fora da organização: insatisfação, falta de compromisso com o patrimônio organizacional, relações interpessoais desgastadas, cidadãos revoltados, sociedade instável, enfim, não há como calcular um prejuízo ou especificar quem sai perdendo sozinho.

Trata-se ainda de conseguir a integração sistêmica dos esforços individuais e grupais, pois a fragmentação favorece o fraco desempenho, baixa produtividade, alta rotatividade e, invariavelmente, reflete na qualidade do produto/serviço oferecido. O consumidor/cliente, por sua vez, sempre mais exigente, se manifesta não comprando/adquirindo o produto/serviço, o que impacta, conseqüentemente, nos lucros (TOLDO, 2002).

Como estratégia da diferenciação, a Responsabilidade Social vai além do pagamento dos impostos, da obrigação de cumprir requisitos legais e do ambiente salubre de trabalho. Em sua totalidade, as ações de RS podem tornar a empresa mais competitiva, de um modo sustentável, ao mesmo tempo em que ajudam na consolidação de uma sociedade menos problemática. Conforme dizem Bacelar et al. (2000, apud TOLDO, 2002, p. 81),

(...) A prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas. A empresa com isso aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator-chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

A competição acirrada torna vital a fidelização dos consumidores, que têm cada vez mais acesso à informação e à educação. A adoção de um comportamento que ultrapassa exigências legais agrega valor à imagem da empresa, aumentando o vínculo que os consumidores estabelecem com ela.

Desta forma, para se conduzir uma empresa com uma coerência de propósito, é preciso criar ferramentas, fórmulas, enfim, estratégias que favoreçam o alcance dos objetivos organizacionais. Percebe-se, então, estratégia como “o que norteia as ações da organização na consecução de seus objetivos”. (ORCHIS; YUN; MORALES, 2002, p. 49). Ou, ainda, conforme Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Pode-se, portanto, asseverar que, se não houver uma estratégia definida, certamente haverá perda de tempo, de recursos, desvios por parte da organização em relação ao que fora traçado.

Na busca pela conceituação de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 17–21) propuseram cinco definições para o tema, apresentando-as em dez escolas de pensamento. As definições dizem que estratégia é:

- (a) um plano, ou seja, uma proposta para planos futuros;
- (b) um padrão, que ao longo do tempo é demonstrado pela consistência de comportamento;
- (c) uma posição, isto é, a localização de certos produtos em determinados mercados, o que lhe proporcionará vantagem competitiva;
- (d) uma perspectiva, maneira de se fazer algo que a faz diferente das demais. É o olhar para baixo (perceber a perspectiva do cliente), para cima (aliá-la a visão da empresa), para dentro (da organização) e para fora (para o mercado);
- (e) um truque, isto é, uma maneira específica para enganar um oponente ou concorrente;

As escolas de pensamento, propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), correlacionadas por Orchis, Yun e Morales (2002, p. 50-55) ao tema responsabilidade social, podem ser caracterizadas desta forma:

- (1) design – adequar as capacidades internas (valores, crenças) ao contexto externo, ou seja, a forma como o mercado externo está tratando o tema;

(2) planejamento – a formalização, a estruturação do que se quer atingir com a adoção das políticas de RS, mediante a fixação de objetivos, que, mesmo sendo centralizada em ações da cúpula administrativa, precisa contar com o apoio dos demais membros da organização;

(3) posicionamento – adotar atitude socialmente responsável, além de ajuntar valor à ação social da empresa, pode caracterizar vantagem competitiva e fazer o diferencial entre os concorrentes;

(4) empreendedora – estudar como as estratégias pensadas pelos idealizadores se transformam em força geradora capaz de mobilizar toda a organização para o alcance dos objetivos, respaldada por valores morais e éticos;

(5) cognitiva – a RS pode surgir, inicialmente, como processo mental dos líderes, segundo sua intuição, sua percepção da realidade. Precisa, porém ser adaptada às estratégias organizacionais, em congruência com os demais propósitos;

(6) aprendizado, ou seja, à proporção que os envolvidos percebem o novo conceito, eles podem desenvolver capacidade de aprender e até intervir nas estratégias propostas. À medida que todos compreendem o alcance da RS, esta se solidifica para a organização e, conseqüentemente, para todos os envolvidos;

(7) poder – as estratégias emergem em um processo notoriamente político, que carece de negociação, concessões, entre os envolvidos, dado o alcance que a RS precisa tomar;

(8) cultural – justamente por precisar da cultura para facilitar o alinhamento dos envolvidos com o tema, na intenção de garantir sustentabilidade aos propósitos da RS;

(9) ambiental – traz a RS como fruto de pressões do ambiente para incentivar o desenvolvimento e o bem-estar social da comunidade onde está inserida; e

(10) configurativa – redefinindo estruturas internas também para viabilizar a implantação da RS. A empresa deve ser socialmente responsável em sua totalidade, e não apenas em uma parte.

Verifica-se que todas as escolas, de forma direta ou indireta, abordam a responsabilidade social de maneira explícita. Segundo Ashley (2002, p. 36), o contexto estratégico da responsabilidade social tem início quando se vê a empresa como

(...) uma rede de relacionamentos entre *stakeholders* associados ao negócio, ou seja, entre indivíduos, grupos, organizações e instituições que afetam a existência e operação da empresa ou são afetados por ela. O conhecimento das expectativas mútuas nessa rede de relacionamentos é condição essencial para a sustentação de uma orientação estratégica para a responsabilidade social nos negócios, o que requer a tomada de posições expressas em cartas de compromissos, códigos de conduta ou posicionamentos quanto a princípios e valores para essa operação.

Considerar o papel dos *stakeholders*, portanto, é essencial para “posicionar a orientação estratégica quanto à responsabilidade social nos negócios. A imagem que se tem do conceito de empresa afetará a amplitude de visão e de mudanças quanto à responsabilidade social nos negócios”. (ASHLEY, 2002, p. 36). O grau de complexidade e de envolvimento dos *stakeholders* é estabelecido na Figura 4.



Figura 4: *Stakeholders* e Posicionamento quanto à Responsabilidade Social
Fonte: Adaptado de Ashley (2002, p. 42).

Assim, na compreensão de Aligleri, Aligleri e Câmara (2002, p. 2),

Algumas empresas têm percebido que ações de responsabilidade social podem representar reais vantagens competitivas, mas para que se legitime como tal é imprescindível o envolvimento de toda a cadeia logística uma vez que um bem socialmente responsável somente será produzido com a integração dos vários processos de diferentes empresas da cadeia.

Ashley (2001 *apud* ALIGLERI; ALIGLERI; CÂMARA, 2002, p. 4) complementa, esclarecendo de vez que “o conceito de responsabilidade social das empresas, vem se consolidando de forma cada vez mais multidimensional e sistêmica, buscando interdependência e interconectividade entre os diversos *stakeholders* ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa”.

Esteves, Silva e Aligleri (2007, p. 25) concluem, expressando que “a gestão estratégica passa a ter eficiência quando está baseada em modelos sólidos, integrada a práticas legítimas e sustentáveis”, para tanto, requerendo valores culturais que apóiem tal proposta.

Com a constatação dos aspectos relacionados às propostas da RSE, uma vertente de pesquisa para fundamentar suas propostas precisava ser realizada. Afinal de contas, um processo que perpassa toda a estrutura e estratégias da organização precisa de consistência, de reconhecimento científico, para difundir progressiva e substancialmente sua atuação. Necessita, portanto, de fundamentos que lhe proporcionem coerência e consistência, em uma perspectiva sistêmica, para que a noção de responsabilidade permeie a organização como um todo. A sistematização necessária pode ser desenvolvida com suporte nas contribuições da Abordagem Institucional, como demonstrado no capítulo seguinte.

3 A ABORDAGEM INSTITUCIONAL

Inicialmente, apresenta-se uma síntese acerca da emergência e evolução dessa abordagem nos estudos de Administração, desde a abordagem clássica até aquelas contemporâneas da Ciência Administrativa. No tópico seguinte, são ressaltadas as contribuições dos principais teóricos. No módulo final, busca-se demarcar o alcance da teoria institucional para este experimento, com apoio nas definições de campo organizacional, de isomorfismo e de legitimidade institucional, bem como o modelo de institucionalização que serve de parâmetro para este trabalho.

3.1 Emergência e Evolução da Abordagem Institucional na Administração

Os estudos organizacionais crescentemente avançam no campo da fundamentação científica e teórica, em especial na intenção de buscar compreender a complexidade das organizações (SERVA; ANDION, 2006).

Notadamente, com amparo nos princípios da Escola de Administração Clássica, do movimento da Administração Científica, que envolvem Taylor (1911) e Fayol (1916), a Administração emerge, como ciência, caracterizando-se, em grande medida, como um esforço de racionalização do processo produtivo, de modo que se pudesse instituir o planejamento como condição da ação, integrando-se, assim, teoria e empiria (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Evidentemente, à época da teoria clássica, predominava a ideia central de que “alguém será um bom administrador à medida que seus passos forem planejados, organizados e coordenados de maneira cuidadosa e racional”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 24).

A produção em massa, uma das consequências da Revolução Industrial, obrigava a organização a considerar a contribuição humana apenas como um apêndice das máquinas empregadas no processo produtivo. Era o aspecto mecanicista que preponderava naquelas situações. Tal característica, no entanto, fazia da repetição das atividades uma forma de

perpetuação das ações, o que é bastante visado pelos próprios preceitos que regem a institucionalização. (QUINELLO, 2007).

Na intenção de caracterizar a racionalização do trabalho, surgiu o Iluminismo, que trouxe a racionalidade humana, para contrapor o senso comum e o misticismo, ou seja, o homem partindo para controlar os elementos da natureza. Tem-se o surgimento de uma variável determinante: o mercado (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Já em 1930, com a abordagem defendida pela Escola das Relações Humanas, liderada por John Elton Mayo, a perspectiva da existência de uma organização informal ficou mais evidente. Entre outros fatores de destaque, registra-se um olhar para as interações do homem com o ambiente, porém, ainda no âmbito interno, apenas. Temas diferenciados, todavia, passaram a ser considerados para estudo: liderança, dinâmica de grupos, motivação (BATEMAN, 1998; SILVA, 2001; CHIAVENATO, 1999).

As pesquisas no campo organizacional, que inicialmente denotavam aspectos formais (técnicos) e econômicos (visando ao lucro), perceberam a existência de outras dimensões envolvidas no processo produtivo – humanas, cognitivas, sociais, políticas, culturais (SERVA; ANDION, 2006).

Eis que, entre os anos de 1940 e 1950, com o advento da Escola Estruturalista, que contava com os estudos de Robert Merton, Philip Selznick, Walter Powell, Paul DiMaggio, Pamela Tolbert, Lynne Zucker, John Meyer, Brian Rowan, James G. March, Johan P. Olsen, entre outros cientistas, os olhares se voltavam cada vez mais para os processos sociais, na tentativa até de controlar as ações dos indivíduos dentro das organizações, e na intenção de replicar ações, dentro de determinadas situações. Esse processo de “perpetuação de ações” é o que demonstra a teoria institucional (QUINELLO, 2007, p. 34).

Na década de 1950, com as contribuições oriundas da Teoria Geral dos Sistemas, mediante os estudos de von Bertalanffy, as organizações definitivamente passaram a considerar a intervenção do meio onde estavam inseridas, baseadas numa visão holística. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

O pensamento administrativo da época favoreceu o aparecimento da estrutura burocrática, que veio a se tornar fundamental para a modernização da sociedade, conforme esclarecem Motta e Vasconcelos (2008, p. 3),

A burocracia é uma estrutura organizacional que permite a coordenação da atividade humana para a realização de objetivos comuns dentro de uma perspectiva de longo prazo. O pensamento administrativo surge com base na consolidação da lógica de mercado e na consolidação das estruturas burocráticas com forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro.

O termo estrutura, denotando o futuro compartilhar de conceitos da Administração com outros campos científicos, foi uma contribuição buscada em outras ciências, mais precisamente nas ciências físicas (Biologia e Física, por exemplo), justamente por permitir comparação entre objetos, indivíduos, e, conseqüentemente, entre organizações, podendo ser também empregado para denotar as inter-relações das partes que compõem uma totalidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Tal noção de totalidade remete, por sua vez, ao conceito de sistema, outra contribuição da Biologia, da Psicologia, da Sociologia, entre outras ciências. Entende-se por sistema um conjunto de elementos relacionados, que formam um todo e são interdependentes, e que, ao funcionarem assim, se tornam um todo maior, porém, diferente da simples soma das partes (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Morgan (1996, p. 49) assim esclarece:

Sistemas são como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm conjuntos dentro de conjuntos. Dessa forma, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante. Caso se defina a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser compreendidos como subsistemas, exatamente como as moléculas, células e órgãos que podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, mesmo que sejam complexos sistemas abertos em si mesmos.

Destarte, é possível entender uma organização por intermédio do estudo de suas partes, porém, é preciso ir mais adiante, se a pretensão é compreender o todo. A esse respeito, Morgan (1996, p. 50) ressalta que “a célula enquanto sistema caracteriza-se por uma interdependência funcional que não pode ser reduzida a uma simples estrutura”. É provável, então, que, para estabelecer comparações, seja necessário que antes se estabeleçam, parâmetros, instrumentos de análise, e, aí sim, se façam as correlações.

No estabelecimento de tais parâmetros, aquela estrutura burocrática referendada anteriormente se propõe organizar as instituições mediante “uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 130).

Inclusive, como apresentam os autores Motta e Vasconcelos (2008, p. 125), Durkheim defendia a ideia de que

(...) não é a parte (o indivíduo) que explica o todo, mas o todo que explica a parte. As organizações e os indivíduos são explicados a partir de leis sociais mais amplas e genéricas [...] a sociedade tem leis próprias de reprodução e transformação que se refletem em suas partes, isto é, nas instituições e organizações. Assim, as organizações são partes de um sistema mais amplo, o sistema social, e só podem ser entendidas pela compreensão das leis gerais dessa mesma sociedade.

Mesmo sendo considerada uma teoria de transição na evolução das escolas da Administração, a Teoria Estruturalista ou Estruturalismo, fundamentou definitivamente

O estudo das organizações num sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto internos como externos, e submetendo-os a uma análise comparativa e global [...] o estruturalismo foi talvez a primeira abordagem a reconhecer a importância do conceito de sistema aberto, isto é, da interação entre as instituições humanas e o ambiente onde elas se inserem. (SILVA, 2001, p. 283).

O fato é que as organizações passaram a ser consideradas sistemas abertos, e, para caracterizar sistemas, Maximiliano (2000, p. 369) esclarece a ideia de sistema como sendo

Elementos que interagem e se influenciam, agregados em conjuntos ou todos complexos – é a essência do enfoque sistêmico. É a ideia simples, mas de grande influência na formação intelectual do dirigente e de todos os tipos de profissionais do mundo moderno. O enfoque sistêmico oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do processo administrativo, e uma ferramenta para organizar sistemas que produzam resultados.

O homem, no entanto, também muda. Novos anseios, mudanças no comportamento, afetam sua personalidade e suas percepções. As organizações, por sua vez, criam meios para manter certo controle sob aqueles que, de alguma forma, estão ligados a ela. Criam, ainda, variáveis estratégicas próprias de atuação, novas tecnologias, estratégias corporativas, transformando-as em vantagem competitiva (QUINELLO, 2007).

Nesse contexto renovado, a Teoria Contingencial, por sua vez, ratifica definitivamente o caráter interdependente da relação organização-ambiente. A dependência proveniente das múltiplas variáveis intervencionistas provoca efeitos nítidos, em virtude do advento da tecnologia: internet (viabilidade de acesso e velocidade no repasse de informações), abertura de mercados econômicos, surgimento de postos de trabalho. A própria sociedade, porém, não se viu apta a absorver todas as mudanças oriundas desse novo perfil multidisciplinar.

Produziram-se, com efeito, retrocessos sociais em meio a toda essa inovação tecnológica, como, por exemplo, desemprego em massa, violência urbana, degradação do meio ambiente e consumo desenfreado, evidenciados pelo despreparo da própria sociedade em assimilar tamanha mudança, que uma vez mais seguiu fazendo aparecer novas formas de comportamento – ponto também considerado pela Teoria Institucional.

Então o poder e a política, variáveis carregadas de simbolismo, seriam elementos centrais na gestão do novo modelo de desenvolvimento. Sobre esses poderes invisíveis – tão fortes, capazes de moldar novos paradigmas (pessoais ou organizacionais) – nasceria o arcabouço teórico da Teoria Institucional, (...). (QUINELLO, 2007, p. 27).

Santos *et al.* (2001, p. 25) lembram a releitura da perspectiva holística (a origem da palavra *hólos* é do grego e quer dizer “todo”), mediante práticas que envolvem, entre outros pontos, a integração dos objetivos organizacionais aos objetivos individuais (autorrealização pessoal e profissional), a formação de núcleos autônomos de produção, que não dependem tanto do formalismo estrutural, e o surgimento de empregados multifuncionais, em contraposição aos especialistas e aos cargos formais.

A Teoria Institucional, portanto, constitui maneira singular de se observar organizações, baseando-se em variáveis distintas: processos organizacionais, formas de atuação, poder institucional, tanto interna quanto externamente. Para melhor explicitar o seu significado, pode-se reaver a evolução da ciência da Administração.

Uma nova sociedade se forma. Novas aspirações constituem outros objetos de desejo para o indivíduo. Têm-se o aumento do consumo, mudam-se hábitos. “O indivíduo/comunidade deu lugar ao indivíduo/trabalho. As pequenas comunidades deram lugar às cidades ao trabalho artesanal, ao trabalho fabril”. (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p.

15). Surge outra variável no contexto organizacional que não podia ficar alheia ao desenvolvimento da sociedade – a cultura – justamente pelo seu poder de globalizar desejos, agora produzidos pelo consumo.

Novas abordagens foram surgindo, além das aqui delineadas, como, por exemplo, a Teoria da Seleção Natural, da dependência de recursos, do modelo racional, da escolha estratégica, enfim, o campo de análise se ampliou consideravelmente (QUINELLO, 2007).

A percepção do todo organizacional, compreensão do sentido de fazer parte da sociedade, são posicionamentos que reforçam as ideias da Teoria Institucional, no sentido de referendar a necessidade de as organizações estarem, sim, comprometidas com o desenvolvimento social.

Toda essa evolução do pensamento administrativo, de forma geral, tratava das práticas administrativas,

(...) envolvendo a organização do trabalho e dos processos de produção nas primeiras cinco décadas do século passado. Estas práticas, princípios, ferramentas e mecanismos gerenciais foram criadas pelas empresas naqueles momentos e continuam sendo utilizadas ainda, pois, fazem parte dos fundamentos do pensamento gerencial. (NETTO, 2005, p. 20).

3.2 Principais Correntes da Teoria Institucional

A organização, quando passou a ser considerada sob influência de aspectos fenomenológicos estabelecidos socialmente, tornou-se “resultado de esforços não apenas de ações humanas intencionais ou planejadas, mas também de interações políticas, culturais, processos cognitivos e simbólicos (elementos não racionais)”. (QUINELLO, 2007, p. 32). Assim, nasceu a Teoria Institucional sob intensa vertente sociológica.

Até o trabalho de Robert Merton, no final da década de 1940, as organizações não eram reconhecidas como fenômenos sociais, que pudessem merecer estudos próprios. Embora, inicialmente, os estudos de Merton não tenham o referencial de efeito social, “as organizações, vistas como sociedades em microcosmos, ofereciam a oportunidade de

condução do tipo de pesquisa comparativa necessária ao exame empírico dos princípios funcionalistas”. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 198).

Na oportunidade, Merton trabalhou a análise das organizações sob a vertente da dinâmica da mudança social, baseando-se em duas premissas: (1) a sobrevivência de um sistema depende da integração de seus componentes estruturais, ou seja, se de fato se constitui uma mudança em determinado setor, outros setores também sofrerão mudanças; e (2) as próprias estruturas ajudam para o “funcionamento de um sistema social”, viabilizando equilíbrio para o sistema, sem o qual o sistema não resistiria (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 198).

Já Selznick (1949) também foi considerado um dos precursores da Teoria Institucional, no clássico estudo realizado na *Tennessee Valley Authority* (TVA), uma instituição criada pelo Congresso dos EUA, que pretendia discutir se as iniciativas ali propostas deveriam ser administradas pelo Estado ou por particulares. Como ressaltam Motta e Vasconcelos (2008, p. 139),

A direção da TVA preocupou-se assim em planejar de forma integrada o uso racional dos recursos naturais disponíveis. Como a estrutura formal da organização era pequena, contou-se com o apoio da comunidade local para tomar decisões sobre a alocação desses recursos, compra de propriedade, distribuição de fertilizantes e contratação de pessoal. A direção da agência resolveu consultar a comunidade local de forma democrática.

Daí surgiu a política do *grass roots* (ainda sem tradução para o português, mas entendida como uma relação de dependência mútua entre os envolvidos) baseada nos princípios da cooptação informal (luta de poder e formação de alianças) e formal (legitimação de cooptação informal). No caso da TVA, a autonomia gerencial da agência ou de seu representante sobre as decisões a serem tomadas, a participação da comunidade, que também se manifestava dentro do processo decisório, e a correlação TVA e governo local, onde a agência assumia o papel de coordenadora entre os representantes das quatro esferas, municipal, estadual, federal e o Distrito Federal (MOTTA, VASCONCELOS, 2008).

Selznick (1949) observou, ainda, que algumas expressões, como, por exemplo, “política popular”, “bem comum”, foram acolhidas pela comunidade sem críticas, e foram incorporadas à cultura organizacional, legitimando tais expressões. O autor não deixou de evidenciar, porém, conceitos paradoxais nesse processo, da mesma forma que Merton: (a)

contradições entre o discurso e a prática; (b) dilema entre participação e escolha seletiva, afinal de contas, é necessário decidir por algo; (c) mutabilidade e fluidez das políticas que se adaptavam às mudanças locais; e (d) apego às normas dificultava a inovação (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 140).

É certo que as organizações, segundo a visão de Selznick, “estão inseridas em uma matriz institucional, o que quer dizer que o meio ambiente exerce forças que fazem as estruturas organizacionais se ajustarem continuamente a elas”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 141).

Institucionalização, portanto, para Selznick (1971, p. 14), “[...] é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

Conforme Meyer e Rowan (1977 *apud* CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005, p. 862), institucionalização é “o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o *status* de norma no pensamento e na ação sociais”. (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).

A perspectiva institucional ganhou espaço definitivamente no campo de estudos organizacionais sociais na década de 1970 (CARVALHO, 2005), no entanto, foi por volta da década de 1950, como fora dito, que o meio passou a ser considerado influente, quando se deixou de considerar as organizações como sistemas fechados, para então serem vistas como sistemas abertos, sujeitas assim às intervenções do ambiente onde estão inseridas. A partir desse ponto é que se pode considerar o início da perspectiva institucional, que enfoca, dentre outras questões, a continuidade das ações desenvolvidas no decorrer do tempo, voltadas para o alcance de um propósito comum.

Pode-se afirmar que a Abordagem Institucional tem sido capaz de oferecer explicações aos processos atrelados ao que impera sobre as relações sociais, por preocupar-se com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores organizacionais. (ROSA; COSER, 2004, p. 3).

A proposta de Meyer e Rowan (1977) também altera o modo de ver a estrutura formal. Conforme esclarece Kamens (1977 apud TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 200),

(...) as estruturas formais têm tanto propriedades simbólicas como capacidade de gerar ação. Em outras palavras, as estruturas podem ser revestidas de significados socialmente aceitos e então, além das funções 'objetivas', podem servir para informar um público tanto interno quanto externo sobre a organização.

March e Simon (1975) denominam institucionalização como “deslocamento de objetivos”, e que esta ocorre quando alguém, sob certo estímulo, repete tanto uma atividade que ela passa a ser natural (reforço), ou quando há uma escolha cuja consequência possa ser prevista. A situação relatada anteriormente pode levar ao engessamento do comportamento das pessoas, mas “dá indícios das primeiras reflexões sobre a ação e a participação dos indivíduos na criação de normas que moldarão a conduta organizacional”. (QUINELLO, 2007, p. 35).

Quinello (2007) reforça a teoria de March e Simon (1975), acreditando que, ao se constituir norma de atuação, ao mesmo tempo em que se protege contra ameaças externas, se dificulta a mudança, e só quem pode efetivamente mudar são os próprios componentes da organização, justamente por estes conhecerem os processos.

Já a contribuição de Scott (1995) apresentou a análise institucional em três elementos: (1) regulador - que trata da fixação das normas; (2) normativo - baseado nos valores e normas estabelecidos; e (3) cognitivo - que envolve subjetividade na interpretação das ações e da realidade social. Ao conjunto de tais elementos, Scott (1995) atribui à legitimidade organizacional, tema a ser discutido em segmento posterior desse capítulo.

Berger e Luckmann (1967 apud MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 382) trazem a concepção dos agentes sociais quando esclarecem que

A institucionalização ocorre sempre que houver uma tipificação recíproca de papéis e ações rotineiras por tipos de ator. Institucionalizar regras, por exemplo, é torná-las habituais e rotineiras. A institucionalização gera, pois, efeitos práticos importantes: um valor institucionalizado é um valor que inspira ações concretas por parte dos atores sociais.

Conforme Berger e Luckmann (1967 apud TOLBERT; ZUCKER, 1998), a institucionalização segue três etapas - exteriorização, objetividade e interiorização. Para os autores, a institucionalização é um processo central na criação e perpetração de grupos sociais duradouros, sendo seu estágio final definido como tipificação de ações tornadas habituais por determinados tipos de agentes individuais, e não organizacionais, como ressalta Quinello (2007).

Zucker (1987), no entanto, amplia o conceito até as organizações, como salienta Quinello (2007). Para Zucker (1987, apud MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 383), “a institucionalização é assim o processo pelo qual atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real”. Nesta linha de raciocínio, Tolbert e Zucker (1998, p. 204) esclarecem que

(...) ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes. Tais comportamentos são tornados habituais à medida que são evocados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares.

O modelo proposto por Tolbert e Zucker, segundo Quinello (2007, p. 83), foi um aprimoramento do modelo de Berger e Luckmann (1967), com outros enfoques – “autoridade hierárquica, responsabilidades específicas, período de vida potencialmente ilimitado, entre outros, que alteraram o processo institucional das organizações em diferentes níveis”.

Tanto em um modelo como em outro, a institucionalização pode ocorrer de maneira parcial ou total, mas sempre requer estágios de evolução, uma vez que, cada um desses estágios recebe interferência de fatores como mudanças tecnológicas, legislação, forças de mercado, monitoramento organizacional, entre outros, que serão esclarecidos no capítulo que trata da abordagem institucional.

O Quadro 5 apresenta um resumo dos principais autores e dos relevantes pontos abordados em suas respectivas teorias que, juntas, fundamentam a Teoria Institucional.

Período	Autores	Fatores Determinantes	Finalidade
1960 a 1970	Berger e Luckmann	Elementos sociais	Construir uma realidade social.
1970 a 1980	Meyer, Scott e Zucker	Valores determinam padrões e práticas.	Legitimar a interação de padrões e estruturas.
1980 a 1990	Powell e DiMaggio	Forças coercitivas, miméticas e normativas.	Reconhecer organizações homogêneas e similares.

Quadro 5: Principais autores da Teoria Institucional

Fonte: Adaptado de Hall (1999 apud Quinello, 2007, p. 61).

O tópico seguinte apresenta um paralelo entre os estudos da Teoria Institucional, considerando ideias defendidas pelos teóricos logo no início da análise da teoria (“velho institucionalismo”), e o que é considerado como “novo institucionalismo”.

3.3 O “Velho” e o “Novo” Institucionalismo

O que é considerado como velho institucionalismo corresponde às ideias iniciais sobre o tema, apresentadas por Selznick desde 1950. Nessa visão, os conflitos de interesses eram percebidos de forma centralizada, baseados em vantagens pessoais obtidas de acordos políticos, o que favorecia o estabelecimento de estruturas informais. O ambiente organizacional considerado é o da comunidade local (QUINELLO, 2007).

O “novo” institucionalismo ocorreu a partir de 1970, por intermédio dos trabalhos de Berger e Luckmann (1967), Meyer, Rowan, Zucker (1977), Powell e DiMaggio (1991), que defenderam a interação dos componentes organizacionais e do mundo social (QUINELLO, 2007).

Esse mesmo “novo” institucionalismo traz os conflitos entre os grupos, de maneira periférica. Os papéis são simbólicos, dentro da estrutura formal, e as influências que se apresentam são trazidas de forma sutil até as estruturas, aos processos, surgindo assim “o poder dos mitos, das cerimônias, dos rituais, das técnicas, das políticas e dos programas na formação das organizações”. (QUINELLO, 2007, p. 63).

No “novo” institucionalismo, segundo Hall e Taylor (2003), existem três outras abordagens, a saber: (a) institucionalismo histórico (1960-1970), que defende a influência das situações políticas no comportamento dos indivíduos e a influência do poder sobre as instituições; (b) institucionalismo da escolha racional (1990), que tenta explicar de que maneira as regras e os procedimentos delineiam as estruturas organizacionais, e tratam o comportamento individual como estratégia corporativa; e (c) institucionalismo sociológico, denotando a influência das práticas culturais nas organizações, em contraposição aos aspectos tidos como racionais, para a consolidação das metas organizacionais.

A proposta dos autores é que as três abordagens não se anulem, mas que considerem aspectos complementares uma das outras.

Compartilham, no entanto, velho e novo institucionalismo, a importância destinada “à relação organização e o ambiente, ambos entendidos como entidades culturais, e o caráter limitativo que atribuem às abordagens racionais instrumentais”. (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p. 179).

A Teoria Institucional requer ainda critérios padronizados que permitam uma padronização, a definição metodológica da forma de pesquisa, bem como a formulação de variáveis que viabilizam mais levantamentos sobre o assunto. Um dos tais critérios é a definição do que venha a ser campo organizacional, que é apresentada logo a seguir.

3.4 Campo Organizacional

O conceito de campo organizacional é relevante para se analisar a organização, uma vez que o raio de alcance desta análise envolve a busca pelo entendimento dos fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais que a envolvem. Ainda assim, são necessários esclarecimentos sobre os conceitos de “indivíduo” e “ação social” (DIMAGGIO, 1991, citado por VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 13).

Conforme DiMaggio e Powell (1991 apud MISOCZKY, 2003, p. 139), “o campo organizacional é um sistema cultural composto por valores mutuamente consistentes, crenças,

símbolos, categorias cognitivas e outros elementos, que define o espaço da racionalidade, o espaço para a ação, para a institucionalização”.

DiMaggio e Powell (1983) estabelecem quatro parâmetros encontrados na organizações que ocupam o mesmo campo organizacional: (a) aumento da interação das organizações; (b) nitidez na identificação das organizações mais fortes e dos padrões de coalizão; (c) existência de um volume maior de informações com que tais organizações precisam lidar; e (d) desenvolvimento de uma consciência mútua, em função do reconhecimento de objetivos compartilhados.

Daí se dizer também que os processos de estruturação do campo organizacional antecedem aos processos de isomorfismo institucional, o que será apresentado no próximo tópico, porque é necessário, primeiramente, que se analisem aspectos históricos, sociológicos e antropológicos para se configurar uma organização (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 16).

Scott (1995) defende o argumento de que a ideia de campo organizacional é de enorme importância para a Teoria Institucional, uma vez que, nesta área, as organizações compartilham significados comuns, e que, ao serem identificados tais campos, é possível estudar as diferenças e conexões entre as diversas organizações, seja no âmbito cultural, político ou técnico (COSER; ROSA, 2004).

As organizações instituem, no âmbito dos seus respectivos campos de atuação, aspectos comuns, que as fazem reconhecidas segundo características peculiares àquele campo. Produzem normas de atuação, padrões de conduta e modelos empíricos que serão referência a qualquer outra organização que delas vier a fazer parte.

3.5 Isomorfismo Institucional

O institucionalismo, como já demonstrado, defende a ideia de que as organizações recebem pressões ambientais para serem mais homogêneas, e, para entrarem em ponto comum, são influenciadas por mecanismos, que serão apresentados no decorrer deste tópico.

O isomorfismo fora abordado inicialmente por Adam Smith, no livro *A Riqueza das Nações*, no século XVIII, quando foi explicada a existência da economia de mercado, ainda

que não existisse uma figura que coordenasse os interesses gerais, mas que traria, mesmo assim, certa ordem (QUINELLO, 2007).

De acordo com Rossetto e Rossetto (2005, p. 6), isomorfismo trata-se de

(...) um conjunto de restrições que forcem uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organização em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Como evidenciado, a institucionalização expressa linhas de ação previamente definidas e racionalizadas, com o intuito de se obter legitimidade. Conforme Meyer e Rowan (1977 apud CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005, p. 865), ela ocorre mediante mecanismos

(...) coercitivos (conformação a pressões formais ou informais exercidas por organizações que exercem domínio de recursos escasso, especialmente financeiros), normativos (profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou atividades específicas) e miméticos (adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares).

Scott e Meyer (1991) chamam atenção para algumas implicações provocadas pela adesão ao institucionalismo e ao isomorfismo provocados pelos mitos: (a) moldes externos, não adaptados à realidade da organização, podem não ser eficientes; (b) valores internos definidos com base em avaliações externas fragilizam a legitimação; e (c) pseudo-estabilidade em virtude da importância dada a aspectos externos, a organização pode transparecer aquilo que não é (QUINELLO, 2007).

Destarte, o isomorfismo “pode promover a sobrevivência ou a falência e o sucesso ou o fracasso nas organizações, independentemente dos resultados obtidos”. (QUINELLO, 2007, p. 71).

Powell e DiMaggio (1991), por sua vez, formataram três modelos de isomorfismo, descritos posteriormente.

ISOMORFISMO	CARACTERÍSTICAS
Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de pressões formais ou informais, ligadas a questões políticas; e • Mudança de comportamento ou estruturais segundo leis estatais ou normas internas.
Mimético	<ul style="list-style-type: none"> • Busca vincular a padrões, arquétipos técnicos em resposta às oscilações ambientais, (imitação) na tentativa de demonstrar legitimidade ao meio interno ou externo.
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Educação formal e legitimada pelo trabalho de especialistas; e • Profissionalização de normas, métodos, por tais especialistas.

Quadro 6: Tipos de Isomorfismos, segundo Powell e DiMaggio (1991)
 Fonte: Adaptado de Quinello (2007, p. 77-8).

A busca pelo isomorfismo, portanto, é provocada por pressões recebidas e geradas do ambiente, e “nem sempre a assimilação dos formatos ditos eficientes é positiva” (QUINELLO, 2007, p. 78). Sendo assim, o fenômeno de institucionalização pode ser objeto de mutações, não no sentido de se desvirtuar da ideia principal a ser seguida, mas de se adaptar ao ambiente onde está sendo trabalhado.

É como bem exprime Quinello (2007, p. 91): “esse fenômeno poderia indicar que um mesmo programa, dentro da mesma organização, pode fluir por caminhos diferentes dentro do processo de institucionalização. É parecido com a educação de filhos: mesmo criados num ambiente similar, serão diferentes”.

Na busca da institucionalização de suas práticas, as organizações as legitimam ou não. E legitimação também é um ponto relevante a ser estudado na Teoria Institucional, conforme será descrito a seguir.

3.6 Legitimidade Institucional

Legitimar, no entendimento da Teoria Institucional, segundo Quinello (2007, p. 86), é “produzir significados que servirão para tornar ‘objetivamente acessível’ e ‘subjetivamente plausível’ as objetificações institucionalizadas, criando a integração desses significados”. Quinello (2007) atribui quatro níveis para a legitimação, conforme mostra o Quadro 7:

NÍVEL DE LEGITIMAÇÃO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL
Incipiente	Acontece nos primeiros momentos que envolvem a transmissão social.
Com proposições teóricas	Referente aos mapas cognitivos, esquemas explicativos para correlacionar as significações.
Com teorias explícitas	Requer um nível de conhecimento diferenciado, pois trata-se das normas, procedimentos e tarefas envolvidas.
Universo simbólico	Legitimação plena. O sentido de “simbólico” é que os envolvidos e a organização como um todo estão no nível mais alto da legitimação.

Quadro 7: Níveis de Legitimação no Processo de Institucionalização
 Fonte: Adaptado de Quinello (2007, p. 86).

A legitimação de uma prática produz uma força no chamado universo simbólico, compreendido por “significados socialmente objetivados e subjetivamente reais”, capaz de integrar os demais processos institucionais (QUINELLO, 2007, p.86), o que assegura um caráter mais significativo à prática, no entanto, é necessária manutenção constante.

A manutenção a que se refere Quinello (2007), quando contextualizada para o âmbito da pesquisa, ou seja, a institucionalização das ações socialmente responsáveis, defende outro aspecto ressaltado por Pereira *et al.* (2006, p. 3)

Observa-se com isso um grande número de projetos sociais desenvolvidos pelas empresas com o foco orientado ao assistencialismo, bem como voltados para a divulgação de tal iniciativa visando alcançar a legitimação da empresa perante a sociedade. A legitimidade das ações empresariais perante a sociedade passou a ser ao longo do tempo uma das principais credenciais para o desempenho positivo nos negócios.

Portanto, como assinalam Berger e Luckmann (1967), e Zucker (1977) apud Tolbert e Zucker (1998, p. 201-202) “uma estrutura que se tornou institucionalizada é a que é considerada, pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária; ela serve, pois, como uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento”.

Os fatores da legitimação definidos por Scott (1995), citados como elementos institucionais no item 3.2 deste trabalho (regulador, normativo e cognitivo), são, em verdade, “as bases que suportam a legitimidade da organização”. (VENTURA, 2005, p. 40).

Fachin e Mendonça (2005, p. 52) relembram a seguinte realidade, para ressaltar legitimidade no panorama dos estudos organizacionais:

Em época de incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se tanto para a busca de recursos e consumidores, como de legitimidade institucional, cuja perpetuação contribui para o sucesso das estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno.

A legitimidade, por conseguinte, também é fator de estudo para o sucesso na implementação de novas estratégias organizacionais.

3.7 Processo de Institucionalização de uma Prática

Existem modelos diferentes para institucionalização de uma prática, no entanto, a preocupação das autoras Tolbert e Zucker (1998) em conceitualizar e especificar os processos de institucionalização foi decisiva para a escolha do modelo a ser testado neste trabalho.

Em estudos posteriores, institucionalização, para Tolbert e Zucker (1998), é descrita pela inter-relação dos conceitos de “habitualização” (práticas padronizadas), objetivação (práticas compartilhadas socialmente e transferidas para os ambientes) e sedimentação (transmissão dos hábitos para outros componentes) para se alcançar os objetivos propostos (Figura 5). Esta é a proposta analisada pelo presente trabalho.

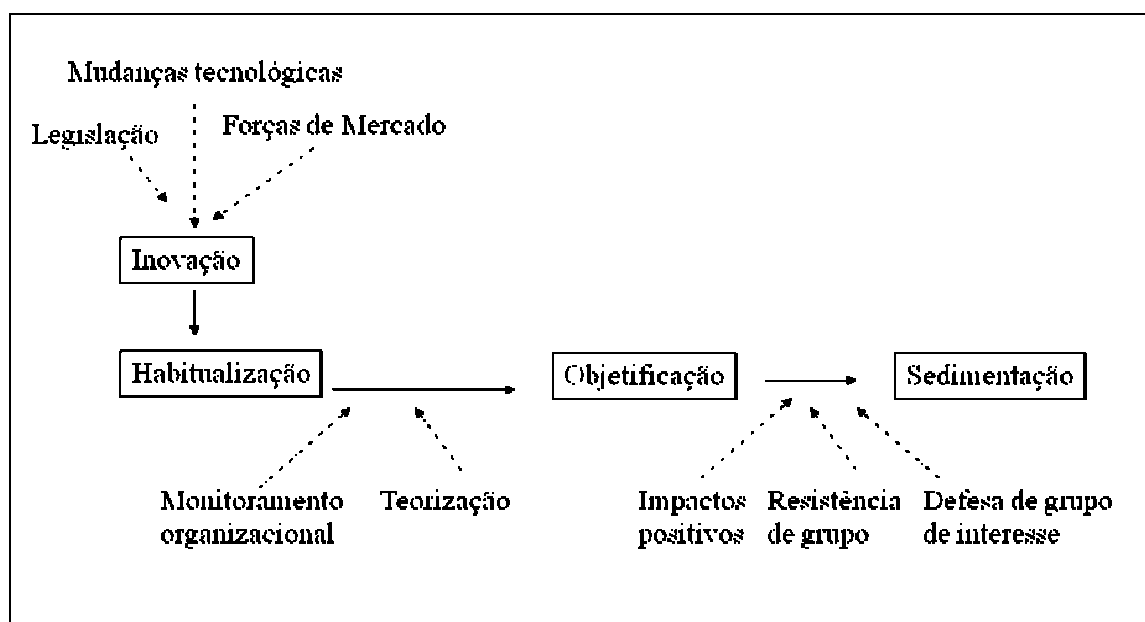


Figura 5: Processo de Institucionalização
Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999, p.207).

Para o processo inicial de “Habitualização”, criam-se novos arranjos estruturais, em atendimento a situações organizacionais, próprios da organização, conseqüentemente, se formalizam tais arranjos por meio de políticas e procedimentos sugeridos por organizações que já tenham vivenciado o mesmo, ou semelhante, procedimento.

Esta etapa também é conhecida como pré-institucionalização, na qual “muitas organizações podem adotar uma dada estrutura, mas essas serão provavelmente em pequeno número, limitado a um conjunto circunscrito de organizações similares, e que variam consideravelmente em termos da forma de implementação”. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 206).

Igualmente reforçado por Pugh e Hickson (2004, p. 4), os arranjos estruturais “devem levar em conta tanto a eficiência nas operações do dia-a-dia de suas várias unidades, como a saúde da companhia no longo prazo”.

A instituição deve, para analisar os fatores relacionados à inovação (mudanças tecnológicas, legislação, forças de mercado), oferecer estrutura adequada para proporcionar mudanças necessárias exigidas pelas atividades de RS, buscar estudar o impacto de tais ações em outras instituições, atentando para aspectos legais, especialmente os definidos pelos órgãos e entidades reguladoras de sua atuação, ou recorrer às instituições que, reconhecidamente, dão suporte aos interessados na prática de RS, como o Instituto Ethos, e servem de referência teórica no assunto.

Nesta etapa, os decisores podem dividir os mesmos referenciais de conhecimento, na intenção de tornar a proposta atrativa. Inclusive esse levantamento pode ser feito, muitas vezes, em outras organizações, o que pode resultar em um processo de imitação, que será tratado em ponto deste capítulo.

Depois de “habitualizada”, parte-se para a etapa de objetificação, sendo necessário um direcionamento mais objetivo e mais bem sedimentado em virtude de esta necessidade ser difundida pela organização. “A objetificação 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 nesse consenso”. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 207).

Neste ponto, a proposta de manter a decisão consensual pode ser obtida mediante informações colhidas em diversas fontes (por exemplo, mídia, observação direta), na intenção de mapear riscos para adoção da nova proposta (como as outras organizações reagiram em relação à mesma situação, quais recursos foram empregados). Haverá, portanto, outros modelos a se analisar.

Os tomadores de decisão, pois, que neste trabalho estão definidos como os cargos ocupantes da alta direção da instituição escolhida para análise, mesmo com um certo grau de incerteza entre as escolhas a serem feitas, usam da observação e do próprio julgamento para decidir.

Como essa etapa também envolve difusão, já que toda organização precisa tomar ciência do que está acontecendo, serão necessárias pessoas interessadas em defender o propósito apresentado. São chamados de *champions*, ou seja, “pessoa que luta por outra ou por uma causa; um defensor, um protetor”. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 208). É uma liderança que articula e se responsabiliza por todo o projeto.

Só vontade, porém, não é suficiente. Para estas pessoas serem bem-sucedidas no processo da difusão, é necessária fundamentação de ideias. É o que Tolbert e Zucker (1998) chamam “teorização”, apresentada em dois momentos: (a) quando se define uma situação organizacional genérica e são analisados os agentes envolvidos, e (b) quando se justifica a criação de um arranjo organizacional para trabalhar nesse problema.

No primeiro instante, pretende-se reconhecer a existência de um problema que está ensejando insatisfação ou desconforto em certas organizações. E, no segundo instante, se cogitam teorias para identificar o que está produzindo insatisfação, e, no mesmo momento, se propõe a resolução do problema (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Identificando a situação-problema e as organizações que a estão vivenciando, a teorização vem trazer legitimidade ao que está sendo proposto, carecendo, ainda, do trabalho dos *champions* para disseminá-la.

A etapa de objetificação também pode ser entendida como semi-institucionalização. “O ímpeto da difusão deixa de ser simples imitação para adquirir uma base mais normativa,

refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas”. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 209).

A institucionalização total é a etapa final do processo, chamada de sedimentação e “caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo”. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 209).

Identificar, portanto, quais fatores estão envolvidos na propagação do processo, bem como quais opções são aplicadas para a continuação dele, é o que fortalece o estágio da sedimentação. Por exemplo, a presença e a atuação dos defensores da ideia, no caso, aqueles que compõem o setor da Responsabilidade Social, respaldada pelo aval da alta direção da organização, pode ser enquadrada como um dos fatores que favorecem a perpetuação da estrutura da RS.

Em se tratando de resistência, de acordo com Quinello (2007, p. 92), “para um processo de sedimentação [...], há necessidade de que as forças contrárias sejam estrategicamente contidas e que as práticas do modelo em questão sejam atividades legitimadas e aceitas pela maioria dos agentes”.

Já a resistência referenciada entre objetificação e sedimentação fora registrada como uma das críticas que Merton fez à estrutura burocrática, “a existência dessas contradições inerentes à ação social provoca tensões nas organizações, que conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 134).

Quinello (2007, p. 96-97) acredita que, segundo o trabalho de Tolbert e Zucker (1998), a institucionalização traria alguns impactos para as organizações:

(1) a diversidade de empresas que adotam o processo poderia questionar a legitimidade da estrutura colocada como eficiente, porque diminuiria o grau de institucionalização entre elas;

(2) o número de *champions* teria uma relação direta com o nível de institucionalização, pois eles também seriam responsáveis pela manutenção do *status quo*;

(3) o alto custo do investimento na institucionalização (estrutura, tecnologias), denotaria maior grau de institucionalização; e

(4) a adoção e resultados do processo de institucionalização, bem como o grau de institucionalização, estão fortemente ligados, especialmente se os resultados forem favoráveis.

Portanto, de acordo com Quinello (2007, p. 87), “quanto mais institucionalizado for o ambiente, maior será a manutenção sem necessidade de controle social direto e menor a quantidade de sanções”. No caso das práticas sociais, Ventura (2005, p. 47) assim conclui:

(...) o processo de institucionalização já é, em si, uma tentativa de moldar a prática conforme os interesses das organizações ou do campo envolvido no jogo. Uma vez institucionalizada, a prática social continua a atender aos interesses daqueles que a estruturaram no campo – e farão de tudo para assim conservá-la.

No próximo capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, exibe-se a classificação da busca quanto à sua natureza, aos meios e aos fins. Posteriormente, são trazidos o universo e a amostra da pesquisa. No tópico seguinte, são descritos a coleta, o tratamento e análise dos dados, encerrando-se o capítulo com as limitações do método aplicado.

A investigação, independentemente da forma com é realizada, carece de organização e obediência a critérios rigorosos, com a finalidade de obter resultados seguros, uma vez que se pretende atender a um objetivo geral, por meio das respostas a objetivos específicos previamente traçados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Espera-se, destarte, contribuir para que outras instituições, independentemente de qual segmento de mercado façam parte, percebam a importância da preocupação com o social e, principalmente, como se organiza e implementa um processo como a RS.

Em seguida, como parte da metodologia utilizada, serão trazidos à colação o tipo de pesquisa empregado, o universo e amostra escolhida, os sujeitos da pesquisa. E, logo depois, os instrumentos aplicados e procedimentos de coleta de dados, seguidos do tratamento e do modo como se procedeu à análise de dados, para, finalmente, apresentar as limitações do método.

Adicionalmente, apresenta-se síntese acerca do que constitui uma pesquisa científica e os significados da metodologia científica

4.1 Classificação da Pesquisa

A proposta deste trabalho é investigar a institucionalização da Responsabilidade Social na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE).

Dependendo do método escolhido, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas ou qualitativas. Para o trabalho em questão, os dois métodos foram utilizados: o qualitativo, por apresentar um ângulo de maior amplitude para observação do fenômeno institucional, com fortes inferências do meio e das pessoas que dele fazem parte, interagindo todos na constituição da realidade das organizações; e o quantitativo, na intenção de mensurar os dados oferecidos pela análise do fenômeno social.

Ademais, a pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, apud NEVES, 1996, p. 1), pode ser identificada pelas seguintes características: “(1) o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e (4) enfoque dedutivo”.

O início dos estudos em pesquisa qualitativa se deu na área da Educação na década de 1970, especialmente nos países da América Latina (TRIVINOS, 1987). Lofland (apud TRIVINOS, 1987, p. 126), quando apresentou estudos de natureza qualitativa, atrelou-a ao fenômeno social, sendo que este seria constituído em seis categorias: (a) os atos – ações breves, possíveis de serem cronometradas, calculando-se hora, minuto, segundo; (b) as atividades – ações mais prolongadas, com a menor unidade medida em dia; (c) os significados – produções verbais dos envolvidos, que comandam as ações; (d) a participação – já parte para o envolvimento do envolvido com a situação; (e) as relações – decorrentes do intercâmbio dos agentes da mesma situação; (f) as situações – que constituem o ponto a ser estudado. Desta forma, para Lofland, o fenômeno social deixa de ser vago e passa a ser contingencial.

Mesmo que esteja presente o questionamento da eficácia e da comprovação científica para as pesquisas de natureza qualitativa, uma aceitação maior desta forma de abordagem tem é feita nos últimos dez anos. Tal fato tem origem na inserção de critérios quantitativos (categorização de hipóteses e delimitação de respostas), mas ainda assim, há uma distinção interposta no sentido de, ou torná-la válida ou fazê-la crítica em relação aos aspectos metodológicos, desde que ambas não ocorram ao mesmo tempo (RICHARDSON, 1999).

É possível se ressaltar que, “sob essa ótica, de forma geral, as pesquisas qualitativas buscam abordar a realidade estudada como um fenômeno cultural, histórico e dinâmico,

experienciado e descrito por um pesquisador a partir do seu ato de observar”. (ANTUNES, 2006, p. 54).

Ainda consoante Richardson (1999), para caracterizar a pesquisa qualitativa tem-se como “[...] a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de médias quantitativas de características ou comportamentos”. (RICHARDSON, 1999, p. 90).

Uma boa pesquisa em Administração deve ter coerência e lógica de argumentos, o que não quer dizer que a não-utilização de cálculos estatísticos faça da análise qualitativa apenas especulações subjetivas. Uma pesquisa qualitativa tem sim um nível de subjetividade maior, porém não significa que procedimentos científicos não sejam empregados (VIEIRA et al., 2004).

A pesquisa qualitativa, em função da aceitação ampla da processualidade dos fenômenos sociais, passar a ser vista como uma situação na qual ocorrem processos de produção de sentido, em que pesquisador e participantes estão envolvidos e não, simplesmente, como uma situação onde processos externos ao observador estejam sendo representados de uma forma verídica. (ANTUNES, 2006, p. 55).

Dois fatores influenciaram ainda mais a escolha por este tipo de pesquisa: a própria Teoria Institucional, que trabalha junto a fatores subjetivos que envolvem perspectivas/expectativas dos participantes; e, ainda, por se tratar de uma área recém-explorada pelo conhecimento científico.

4.2 Tipos de Pesquisa

De acordo com Vergara (2005), para caracterizar os tipos de pesquisa, estes são classificados em dois grandes grupos: (a) quanto aos fins – exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista; (b) quanto aos meios – pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

Para esta proposta de estudo, quanto aos fins, torna-se conveniente a pesquisa descritiva com vistas à análise de determinado fenômeno, e ainda por ser possível “[...]”

também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromissos de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. (VERGARA, 2005, p. 47).

O caráter exploratório de investigação também é assinalado em virtude de o fenômeno da institucionalização ser um ponto em constante análise nos últimos anos, que ainda está se estruturando, e por se tratar do estudo de uma organização específica, buscando especificidades que deem entendimento ao estudo do problema pesquisado.

Silva e Menezes (2001 apud DE PAULA, 2006, p. 98) ensinam que a pesquisa exploratória

(...) apresenta características próprias, envolvendo, genericamente, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Cooper e Schindler (2003) reforçam a noção de que o estudo exploratório se apóia na teoria para responder perguntas como “por que” e “como”, ou seja, além da perspectiva descritiva, procura-se explicar razões para o fato que se observa.

No que diz respeito aos meios, partindo da ideia de que pode ser observado mais de um tipo de pesquisa, a busca de campo é uma das formas relacionadas para este trabalho, por oferecer recursos para análise do fenômeno da institucionalização na própria organização que ora se estuda, dentre eles, a aplicação de questionários.

A própria pesquisa bibliográfica possibilita o levantamento de informações, de certo modo acessíveis ao público em geral, que servirão como material para direcionamento das questões aplicadas nos instrumentos de coleta, uma vez que as ações reconhecidas dentro do fenômeno estudado precisam ser comprovadas e direcionadas para a concretização do processo de institucionalização. Tal levantamento diz respeito às ações realizadas pela CAGECE dentro da proposta de Responsabilidade Social, percebidas por seus colaboradores diretos.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso que representa, de uma forma legítima, o retrato de situações que envolvem: estudos gerenciais e organizacionais, políticas, Ciência Política e Pesquisa em Administração Pública, ou seja, “contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. (YIN, 2001, p. 21).

Na perspectiva de Cooper e Schindler (2003, p. 130-31), “um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e, simultaneamente, ser a fonte de novas hipóteses e constructos”.

Para Stake (2000 apud ALVES-MAZZOTTI, 2006), o estudo de caso é estrategicamente utilizado em virtude do interesse em casos individuais e não por causa dos métodos de investigação, que podem ser variados (qualitativos ou quantitativos).

Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso pode ser caracterizado como: (a) intrínseco, quando o interesse é compreender melhor um caso, e apenas ele; (b) instrumental, quando o propósito é entender algo mais amplo, desenvolvendo ideias que comprovem ou contestem o assunto estudado; ou (c) coletivo, desde a investigação do fato por meio de vários casos.

A classificação deste trabalho é o estudo de caso instrumental, uma vez que se propõe compreender o fenômeno da institucionalização de uma prática adotada.

Ademais, “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. (YIN, 2001, p. 26).

Barbosa (2007) argumenta que o estudo de caso favorece a obtenção de dados que confirmam a prática contínua de ações sociais corporativas das empresas, uma vez que possibilitam o resgate de informações que estavam guardadas na memória dos colaboradores da época, e que hoje podem ser acessados livremente nos *sites* institucionais, apresentados em ferramentas como os balanços sociais.

Os dados da pesquisa foram coletados mediante aplicação de questionários que se propuseram identificar a percepção dos agentes na institucionalização, conforme modelo de Tolbert e Zucker (1998) aqui proposto.

4.3 Universo e Amostra (Seleção dos Sujeitos)

Ainda que a metodologia de estudo de caso permita a aplicação de uma ou de várias unidades de análise, neste estudo, considerou-se como universo a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE).

Para este ensaio, foi definida a aplicação de uma amostra não probabilística, ou seja, a amostra teve como critério de seleção o julgamento da pesquisadora mediante a acessibilidade para captar os dados, opção respaldada por Vergara (2003), que considera esta escolha de amostragem livre de procedimentos estatísticos, uma vez que o critério adotado se baseia na facilidade de acesso.

A CAGECE, empresa do setor de saneamento, atua há 37 anos no mercado, atualmente, operando em 184 municípios do Estado do Ceará, sendo responsável pela captação de R\$ 393 milhões no ano de 2006, de acordo com o relatório de gestão de 2007, representando, assim, sua capacidade na geração de recursos financeiros.

A partir de 2005, seguindo tendências mercadológicas de empresas de variados segmentos (isomorfismo), foi criada uma estrutura específica para tratar sobre a responsabilidade social.

A atuação da Companhia, na qualidade de prestadora de serviços básicos oferecidos à população, favorece o desenvolvimento regional, respeitando as áreas características da própria região Nordeste. A proposta, no entanto, é justamente demonstrar que ela pode cumprir com os dois objetivos: administrar recursos para se obter lucro e promover compromissos com o desenvolvimento da sociedade como um todo.

A amostra trabalhada, em virtude da centralização das atividades organizacionais, foi a dos empregados diretos lotados na Capital, ou seja, de um universo de 1.334 empregados diretos em todo o Estado do Ceará, 895 são lotados na capital do Estado, Fortaleza. Deste, a amostra definida foi de 124 empregados que, voluntariamente, participaram da pesquisa.

Este relatório de pesquisa, todavia, foi baseado em uma amostra não probabilística, e, pela perspectiva de análise do pesquisador, o critério considerado foi a viabilidade de acesso aos dados.

Mesmo assim, a definição da amostra desconsiderou os empregados terceirizados e estagiários, mesmo com a possibilidade da atuação destes nos projetos da área de RS. Tal medida foi adotada, em virtude de parte da população não ter vínculo direto (no caso dos terceirizados) e permanente (no caso dos estagiários) com a empresa, o que aumentaria o risco de não acompanharem todo o processo de institucionalização da prática de RS. A quebra de vínculo com a organização pode ser mais fácil, nestes casos, do que sendo um empregado direto.

Conforme esclarece Viegas (1999, p. 139), no entanto,

(...) quando se trabalha com amostra, abdica-se de uma certeza, cara e pouco prática, que seria conhecer todo o universo, em favor de uma probabilidade, menos garantida, mas suficientemente prática e funcional porque pode ser medida pelo nível de confiança e pelo erro máximo de estimativa.

Na intenção de complementar as informações, foi confeccionado questionário, aplicado aos empregados diretos da empresa, independentemente de qual cargo ocupam, conforme está descrito no tópico seguinte.

Para a seleção dos sujeitos partiu-se para os critérios sugeridos em Rubin e Rubin (1995) sob os quais os sujeitos devem conhecer a situação a ser pesquisada (i); se dispor a falar sobre o assunto (ii), e possuir diferentes perspectivas.

4.4 Coleta de Dados

Dois tipos de dados foram aplicados neste trabalho – secundários e primários. Em relação aos dados secundários, também entendidos como pesquisa bibliográfica, foram levantadas pesquisas anteriores que envolvem os assuntos propostos pelo trabalho, além de outras publicações acadêmicas, trabalhos científicos de encontros validados internacionalmente, materiais publicados nos periódicos CAPES, e, em seguida, o levantamento teórico propriamente dito.

Já os dados primários foram levantados pela aplicação dos instrumentos de pesquisa, ou seja, da própria pesquisa de campo. No primeiro instante, foi feito contato com a área específica da empresa, responsável pela RS, que orientou o procedimento a ser seguido, evidenciando aspectos em relação a segurança institucional que precisavam ser considerados.

Foram apresentados, então, um resumo do projeto de pesquisa orientador deste trabalho, bem como uma planilha que integra as perguntas aplicadas no instrumento de coleta a pelo menos um tema defendido pelo Instituto Ethos, e também a um momento do processo de institucionalização defendido por Tolbert e Zucker (1998), conforme demonstra o Quadro 8.

Pressupõe-se, para coleta de dados, identificar a forma como se alcançou os objetivos propostos pelo trabalho. Sendo que, nesta proposta específica, foram levantadas informações contidas em documentos oficiais da CAGECE que controlam e coordenam o trabalho, que, junto dos aspectos teóricos, serviram de suporte para a confecção do instrumento de pesquisa.

O questionário, com perguntas objetivas, foi dividido em dois segmentos: o primeiro corresponde aos dados pessoais, referentes ao cargo ocupado pelo respondente, e demais informações norteadoras do perfil: tempo de experiência na empresa e no cargo, sexo, faixa etária, dividida em quatro categorias

O segundo segmento traz o primeiro bloco de perguntas diretas, enquadrado de acordo com a escala de Likert, sendo que, para cada pergunta, se faz a correlação entre um tema correspondente aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social bem como pelo

menos uma das fases que compõem o processo de institucionalização (“habitualização”, “objetificação” e “sedimentação”).

Os questionários foram aplicados a todos os sujeitos que se dispuseram participar da pesquisa, indistintamente.

O processo de coleta, no entanto, foi estruturado com base na disponibilidade de horário para melhor aplicar o instrumento de coleta. No dia da aplicação do questionário, apresentou-se a pesquisadora, agradecendo a participação do sujeito na pesquisa, contextualizando a ideia defendida no trabalho, uma leitura do instrumento para dirimir algumas dúvidas sobre os temas levantados, sendo sempre evidenciada a garantia de confidencialidade das informações colhidas e apresentação posterior do trabalho completo.

O contato prévio com a área responsável pela RS permitiu validação e aplicação do questionário, conforme modelo exibido no Apêndice A, com apoio na definição do propósito e da finalidade do estudo em foco. Foram disponibilizadas instruções para o preenchimento do instrumento, ao mesmo tempo em que foi disponibilizado um empregado para acompanhar e facilitar o acesso da pesquisadora.

Para a formulação do questionário, foram estudadas as pesquisas desenvolvidas por Ventura (2005), Silva (2005), Antunes (2006), que serviram de suporte para complementação das ideias a serem exploradas da RS usando a Teoria Institucional para aplicabilidade de suas ações.

Quando da aplicação do questionário, inicialmente foram contextualizadas as principais ideias dos temas estudados: Responsabilidade Social e Teoria Institucional, e, logo após, foram lidas as orientações iniciais.

O instrumento foi dividido em duas partes: na primeira, as perguntas tratam de informações para caracterizar o perfil do sujeito da pesquisa (cargo, tempo de experiência, faixa etária, escolaridade).

Na última parte, as perguntas são dispostas em dois tipos: o primeiro tipo apresenta 17 questões relacionadas ao tema RS, cujas respostas são enquadradas segundo a escala de

Likert. O segundo tipo traz perguntas fechadas de múltiplas opções, segundo uma gradação de importância entre elas, sob outros enfoques da RS, por exemplo, os temas definidos pelo ETHOS, como o público interno classifica o tratamento do tema.

A forma de análise e tratamento dos dados está explicada no tópico seguinte.

4.5 Tratamento e Análise dos Dados

A análise e tratamento dos dados foram realizados com a utilização do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0, e de recursos do *software* Excel, que viabilizaram a geração de gráficos.

As primeiras perguntas do questionário, que indicaram o perfil dos sujeitos, foram ordenadas pelo *software* Excel, e o perfil demonstrado por gráficos.

As primeiras perguntas do questionário, da questão 1, foram analisadas segundo a escala de Likert, em níveis de: maior concordância (“concordo muito”, “concordo”), indecisão (não concordo, nem discordo, não sei responder) e maior discordância (“discordo”, “discordo muito”). Cada pergunta estava relacionada a pelo menos uma fase do processo de institucionalização, na intenção de melhor acompanhar a influência dos aspectos indicados por Tolbert e Zucker (1998) para configuração de cada etapa (Quadro 8).

FASES DA INSTITUCIONALIZAÇÃO SEGUNDO TOLBERT E ZUCKER	QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE COLETA
HABITUALIZAÇÃO	<p>a)... possui área/setor responsável que dá suporte à prática da responsabilidade social.</p> <p>c) ... desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC, Universidades e Centros de Pesquisa, por exemplo o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.</p> <p>d) segue às determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso a Agência....</p> <p>g) promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.</p> <p>m) investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços.</p>
OBJETIFICAÇÃO	<p>b) realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas, canal de atendimento, da implementação do Balanço Social.</p> <p>e) oferece ao empregado propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, plano de desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.</p> <p>f) oferece ações voltadas para o público interno que respeitam à diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.</p> <p>h) busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.</p> <p>k) acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de práticas socialmente responsáveis.</p> <p>l) viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, “Craque na bola Craque na Escola”, por exemplo), de incentivo à cultura (Coral das Águas), de apoio projetos sociais, de forma transparente e ética.</p>
SEDIMENTAÇÃO	<p>i) é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.</p> <p>j) nos encontros, palestras realizadas dentro do tema Responsabilidade Social, permite a apresentação de novas propostas na área, inclusive avaliando as propostas já existentes.</p> <p>n) apresenta resultados no campo da RS compatíveis com o proposto definido pela área responsável.</p> <p>o) acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.</p> <p>p) acredita que a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com a prática de RS.</p> <p>q) entende que a disseminação e adoção da RS traz legitimidade (reconhecimento) às suas ações.</p>

Quadro 8: Relação entre as questões e as fases do processo de Institucionalização, segundo Tolbert e Zucker

Fonte: Pesquisa direta.

Assim, as perguntas para os quesitos da fase inicial “*Habitualização*” (Inovação, mudanças tecnológicas, legislação, forças de mercado) correspondem às questões *a*, *c*, *d*, *g* e

m, que tencionam investigar se os agentes estão acompanhando a proposta da organização e se estão interados do que ela significa, e analisar se o agente também tem conhecimento da evolução do processo de institucionalização da RS, qual a visão dele em relação às outras organizações. Este bloco de pergunta visa a atender ao primeiro objetivo específico: analisar os fatores relativos às inovações tecnológicas, aos aspectos legais que induziram a RS e, conseqüentemente, às forças de mercado que se formaram dentro de tais perspectivas.

Para as perguntas relacionadas à fase intermediária, *Objetificação*, foram questionados os dois fatores que a compõem: monitoramento interorganizacional e da teorização, mediante as questões *b, e, f, h, k e l*. O conjunto de perguntas pretende atender ao segundo objetivo específico: analisar os fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e à teorização, onde a organização apresenta a atuação de outras organizações na mesma prática e busca o consenso entre os agentes participantes do processo, bem como o alinhamento de tais fatores em comum acordo à realidade institucional.

Finalmente as questões *i, j, n, o, p, q*, que correspondem à fase final, *Sedimentação*, tratam dos impactos positivos, da resistência de grupos quanto à aplicabilidade das práticas e da defesa de grupo de interesse, como forma de institucionalizar uma prática, identificando, assim, como o agente avalia a RS no campo de atuação de sua instituição, e como são tratadas novas propostas de melhoria dos projetos específicos, inclusive analisando o grau de envolvimento do agente. Tais perguntas visam a atender ao terceiro e último objetivo específico: analisar os fatores relativos aos impactos positivos, resistência de grupo e defesa de grupos de interesse.

Posteriormente, as respostas foram categorizadas e apresentadas em um quadro-resumo para demonstrar o nível de concordância com os temas de RS propostos pelo Instituto Ethos, bem como a etapa correspondente ao processo de institucionalização.

Para as questões de 2 a 8, foram formuladas perguntas fechadas, de múltiplas opções, com gradação de importância, para melhor entendimento e favorecimento de análise estatística, na intenção de que sejam atribuídos valores numéricos ao evento para melhor caracterizá-lo (YIN, 2001).

Posteriormente, foram gerados quadros descritivos, sendo agrupadas as questões por categorias, considerando a disposição demonstrada no quadro 8, segundo o índice de concordância, que busca evidenciar a percepção em relação aos grandes temas dessa investigação: Responsabilidade Social e Abordagem Institucional.

Da mesma forma, as perguntas foram dispostas segundo os Temas Ethos de Responsabilidade Social; ao menos uma pergunta correlacionada a cada indicador, conforme quadro a seguir.

Temas ETHOS	Questões do Instrumento de coleta
Valores, Transparência e Governança	a, b, c, g, h, j,
Público Interno	e, f
Meio Ambiente	i
Consumidores e Clientes	m
Comunidade	o
Governo e Sociedade	d, l
Fornecedores	não pesquisado

Quadro 9: Relação entre as Questões e os Temas Ethos
Fonte: Pesquisa direta.

Ressalte-se que o tema Fornecedor não foi considerado para o âmbito da pesquisa em questão, pela necessidade de um mapeamento mais abrangente que caracterizasse maior extensão das atividades da Companhia.

4.6 Limitações do Método

Os principais fatores limitadores encontrados na pesquisa foram:

1 não-aplicação do estudo em outras empresas que desempenhem a mesma atividade para se tentar um estudo comparativo;

2 impossibilidade de uma validação integral do universo pesquisado, considerando a amostra investigada; e

3 não-inclusão do tema Fornecedores no âmbito da pesquisa, que daria uma extensão maior das ações organizacionais que incentivam a prática da RS entre seus *stakeholders*.

Acredita-se, no entanto, que a proposta metodológica aplicada possua os requisitos para que sejam atingidos os objetivos propostos.

No próximo capítulo, apresenta-se a empresa escolhida para análise do processo de institucionalização: a Companhia de Água e Esgoto do Ceará.

5 A COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ

A apresentação do capítulo está disposta em dois tópicos. Inicialmente, traz-se o segmento de recursos hídricos no plano nacional, embasando-se na importância das instalações sanitárias e contextualizando sua criação, desenvolvimento e atual estrutura. Fechando o tópico, têm-se a exibição do segmento no Estado do Ceará.

Como indicado no objetivo da pesquisa, busca-se investigar a institucionalização das práticas de Responsabilidade Social. Assim sendo, torna-se relevante mostrar a estrutura macro deste universo, no caso, o segmento de recursos hídricos.

No tópico seguinte, apresenta-se a unidade de análise neste estudo, a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), suas principais características, estrutura organizacional, campo de atuação e atuação na área de RS.

Na elaboração deste capítulo, são utilizados dados secundários, que têm como principais fontes as informações divulgadas no sítio oficial da Instituição, em relação à sua evolução histórica, estrutura organizacional, estatuto social e principais ações.

5.1 Caracterização do Setor Saneamento

O setor Saneamento diz respeito ao abastecimento de água e esgoto sanitário, e as pesquisas sobre o tema se reportam a períodos remotos da Antiguidade. Segundo Bacellar (1977, p. 3), a preocupação com a água fez Aristóteles e Platão considerarem que um abundante fornecimento de água seria a maior necessidade dos povos.

Descreve ainda o autor que, em Jerusalém, os judeus, para aproveitamento dos recursos hídricos disponíveis,

(...) recolhiam a água das chuvas em algibes ou cisternas e dispunham de poços para o abastecimento público. Quando as secas prolongadas esgotavam os poços e cisternas, a água era trazida dos lagos ou rios próximos por meio de canais abertos, com declividade natural, para depósitos que abasteciam as comunidades. (BACELLAR, 1977, p. 3).

Cidades como Atenas, que dispunha de aquedutos subterrâneos, e Roma, que, além de aquedutos gigantes, distribuía água para outras cidades do Império Latino, além de fazê-la

chegar às residências romanas através de tubulações de bronze, são modelos que traduzem a importância da manutenção dos recursos hídricos para o surgimento das civilizações (BACELLAR, 1977).

Em relação ao sistema de esgoto, os egípcios, aproximadamente há dois mil anos a.C., dispunham de um sistema de canal (alvenaria) que o direcionava aos campos cultivados, servindo como adubo para as plantações (BACELLAR, 1977).

Mais antigo ainda, datando de quatro mil anos a.C., uma civilização encontrada na Índia já dispunha de banheiros e esgotos que formavam a drenagem nas ruas (BRASIL, 2004).

O período da Idade Média, no entanto, foi o mais crítico pela completa falta de higiene, tanto pública quanto privada, pois não havia empreendimentos voltados para “o fornecimento de água potável e serviço de esgotos”. (BACELLAR, 1977, p. 4).

Retrato expressivo desta época é o fato de que as dejeções eram lançadas nas ruas, e o “pouco uso da água durante a Idade Média, quando o *per capita* de certas cidades européias chegou a um litro por habitante/dia”. (BRASIL, 2004, p. 9).

Apenas por volta da metade do século XIX, principalmente nas cidades da Alemanha e da Inglaterra, foi reiniciada a construção das redes de esgotos.

O campo do saneamento básico, portanto, “contempla as ações no âmbito do abastecimento de água potável; coleta disposição e tratamento de resíduos sólidos, esgotamento sanitário, controle de vetores e drenagem urbana (águas pluviais)”. (BRASIL, 2002, p. 5).

Destarte, pode-se compreender saneamento como sendo

(...) o conjunto de ações socioeconômicas que têm como objetivo alcançar números crescentes de salubridade ambiental, por intermédio de abastecimento de água potável; coleta e disposição sanitária de resíduos líquidos, sólidos e gasosos; promoção da disciplina sanitária no uso e ocupação do solo; drenagem; controle de vetores e reservatórios de doenças transmissíveis; melhorias sanitárias domiciliares; educação sanitária e ambiental e demais serviços especializados, com a finalidade de proteger e melhorar a condição de vida tanto nos centros urbanos como nas comunidades rurais. (BRASIL, 2002, p. 5).

5.1.1 Saneamento no Brasil

As ações que envolvem saneamento, segundo relatos históricos, sempre estiveram vinculadas a aspectos econômicos, pelo fato de refletirem interesses das classes dominantes, ou seja, interesse da minoria em detrimento às ações coletivas, que, por sua vez, estariam voltadas para a superação das carências sociais do País (REZENDE; HELLER, 2002).

Desde o Brasil-Colônia, quando os investimentos visavam a garantir os processos produtivos da época, até a metade do Império, as condições de vida eram bastante precárias, uma vez que se pretendia defender os interesses da grande metrópole, caracterizando uma “colônia de exploração”. (BRASIL, 2002, p. 6).

Com o advento do crescimento populacional, a partir do século XVIII, a formação das “aglomerações urbanas”, as ações coletivas, citadas anteriormente, passaram a difundir-se. Mediante a Revolução Industrial, tratou-se de desenvolver ações que viabilizassem a industrialização e, junto delas, ações outras que despertaram o sentido de interdependência social, uma vez que os riscos de doenças, epidemias, expunham a sociedade como um todo, e não só as classes menos favorecidas (BRASIL, 2002).

A intervenção do Estado nos serviços de saneamento começa no final do século XIX, quando tais serviços são afrontados

(...) como atribuição do poder público e os transfere à iniciativa privada, em especial a empresas de capital inglês que tinham hegemonia no mercado brasileiro, com a criação de diversas companhias de água e esgoto pelo país. É o período também de formação da Engenharia Sanitária Nacional, já com técnicos atuando em diversas capitais. Foi um período de grande articulação entre saúde e saneamento. (BRASIL, 2002, p. 6).

Continuamente, o setor de saneamento passa a ter mais autonomia no desempenho de suas atividades. Na década de 1950, ao se deixar transparecer uma diferença entre saúde e saneamento, se projeta uma possível privatização dos serviços, justamente pela criação de autarquias e de empresas de economia mista na execução de tais atividades (BRASIL, 2002).

Remontando ainda a década de 1950, muitos países, inseridos em um panorama político e socioeconômico precário, ainda se ressentiam das conseqüências da Segunda Guerra Mundial. Nesse contexto marcado pela preeminência dos EUA e sensivelmente abalado na esfera social, surge a concepção de instituições que passariam a lutar por diferentes causas no plano mundial, como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD). Buscava-se, com efeito, preparar um ambiente institucional mais amadurecido e equilibrado, em uma perspectiva macro que harmonizasse questões políticas, econômicas e sociais (OLIVEIRA; VIANNA, 2005).

Com propósitos semelhantes, outras instituições também surgiram e ainda hoje são referências para a economia do País. A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a Companhia Nacional de Álcalis (CNA), a Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) e a Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF) foram criadas justamente no período em que o intervencionismo estatal foi marcante (OLIVEIRA; VIANNA, 2005).

Com a queda da ditadura do Estado Novo e a volta de Getúlio Vargas ao poder em 1950 e 1951, pelo voto, popular tem-se a concretização do Estado Empresário.

Insistia-se, na época, em promover o reaparelhamento da economia nacional, suprimindo as deficiências de infra-estrutura que inibiam o desenvolvimento econômico e que, com o crescimento industrial experimentado pelo país desde os anos trinta, estavam-se tornando evidentes. (OLIVEIRA; VIANNA, 2005, p. 33).

Para o Nordeste, o início dos anos 1950 também foi época de seca, contudo, o amparo do Governo Federal já estava acontecendo, por meio da Constituição de 1934, que em seu artigo 177 atribui à União a defesa contra os efeitos da seca, pela construção de obras ou formas outras de assistência, com base na dedução de um percentual inferior a quatro por cento de sua receita tributária (OLIVEIRA; VIANNA, 2005).

Posteriormente, outros mecanismos necessários para o desenvolvimento regional foram sendo instituídos. Em 1931, foi criado o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA). Em 1945, a Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF). Em 1948, a Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF).

No cenário nacional, apenas para destacar o início do crescimento industrial no País, as décadas de 1940/50/60 marcaram um período de muitos conflitos ideológicos e políticos: “Estado Novo”, golpe militar e regime da ditadura; no entanto, esse período fez emergir o desenvolvimento industrial que, se considerando as condições da época, denotava forte influência do poder do Estado nas esferas política, social e econômica, como ratificam Oliveira e Vianna (2005), ao destacarem o crescimento médio de 7% do PIB brasileiro entre os anos de 1945 a 1962, sendo que, no mesmo período, chegou à taxa média de 9% para o setor industrial.

Em virtude da criação do Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), na década de 1970, têm início as políticas de saneamento no País. Com a vinda de recursos do Governo Federal, mediante as aplicações do Banco Nacional de Habitação (BNH) e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), configurou-se o investimento nos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. O referido plano “condicionava o repasse de recursos financeiros, à concessão pelos municípios dos serviços de água e esgoto às companhias estaduais de saneamento. Ocorreram melhorias no abastecimento de água para grande parcela da população urbana”. (BRASIL, 2002, p. 6).

Ainda na década de 1970, o Governo Federal incentivou a criação das companhias estaduais de saneamento básico (CESB’s), que se tornaram executoras do PLANASA, com a gerência dos recursos do BNH, como citado anteriormente (MOREIRA, 2002).

Segundo Rezende e Heller (2002), o sistema de coleta de esgotos também foi incorporado pelo PLANASA, no entanto, não foi possível se alcançar bons resultados, em virtude da existência de áreas de autossustentação tarifária que excluía as demais áreas carentes, e de as ações desempenhadas pelos municípios estarem desvinculadas das ações das companhias estaduais de saneamento.

Na década de 1990, à época do governo do presidente Fernando Collor, criam-se o Programa de Modernização do Setor Saneamento, com recursos oriundos do Banco Mundial,

(...) que vem dar suporte técnico à política de entrada de capital privado no controle das operadoras. A partir de 1998, com o agravamento da crise do modelo neoliberal, a privatização é colocada com maior ênfase, com a suspensão do financiamento com recursos do FGTS para órgãos públicos, incluindo as companhias estaduais e municipais de saneamento. (BRASIL, 2002, p. 7).

O modelo institucional instituído pelo PLANASA ainda hoje é usado, conforme esclarece Pinto (2008, p. 4).

Os Estados constituíram empresas públicas ou sociedades de economia mista (Companhias Estaduais de Saneamento Básico – CESBs), que passaram a prestar o serviço nos Municípios, mediante a celebração de contratos de concessão. Este modelo foi induzido pela União por meio dos critérios para destinação dos financiamentos do FGTS, que foram alocados exclusivamente às empresas estaduais.

O governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, depois de vetar as concessões, as retoma e determina, por intermédio do Projeto de Lei 266/96, a concessão dos serviços à iniciativa privada.

Mesmo sendo registrada a concessão oficial em 1995, o Brasil se destaca, desde então, nas ações voltadas para a gestão de recursos hídricos, conforme demonstra a Constituição de 1988, que incluiu o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos; a Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997, que institui a Política Nacional de Recursos Hídricos; e, no ano 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho, que criou a Agência Nacional de Águas, tornando-se possível afirmar que “a água é, definitivamente, incorporada à agenda política brasileira”. (ANA, 2005).

A Lei nº 9.433, orienta, em seu art. 8º, que “Os Planos de Recursos Hídricos serão elaborados por bacia hidrográfica, por Estado e para o País”, conforme demonstra a Figura 6.



Figura 6: Regiões Hidrográficas do Brasil.

Fonte: ANA (2005)

Observa-se que as regiões hidrográficas não seguem as mesmas divisões territoriais dos estados, muito menos das regiões, uma vez que são considerados os lençóis hidrográficos. Na região do Atlântico Nordeste Oriental está inserida a maior parte do Estado do Ceará, conforme demonstra a Figura 7.

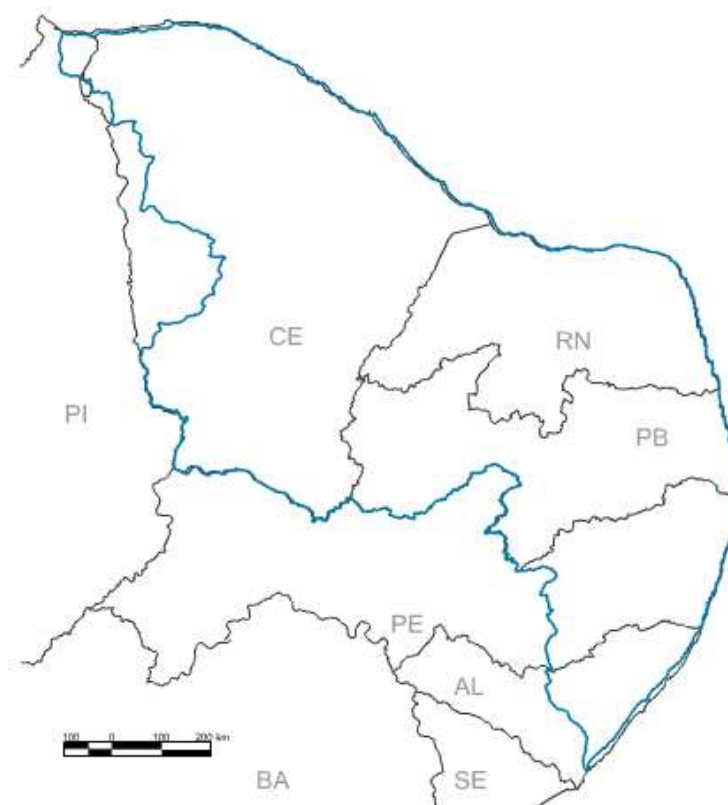


Figura 7: Bacia Atlântico Nordeste Oriental

Fonte: ANA (2005).

A Bacia Atlântico Nordeste Oriental é composta, além da quase totalidade do Estado do Ceará, pelos Estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e parte dos Estados de Pernambuco e Alagoas. No tópico seguinte, apresenta-se a concepção do saneamento no Estado do Ceará, para, então, chegar-se ao objeto de pesquisa deste estudo.

5.1.2 Saneamento no Ceará

No Estado do Ceará, o projeto pioneiro que tratou do abastecimento de água foi desenvolvido pelo engenheiro João Felipe Pereira, para a criação da primeira adutora, com o manancial do açude de Acarape do Meio, localizado no Distrito de São Gerardo, Município de Redenção, que dista 65 km da capital, Fortaleza. O período de implantação durou aproximadamente 14 anos (de 1912 a 1926), e estava destinado apenas à Capital do Estado, que à época detinha uma vazão de 5.400 m³/dia para uma população de cerca de 100.000 habitantes (SARAIVA, 2002).

Entre as décadas de 1950 e 1970, em virtude do crescimento natural no número de habitantes e, conseqüentemente, no número de domicílios, sem que houvesse infraestrutura que suportasse tal demanda, surgiram problemas de poluição nos lençóis freáticos. Tornou-se necessário, ainda, um aumento na capacidade de vazão, realizado em 1965, com um acréscimo de 4.000 m³/dia (SARAIVA, 2002).

Consoante o autor, para o interior do Estado, as providências para a criação e implantação do abastecimento de água tiveram início no final dos anos 1950, por iniciativa do Serviço Especial de Saúde Pública (SESP) reconhecida hoje como Fundação Nacional de Saúde, bem como de iniciativas da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), por meio da Companhia de Água e Esgoto do Nordeste (CAENE), do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), Departamento Nacional de Obras e Saneamento (DNOS), entre outros órgãos.

Em 1954, entretanto, o SESP “foi levado a priorizar as áreas rurais devido à sua carência e pobreza crônicas, e realizou, em acordo com o governo do Ceará, a criação do Serviço Especial de Engenharia Sanitária, visando a implantação de um programa de abastecimento de água”. (SESP, 2008).

Conforme esclarece Saraiva (2002, p. 3), houve no Estado do Ceará 89 sistemas de abastecimento de água, assim distribuídos: 25 dirigidos pelo SESP, 32 pela CAENE, 18 pelas próprias prefeituras, 9 pelo DNOS, 4 pelo DNOCS e 1 pelo Serviço Autônomo de Água e Esgoto do Estado do Ceará (SAAGEC). Esta, autarquia seria incorporada pela CAGECE, era responsável pelo abastecimento de água e pela manutenção da rede de esgoto sanitário da Capital.

O SESP, em 1960, foi elevado ao *status* de Fundação, sendo integrado ao Ministério da Saúde. Em 1990, mediante reforma administrativa do governo Collor, a Fundação foi extinta, e, junto à Superintendência Nacional de Campanhas (SUCAM), passou a integrar a Fundação Nacional da Saúde (SESP, 2008).

A criação do Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), no início da década de 1970, impulsionou a adoção do sistema de saneamento nas esferas estaduais, elaborado com

base em estudos sobre a viabilidade econômica para sua implantação. Feitos tais levantamentos, surgiram empresas especializadas nas atividades relacionadas ao setor, que geraram, em vinte anos (de 1968 e 1988), investimentos “da ordem de US\$ 9,2 bilhões, sendo US\$ 6,4 bilhões em obras de abastecimento de água e US\$ 2,8 bilhões em esgotamento sanitário”. (SARAIVA, 2002, p. 4).

No Estado do Ceará, o órgão gestor de recursos hídricos é a Secretaria dos Recursos Hídricos, “órgão responsável pelo desenvolvimento das políticas públicas deste setor, auxiliada pela Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (COGERH) e pela Superintendência de Obras Hidráulicas (SOHIDRA)”, responsáveis pelas ações operacionais do órgão (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS, 2008).

O resultado da adesão do Estado ao PLANASA, para o Ceará, foi a criação da Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), que presta, desde o início da década de 1970, os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário em todo o Estado, consoante acordos de concessão estabelecidos com os municípios (SARAIVA, 2002).

A PLANASA trouxe para a CAGECE, além da autorização para distribuição de água, ferramentas e processos que a transformariam numa empresa de atuação na área, que trabalharia desde a captação até o tratamento de água, ampliando a capacidade de vazão para $4,5\text{m}^3/\text{s}$, considerado o manancial disponibilizado pelo sistema Pacoti-Riachão-Gavião, represas que possuíam uma capacidade total de 503 milhões de m^3 (SARAIVA, 2002).

Seguidamente, com o passar dos anos, outras obras de saneamento e ampliação do sistema de abastecimento de água foram acontecendo, ratificando também a atuação da CAGECE, como companhia também responsável pelo desenvolvimento do Estado. Novos açudes e sistemas de coleta e tratamento de esgotos impulsionaram a prestação de serviços para todo o Estado do Ceará, além de sua capital, Fortaleza.

O tópico seguinte retrata com detalhamento a atuação da CAGECE, empresa escolhida para ser objeto de análise nesta pesquisa.

5.2 Caracterização da CAGECE

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE) foi constituída pela Lei nº 9.499, de 20 de julho de 1971. Trata-se de uma sociedade de economia mista, que, pela participação societária, o Governo do Estado do Ceará detém 84% das ações, a Prefeitura Municipal de Fortaleza 15,6% e outros acionistas 0,4%, aproximadamente (CAGECE, 2007).

A Administração Pública, segundo o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, é compreendida pela Administração Direta e Indireta, reunidas em autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas, possuidoras de personalidade jurídica própria (SARAIVA, 2002).

Pode-se entender, portanto, que sociedades de economia mista

(...) são pessoas jurídicas de direito privado, com a participação do Poder Público e de particulares no seu capital e na sua administração, para a realização de atividade econômica ou serviço de interesse coletivo outorgado ou delegado pelo Estado. (HELY LOPES MEIRELLES, 1994, p. 329 apud CRUZ, 2006, p. 32).

Cruz (2006, p. 32) complementa, dizendo que

(...) as sociedades de economia mista vinculadas à administração pública, bem como as empresas públicas, possuem normas específicas as quais sujeitam suas relações de trabalho, a exemplo do concurso público para admissão dos empregados e certo grau de estabilidade a eles consentido.

Atualmente a Companhia está vinculada à Secretaria das Cidades do Governo do Estado do Ceará, e tem por finalidade prestar serviços voltados para o abastecimento de água e esgotamento sanitário em todo o Estado (CAGECE, 2007).

No setor de serviços, em acordo com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2007, que indica as maiores e melhores empresas do Estado do Ceará, a CAGECE é a quinta maior empresa do Estado e a segunda em desempenho social, com faturamento bruto ajustado acima de 60 milhões (CAGECE, 2007).

De acordo com o relatório anual da empresa, no ano de 2007, o serviço de abastecimento de água atende a 251 localidades no Estado, atuando em 149 dos 184 municípios, representando aproximadamente 97% da cobertura estadual na prestação de seus serviços próprios, e também o mesmo percentual para a Capital, beneficiando mais de cinco milhões de pessoas, conforme demonstra a figura 7 (CAGECE, 2007).

Por missão, visão e valores propagados pela Companhia, estão defendidas as propostas a seguir detalhadas.

(a) Missão: “Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, prestando serviços de saneamento básico, atuando de forma sustentável, com responsabilidade social e ambiental” (CAGECE, 2007) - compromisso reconhecido pela renovação de 122 contratos municipais, de um total de 149, pelo período de 30 anos.

(b) Visão: “Estar entre as três melhores empresas no seu setor de atuação, com gestão focada no cliente e na contínua transformação para sustentabilidade e competitividade”. (CAGECE, 2007). Existe o cuidado da Companhia, junto às demais instituições que trabalham com a regulação e defesa do consumidor, no sentido de disponibilizar esclarecimentos sobre as atividades e serviços por ela prestados.

(c) Valores: “Ética e transparência, compromisso com a sustentabilidade, foco em resultados, foco do cliente, responsabilidade social e ambiental, desenvolvimento e valorização profissional, inovação”. (CAGECE, 2007).

Com o propósito de assegurar que o comportamento dos agentes executivos se mantenha alinhado ao dos acionistas, a Companhia adota o modelo de Governança Corporativa, que, por sua vez, deve ser compreendida como sendo um sistema que

(...) assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados *accountability*. (IBGC, 2008).

Seguindo os preceitos da Governança Corporativa, a estrutura organizacional da Companhia é dividida nos níveis hierárquicos:

Estrutura Organizacional	Níveis Hierárquicos
Administração Superior	Assembleia Geral e Órgãos de Administração (Conselho de Administração, Diretoria Colegiada e Conselho Fiscal).
Direção Executiva	Presidência; Diretoria de Planejamento e Controle; Diretoria da Gestão Empresarial; Diretoria de Operações; Diretoria de Engenharia e Diretoria Comercial.
Nível gerencial	Unidades de Negócio e Unidades de Serviço. As Unidades de Negócio estão subordinadas à Diretoria Comercial.

Quadro 10: Descrição dos níveis hierárquicos da CAGECE
Fonte: CAGECE (2007).

Já estrutura operacional da CAGECE pode ser apresentada pelas unidades de negócio (UN) que atuam, de forma descentralizada e regionalizada, nas atividades operacionais, e também junto aos clientes. As UN's "atuam regionalmente e realizam trabalhos de operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto, novas ligações, consertos de vazamentos, distribuição de contas, cortes, religações, relacionando-se diretamente com as comunidades". (BRAIDE, 2007, p. 88).

Para caracterizar o corpo funcional em aspectos das diversidades, segundo dados do balanço social de 2007 da CAGECE, têm-se que:

Indicador	Quantidade
Nº de empregados acima de 45 anos	924
Nº de mulheres que trabalham na empresa	365
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	29,6%
Nº de empregados negros(as)	46
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	3,18%
Nº de portadores de deficiência ou necessidades especiais	9

Quadro 11: Indicadores das diversidades no quadro pessoal da Companhia
Fonte: CAGECE (2007).

Na estrutura atual, a CAGECE trabalha com 12 unidades de negócio (oito UN's no Estado e quatro na Capital), de acordo com a bacia hidrográfica que a compõe e respeitando a área geopolítica do Estado (CAGECE, 2007).

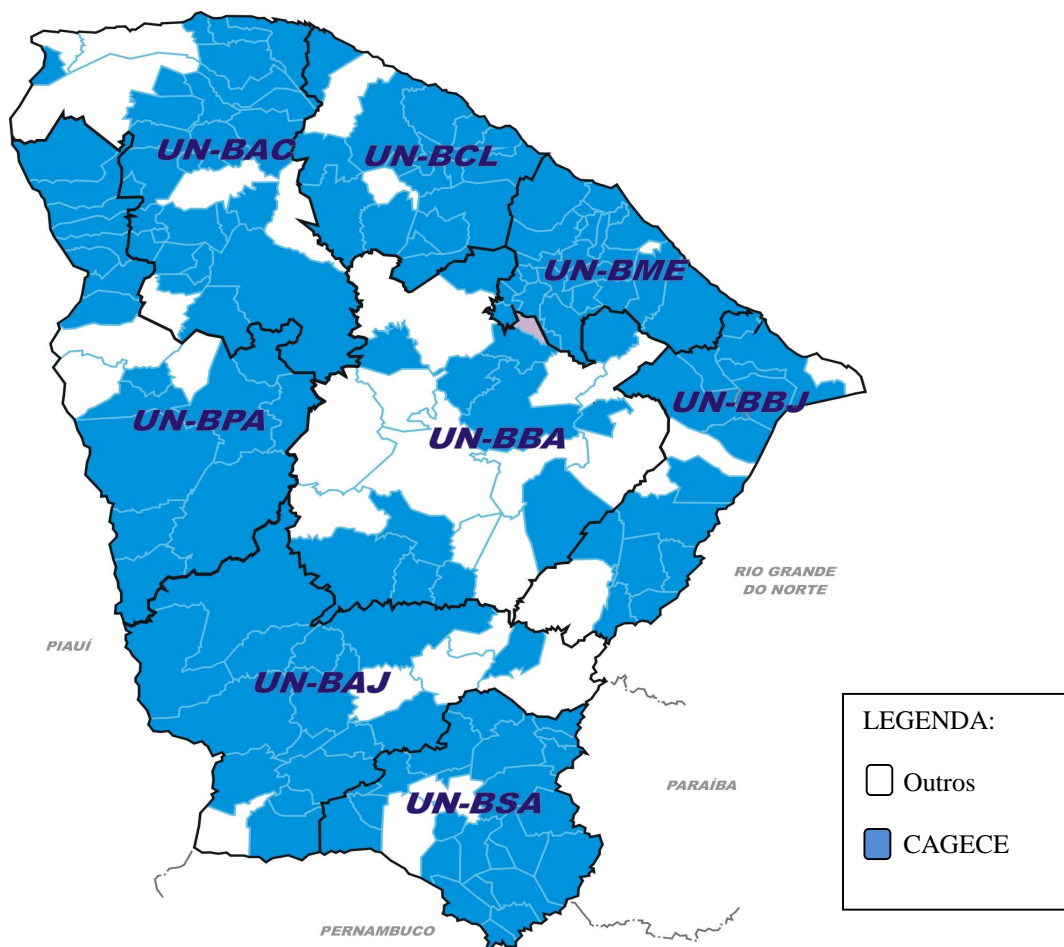


Figura 8: Mapa das Unidades de Negócio da CAGECE no Ceará

Fonte: CAGECE (2007).

Observa-se, pela figura 8, o nível de atuação que a Companhia dispõe em toda área territorial do Estado. As unidades de negócio, apresentadas na figura anterior, estão assim distribuídas:

Unidade de Negócio	Cidade
UN-BAC - Bacia do Acaraú e Coreaú	Sobral
UN-BCL - Bacia do Curú e Litoral	Itapipoca
UN-BME - Bacia Metropolitana	Fortaleza
UN-BPA - Bacia do Parnaíba	Crateús
UN-BBA - Bacia do Banabuiú	Quixadá
UN-BBJ - Bacia Baixo Médio Jaguaribe	Russas
UN-BAJ - Bacia do Alto Jaguaribe	Acopiara
UN-BSA - Bacia do Salgado	Juazeiro do Norte

Quadro 12: Descrição das unidades de negócio da CAGECE no Ceará

Fonte: CAGECE (2007).

De acordo com o Relatório Anual de 2007, eram os seguintes indicadores do corpo funcional:

Indicador	Quantidade
Nº de empregados próprios	1.334
Nº de terceirizados	1.861
Nº de estagiários	268
Total	3.463

Quadro 13: Quadro de pessoal da Companhia.
Fonte: CAGECE (2007).

Do total de 1.334 colaboradores diretos da CAGECE, 902 estão lotados na Capital, Fortaleza, segundo dados atualizados em agosto de 2008.

Na cidade de Fortaleza, pertencente a UN-BME, conforme demonstra a Figura 9, as UN's são 4, a saber: (a) UN-MTN (Unidade de Negócio Metropolitana Norte), no bairro Floresta; (b) UN-MTO (Unidade de Negócio Metropolitana Oeste), no bairro Conjunto Ceará; (c) UN-MTL (Unidade de Negócio Metropolitana Leste), no bairro Aldeota; e, (d) (Unidade de Negócio Metropolitana Sul), no bairro José Walter (CAGECE, 2007).



Figura 9: Unidades de Negócio de Fortaleza, região metropolitana
Fonte: CAGECE (2007).

Para a estrutura organizacional de cada UN, existe uma gerência, e, subordinada a ela, há três coordenações que envolvem as áreas de suporte administrativo, técnico e serviço a clientes.

Em agosto de 2005, a Companhia implantou o Plano de Cargos e Remuneração – PCR, com o propósito de “dotar a empresa de uma estrutura de cargos e remuneração coerente com as suas necessidades e proporcionar perspectivas de carreira para os colaboradores, buscando uma remuneração compatível com o mercado”. (BRAIDE, 2007, p.117).

Em tal proposta, a correlação cargo e nível de escolaridade ficou assim compreendida:

Cargo	Nível de Escolaridade
Analista de Gestão, Analista Químico, Engenheiro, Advogado, Biólogo, Geólogo e Médico	Superior
Técnico Administrativo Operacional	Técnico de Nível Médio
Assistente Administrativo Operacional	Ensino Médio
Auxiliar Administrativo Operacional	Ensino Fundamental

Quadro 14: Cargo versus nível de escolaridade
Fonte: CAGECE (2007 apud BRAIDE, 2007, p. 118).

A unidade da CAGECE escolhida para a pesquisa foi a UN-BME de Fortaleza, mais precisamente, a unidade onde se encontra a Administração Central, por esta oferecer uma rede de serviço mais organizada, onde estão centralizados os órgãos diretores da Companhia.

Com a intenção de definir as propostas para os próximos quatro anos (2008-2011), a gestão estratégica dos negócios da Companhia visa a alinhar as ações de todos os envolvidos com a CAGECE, sejam gestores, acionistas, fornecedores, clientes, empregados, terceirizados, aos objetivos organizacionais. As ações também se basearam em visitas que a Direção Executiva fez às UNs para conhecimento das principais dificuldades, e assim ser possível a definição dos indicadores e metas que compõem o Mapa Estratégico, apresentados pela figura 10.

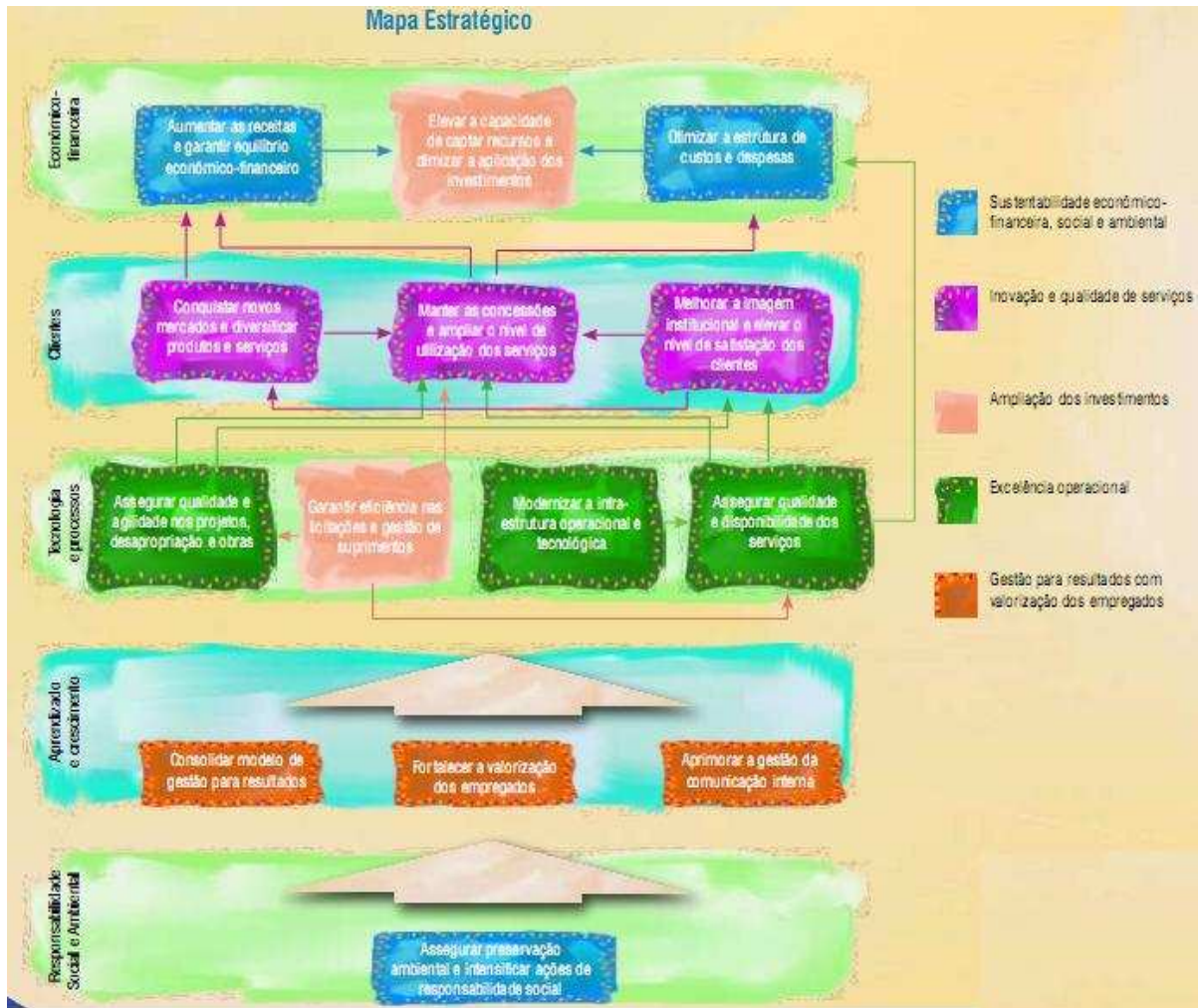


Figura 10: Mapa Estratégico da CAGECE
 Fonte: CAGECE (2007, p.16).

De acordo com o Mapa Estratégico apresentado, as áreas de atuação da Companhia são:

- (a) Econômico-financeira - que trabalha voltada para o aumento das receitas, da capacidade de captação de recursos e otimização dos custos e despesas;
- (b) Clientes - busca de novos mercados, manter as concessões já realizadas, melhoria da imagem institucional;
- (c) Tecnologia e processos - voltados para assegurar qualidade e agilidade aos processos, garantir eficiência nas licitações e gestão de suprimentos, modernização das infraestruturas disponíveis;

(d) Aprendizado e Crescimento - busca o aprimoramento da comunicação interna, a valorização dos empregados e a consolidação da gestão por resultados; e

(e) Responsabilidade Social e Ambiental – procura assegurar a preservação ambiental e a intensificação das atividades de responsabilidade social.

Para o desenvolvimento de soluções dos problemas enfrentados pela Companhia, esta montou equipes multidisciplinares que se propõem realizar trabalhos de pesquisa, desenvolvimento e prospecção de planos mediante projetos estruturadores nos temas de Gestão Ambiental, Gestão da Informação, Atualização Cadastral, Gestão de Compras, Inovação de Produtos e Serviços, Revisão Tarifária, Comunicação Interna e Externa, Normatização e Padronização de Projetos de Engenharia e Responsabilidade Social (CAGECE, 2007).

Observa-se que o tema Responsabilidade Social é assunto presente na realidade da Companhia, tanto nos parâmetros estratégicos quanto no desenvolvimento de ações que reforcem a presença da CAGECE nos programas sociais.

5.2.1 Responsabilidade Social da CAGECE

Em 14 de março de 2007, por determinação do diretor presidente, foi criado o comitê de implantação do Plano Diretor de Responsabilidade Social. Muito embora a criação seja recente, a atuação da Companhia está associada a entidades que já trabalham na área de Responsabilidade Social.

A proposta do Plano Diretor de RS é alinhar a missão da Companhia às práticas de RS, com a definição de tais ações, “de modo a definir o foco de atuação bem como a política de responsabilidade a ser adotada pela CAGECE”. (CAGECE, 2007, p. 50).

Ainda no ano de 2007, a CAGECE (2007, p. 50) elaborou o Código de Ética, formalizando “as regras de conduta da diretoria, empregados e colaboradores, de forma a explicitar o sentido ético de sua missão, princípios e valores”.

A CAGECE atua como representante do Instituto Ethos no Estado do Ceará, e ainda conta com o apoio de associações que defendem causas sociais, como é o caso da Associação Klaus Nóbrega (AKN), na idealização de eventos esportivos e comemorativos, por meio da ação voluntária de seus colaboradores internos, em benefício deles próprios e das comunidades assistidas pela Companhia (CAGECE, 2007).

Verifica-se, portanto, que a Companhia, da mesma forma que as empresas que se dispõem a trabalhar a temática da RS, busca cumprir seu papel no âmbito da Responsabilidade Social, quer por livre iniciativa, quer por pressões múltiplas (órgãos regulamentadores, sociedade, por exemplo).

Estão no quadro a seguir algumas ações desenvolvidas pela CAGECE, em relação ao tema Responsabilidade Social

Atuação	Programas
Comunidade Interna	Coral das Águas, Qualidade de vida, Elevação da Escolaridade, Grupo Água Viva, Ginástica Laboral, Tai Chi Chuan, Grupo Teatral Klaus Nóbrega.
Comunidade Externa	Campanha Sorriso Largo de Criança, Campanha de Doação de Medula Óssea, Programa de Capacitação Profissional, Projeto de Inclusão Digital, Projeto Treine.
Preservação do Meio Ambiente	Programa de Despoluição dos Recursos Hídricos, Programa de Coleta Seletiva de Lixo, Monitoramento Ambiental, Eficientização Energética.
Projetos Sociais de Saneamento	Programa Água em Casa (Mutirão), Projeto São José, Programa de Saneamento Básico Ceará – KW II, Projeto Alvorada, Programa de Educação Sanitária.

Quadro 15: Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela CAGECE
Fonte: CAGECE (2007)

De forma geral, baseando-se na pesquisa documental realizada, pode-se dizer que a Empresa possui ações voltadas para o desenvolvimento local, pelos projetos sociais que desenvolve, pela área responsável recém-remodelada, pelas propostas desenvolvidas em consonância com o planejamento estratégico, inclusive com a realização e publicação do balanço social.

Até mesmo, com o intuito de proporcionar melhores condições de vida e de trabalho para seu público interno e para a sociedade de modo geral, a Empresa pesquisada decidiu prospectar novos empreendimentos e promover incentivos para criação de tecnologias voltadas à realidade regional, analisando-se os impactos potenciais. Investiu, ainda, na capacitação funcional.

O investimento na qualidade dos relacionamentos ganha relevância ao se considerar que não há como permanecer atuando numa realidade tão tecnologicamente evoluída e, ao mesmo tempo tão limitada de capital financeiro e intelectual, sem haver envolvimento. A esse respeito, Toldo (2002, p. 79) já ressaltava:

A questão social *versus* a questão econômica é debatida segundo algumas perspectivas: o mercado não cumpriu a promessa de ser a solução para os problemas sociais. Ao contrário, vemos o crescimento da desigualdade da distribuição da renda, o alto número de desempregados e o trabalho informal em ascensão. Denúncias de corrupção aumentam a cada dia. E a busca por maximizar o lucro causa problemas ecológicos em virtude da exploração desenfreada dos recursos naturais.

Uma orientação desse porte e abrangência requer o amparo da alta administração, por serem os gestores os principais responsáveis pela viabilização de ações de tamanha amplitude.

Tem-se percebido que, no decorrer dos anos, houve uma preocupação concreta com o tema RS, ao ponto de incluí-la nas estratégias organizacionais, de se criar uma estrutura própria para acompanhar sua atuação, por exemplo.

Para implementar e atender aos requisitos exigidos pelo mercado em relação ao tema RS, como já discutido no capítulo que trata da abordagem institucional, a organização precisa vivenciar a primeira fase, de um total de três, do processo de institucionalização, chamada “Habitualização”, quando as forças de mercado, os aspectos legais e as novas tecnologias formam novos arranjos estruturais.

Torna-se fundamental a atuação dos defensores das propostas de RSE que transformarão a ideia inicial, em proposta válida e necessária de ser implementada pela Instituição, uma vez que ideias semelhantes são difundidas por outras instituições que atuam na mesma área.

A etapa seguinte à “habitualização” é a Objetificação, na qual os defensores aprofundam a prática a ser adotada, alinhado-a aos aspectos internos e aos propósitos organizacionais, mapeando riscos, definindo *champions* que também fundamentarão a legitimidade das propostas, inclusive analisando outros modelos adotados na mesma prática, como fora demonstrado no capítulo que trata da abordagem institucional.

A proposta de RS, seguindo o modelo defendido pelas autoras Tolbert e Zucker (1998), se sedimenta (última fase) pela propagação de suas ideias por toda Instituição, por um longo período, identificando-se quais fatores são relevantes para a continuação do processo, igualmente esclarecido no capítulo anterior, sobre a abordagem institucional.

Os resultados apresentados no capítulo seguinte, e posteriormente analisados, possibilitaram uma análise sobre o processo de institucionalização das práticas de RS e acerca da percepção dos colaboradores diretos em relação a tais práticas, segundo os temas defendidos pelo Instituto Ethos.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, neste capítulo de análise dos dados, serão apresentadas as informações obtidas pela coleta de dados em relação ao perfil dos sujeitos da pesquisa, correspondendo à primeira parte do questionário.

Em seguida, será apresentado o primeiro bloco de perguntas, apuradas segundo a escala Likert. Para cada pergunta, têm-se um gráfico representativo que favorece a análise das respostas oferecidas.

Posteriormente, serão feitas as correlações das perguntas aplicadas no questionário, em relação às fases do processo de institucionalização, segundo o modelo de Tolbert e Zucker (1998) e em relação aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, conforme informações dispostas anteriormente nos Quadros 8 e 9, respectivamente.

As demais perguntas do questionário, correspondentes às questões de 2 a 8, servem para direcionamento da atuação da área de RS, trazendo sugestões de propostas para atuação da área, indicando razões pelas quais a CAGECE adota atividades de RS, quais destas ações são mais importantes, o que motivou a Companhia a adotá-las, segundo a óptica dos sujeitos pesquisados.

A análise estatística das perguntas caracterizou o aspecto de pesquisa quantitativa do estudo, uma vez que as respostas foram quantificadas em valores percentuais, considerando, principalmente, a fase do processo de institucionalização segundo o modelo de Tolbert e Zucker (1998) e os temas definidos pelo Instituto Ethos que versam sobre RS.

6.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Este tópico se refere à apresentação dos respondentes, em relação ao cargo que ocupam, tempo de experiência na empresa e no cargo, o sexo, a faixa etária, o nível de escolaridade. Eis as informações.

Dentre o grupo pesquisado, 39,4% ocupam cargo de Analistas (profissionais de nível superior), outros 15,3% são Assistentes (Ensino Médio) ou Técnicos (Técnico de Nível Médio), outros 11,2% são Supervisores, seguidos de 7,2% de Auxiliares. Dos 124 pesquisados, apenas 4% não especificaram o cargo que ocupam.

Tabela 1: Cargo Ocupado na Empresa

Cargos	Qtde	%
Analista (de Gestão, Financeiro, Engenheiro, Químico, Logístico)	49	39,5
Assistente (Técnico, Administrativo, Comercial, de Arrecadação, Operacional)	19	15,3
Técnico (Administrativo, em Manutenção, em Química, Operacional)	19	15,3
Supervisor (Administrativo, de Desenvolvimento, de Planejamento, Eletromecânico, Planejamento)	14	11,3
Auxiliar (Administrativo, Operacional, Técnico)	10	7,2
Diversos (Gerente, Motorista, Agente)	8	6,4
Não respondeu	5	4
TOTAL	124	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se considerar o nível de escolaridade exigido para cada cargo, tem-se que a maior participação na pesquisa foi de cargos do nível superior, com aproximadamente 40% da amostra pesquisada. Seguido dos cargos de Assistente e Técnico, com percentuais de 15%, cada um.

Quanto ao tempo de experiência na empresa, considerando o desvio-padrão de 12,741, o tempo médio é de 19,2 anos, no intervalo de 2 (mínimo) a 45 (máximo) anos. Já o tempo de experiência no cargo é, em média, 10,3 anos, considerando o desvio-padrão de 10,11. Conclui-se que o grupo pesquisado é composto de profissionais que estão, em média, 19 anos na Companhia, sendo que a pelo menos 10 anos no cargo, estando supostamente capazes de reconhecer determinados aspectos organizacionais.

Tabela 2: Tempo de Experiência

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Na empresa	124	2	45	19,20	12,741
No cargo	114	0	35	10,34	10,114

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao sexo, 58% dos pesquisados pertencem ao sexo masculino e 42% ao feminino, caracterizando a predominância do sexo masculino no estudo realizado, ratificando o demonstrado no relatório anual de 2007, que também demonstra predominância masculina.

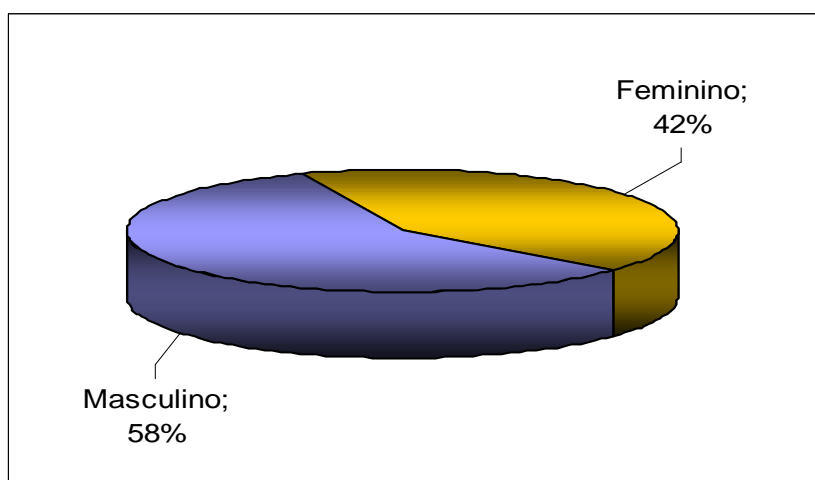


Gráfico 2: Sexo do entrevistado
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária, 54% dos pesquisados estão acima de 45 anos, 15,3% estão entre 35 e 45 anos e 29,8% estão no intervalo de 25 a 35 anos. Para ressaltar o quanto a faixa etária acima de 45 anos está presente na organização, o Quadro 11 (p. 111) apresenta 924 colaboradores com faixa etária acima de 45 anos, dentro dos 1.334 empregados, o que elevaria o percentual da referida faixa etária para 69%.

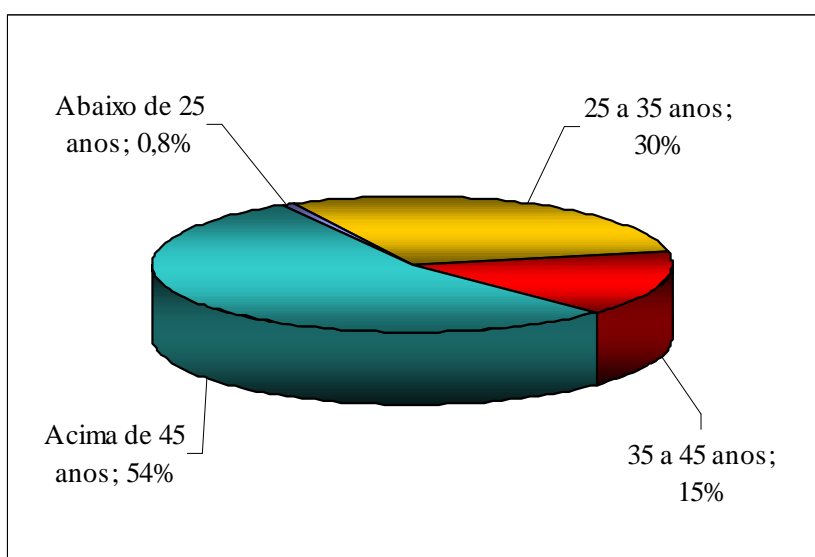


Gráfico 3: Faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade, 37,1% possuem o nível superior completo, 30,6% portam diploma de pós-graduação, 23,4% possuem o ensino médio e apenas 8,9% têm nível superior incompleto. Caracteriza-se um bom nível de instrução entre os sujeitos pesquisados, conforme disposto pela CAGECE no relatório anual de incentivos para qualificação de seus colaboradores.

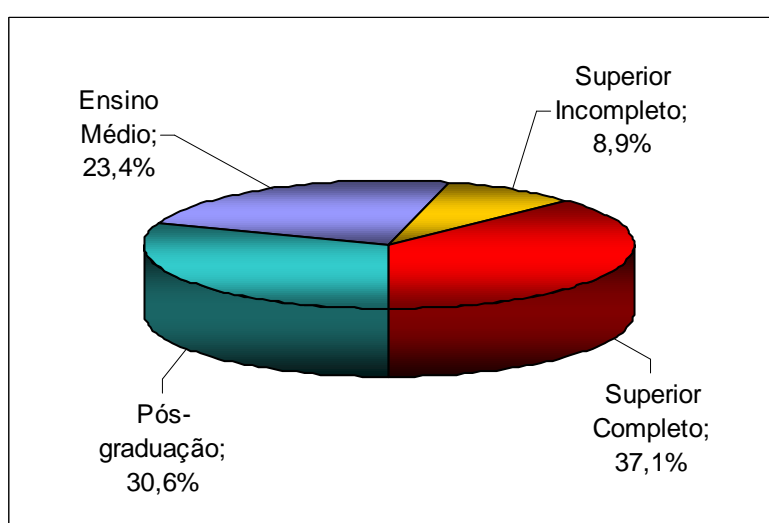


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa.

A título de esclarecimento, no grupo dos pós-graduados, 30,6% dos entrevistados, a maioria, 73,7%, optou pela especialização ($n = 38$), seguido de 18,4% de mestres ($n = 7$) e apenas 2,6% pelo doutorado ($n = 1$).

A descrição dos dados apresentados na Tabela 3 representa um apanhado geral das questões referentes ao primeiro bloco de perguntas do questionário. Especificamente tais perguntas foram enquadradas segundo a escala de Likert, considerando cinco opções para resposta. As que representam maior concordância são “concordo muito” e “concordo”; outra representa indecisão, ou caso o respondente não entendeu a pergunta feita, e, por fim, as opções que representam maior discordância “discordo” e “discordo muito”.

Tabela 3: Resumo Descritivo do Questionário

Em relação ao tema Responsabilidade Social (RS), em sua opinião, a empresa...	Concordo muito (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo muito (%)	NR (%)	Total (%)
a) possui área/setor responsável que dá suporte à prática da Responsabilidade Social.	27	58	9	6	-	-	100
b) realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.	10	50	23	13	4	-	100
c) desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, universidades e centros de pesquisa, por exemplo, o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.	19	36	35	9	1	-	100
d) segue às determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso	33	44	17	4	1	2	99,9
e) oferece ao empregado propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, plano de desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.	12	48	16	19	5	-	100
f) oferece ações voltadas para o público interno que respeitam a diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.	17	47	19	15	3	-	99,9
g) promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.	7	44	29	20	1	-	100
h) busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.	9	40	41	9	2	-	100
i) é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.	23	61	11	5	-	1	100
j) nos encontros, palestras realizadas dentro do tema Responsabilidade Social, permite a apresentação de novas propostas na área, inclusive avaliando as propostas.	13	36	37	13	1	1	100
k) acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de práticas socialmente responsáveis.	23	44	28	5	-	1	99,9
l) viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, "Projeto Treine", por exemplo), de incentivo à cultura (Coral das Águas, Teatro), de apoio projetos sociais, de forma transparente e ética.	32	50	13	4	2	-	100
m) investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços.	16	50	20	8	1	5	100
n) demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.	11	44	27	16	1	1	100
o) acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.	12	50	27	8	1	2	100
p) acredita que a atuação de uma instituição que visa ao lucro é incompatível com a prática de RS.	8	23	24	26	18	2	100
q) entende que a disseminação e adoção da RS trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações.	22	53	21	2	2	-	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à existência de uma área ou setor responsável que dá suporte à prática da RS, 27% concordam muito, 58% concordam, 9% são indecisos e 6% apenas discordam. Pode-se concluir que a área responsável é percebida por cerca de 85% dos sujeitos pesquisados, favorecendo assim o trabalho desenvolvido pela referida área. A criação de uma área específica de atuação favorece o delineamento das ações relacionadas à RS.

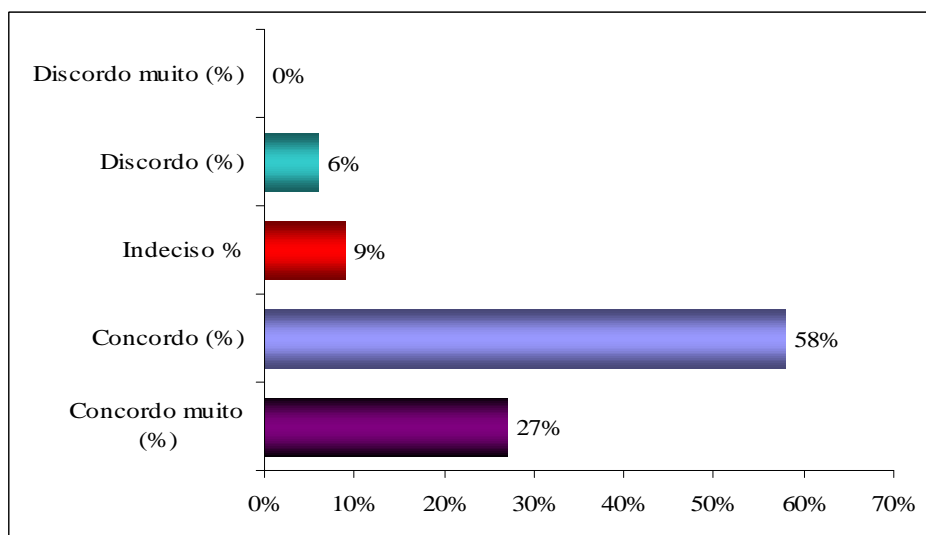


Gráfico 5: Existência de Área/Setor Responsável
Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne à realização de estudos sobre RS, por meio de programas de sugestões, por exemplo, tanto no âmbito interno quanto externo, 10% de concordaram totalmente com a atividade, 50% de concordaram parcialmente, 23% ficaram indecisos ao responderem e 13% discordaram e 4% discordaram muito. Entende-se que, pelo menos 60% do grupo pesquisado reconhece a realização de estudos sobre RS.

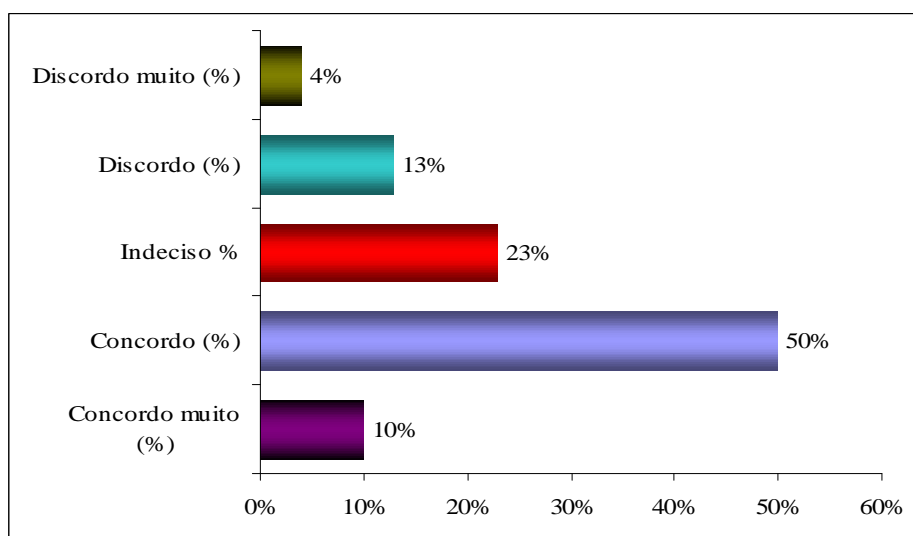


Gráfico 6: Realização de Estudos sobre RS
Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta representada pelo gráfico 7, trata das parcerias realizadas com outras entidades que tratam igualmente das práticas em RS. Neste caso, 19% concordam muito, 36% concordam, 35% estão indecisos, 9% discordam e 1% discorda muito. Conclui-se que o índice de indecisos está bem próximo ao de concordância parcial, sugerindo pois que as ações realizadas em parcerias precisam ser mais trabalhadas, o que representa significativo reforço para as ações de RS.

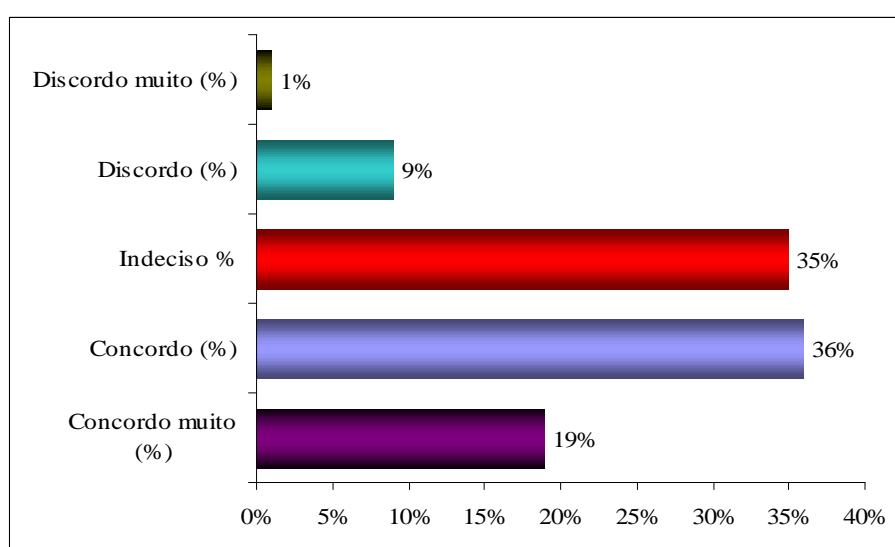


Gráfico 7: Realização de Parcerias que Estudam RS

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 8 representa o atendimento da empresa às normas estabelecidas pelo órgão regulamentador de sua atividade. Neste caso, 34% concordam muito, 44% concordam, 17% são indecisos ou não souberam responder, 4% discordam, 1% discorda muito. Há, portanto, o reconhecimento do grupo pesquisado (78%) da atuação da CAGECE conforme normas da agência reguladora de sua atividade.

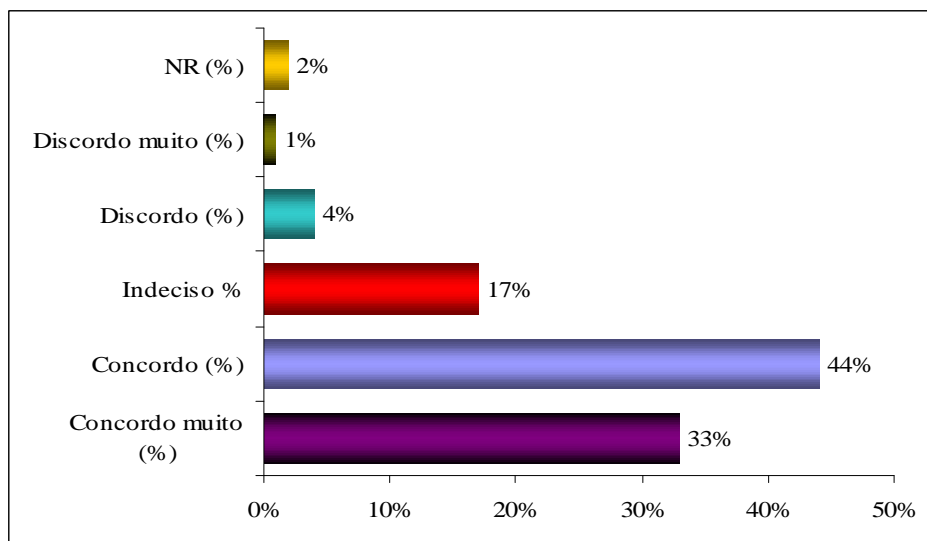


Gráfico 8: Em Acordo com Órgão Regulamentador
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às propostas de melhoria contínua (qualidade de vida e segurança no trabalho), 12 % concordam muito, 48% concordam, 16 % são indecisos ou não souberam responder, 19% discordam e 5 % discordam muito. Têm-se que 60% do grupo de pesquisa reconhecem as atividades organizacionais voltadas para ações de melhoria contínua.

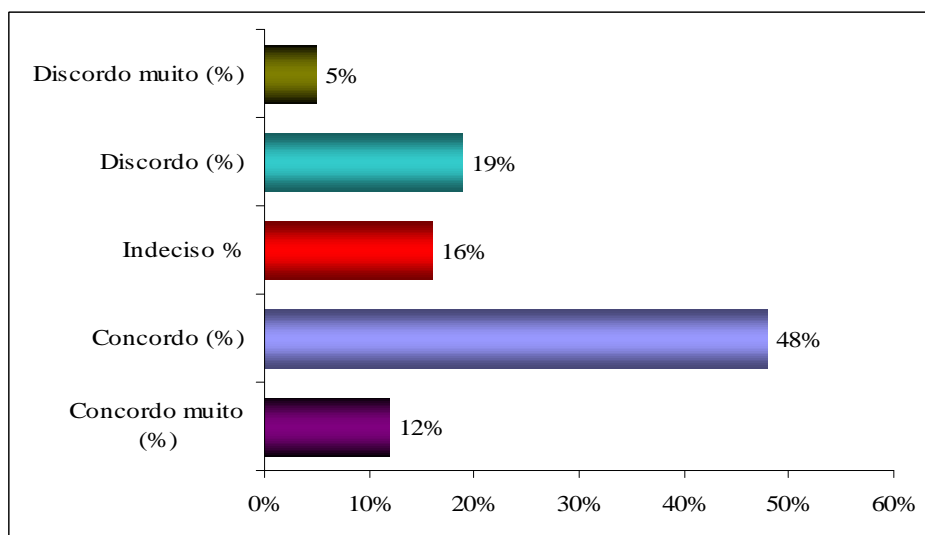


Gráfico 9: Realização de Estudos sobre RS
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao respeito à diversidade promovido pela empresa, 17% concordam muito com o que se defende pela empresa, 47% apenas concordam, 18% são indecisos ou não

souberam responder, 15% discordam e apenas 3% discordam muito. Conclui-se que, aproximadamente, 64% do grupo pesquisado reconhecem as ações organizacionais voltadas para o público interno que respeitam a diversidade.

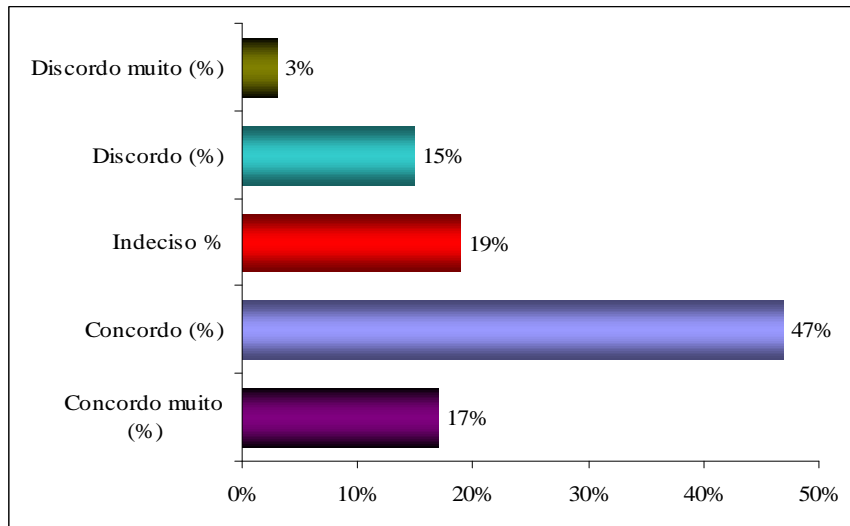


Gráfico 10: Respeito à Diversidade
Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta g diz respeito à realização de palestras e encontros em RS, envolvendo empregados, clientes, comunidade, outras empresas. Neste caso, 6% concordam muito, 44%, concordam, 29% estão indecisos ou não souberam responder, 20% discordam e 1% discorda muito. Neste ponto, o índice de 50% para concordância e 50% para discordância e indecisão demonstra que as ações que envolvem palestras e encontros requerem maior visibilidade.

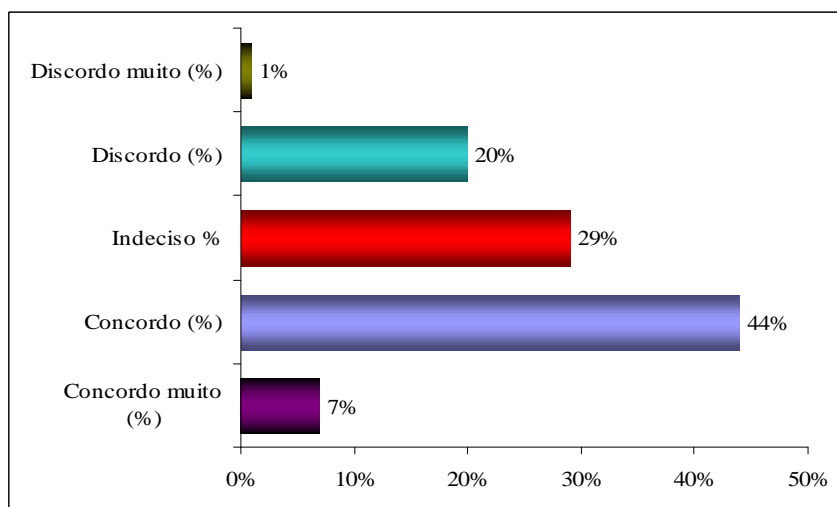


Gráfico 11: Palestras e Encontros sobre RS
Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta h trata da busca em outras instituições que trabalham a temática RS, para aquisição de novas sistemáticas, alinhando tais atividades aos objetivos estratégicos organizacionais. A pesquisa demonstra que 9% concordam muito, 39% concordam, 41% não souberam responder ou estavam indecisos, 9% discordaram e 2% discordaram muito. Conclui-se ser necessário maior esclarecimento das questões de RS que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais.

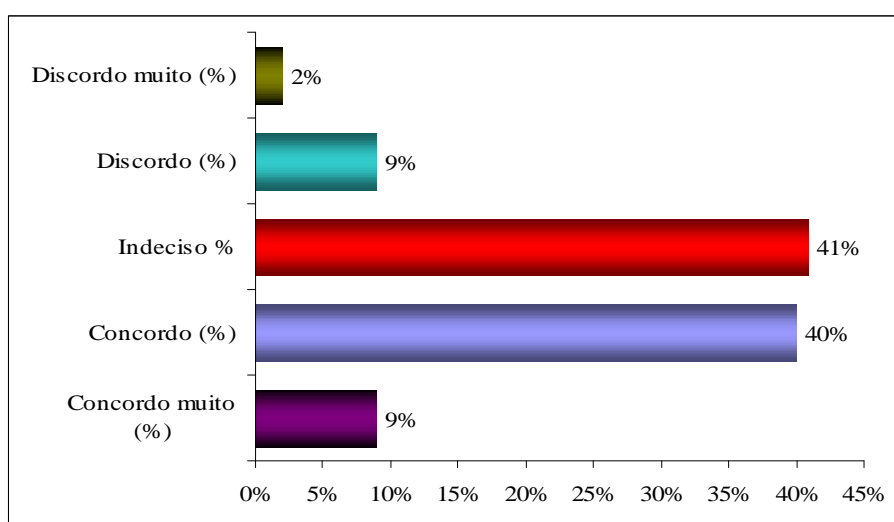


Gráfico 12: Alinhamento da RS aos Objetivos Estratégicos

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao compromisso da Empresa com o desenvolvimento da sociedade, 23% dos respondentes concordam muito com tal fato, 60% concordam, 11% são indecisos ou não souberam responder, 5% discordam. Apenas 1% não respondeu à questão. Portanto, a maioria dos sujeitos pesquisados (84%) reconhece a contribuição da CAGECE para o desenvolvimento da sociedade.

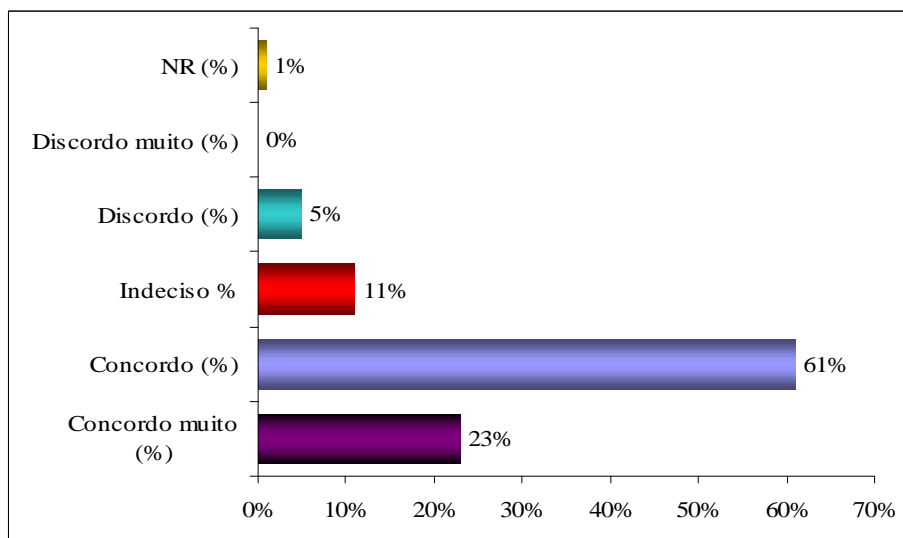


Gráfico 13: Compromisso com o Desenvolvimento da Sociedade
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao incentivo a novas propostas e avaliação das propostas existentes, 13% dos respondentes concordam muito, 35% apenas concordam, 37% são indecisos ou não souberam responder, 13% discordam, 1% discorda muito e outros 1% não respondeu. Verifica-se, pois, que 48% do grupo pesquisado concordam com tal incentivo, no entanto, outros 52% estão indecisos, discordantes ou não quiseram responder, denotando que a ação de incentivo a novas propostas ou avaliação das existentes requer um pouco mais de aprofundamento.

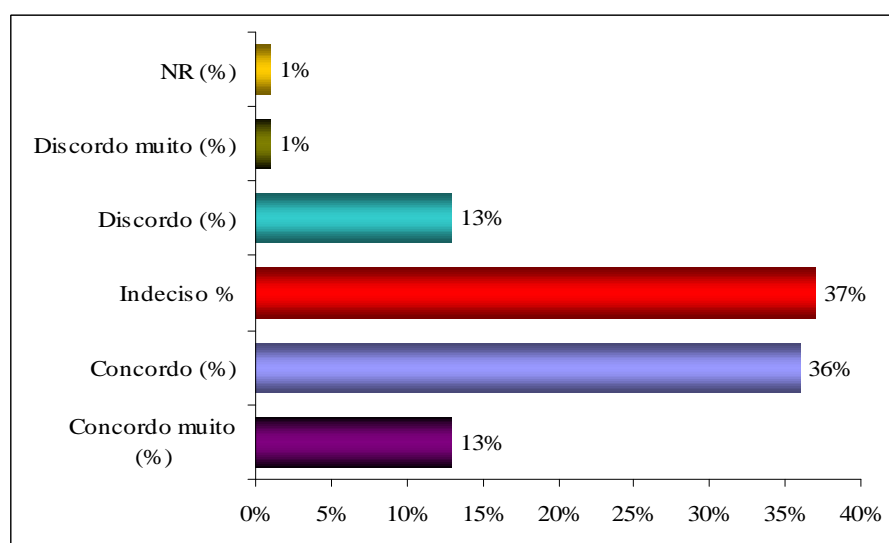


Gráfico 14: Incentivo a Novas Propostas e Avaliação das Propostas de RS Existentes
Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo pesquisado, quando questionado se a criação de uma área específica favorece a implementação das práticas de Responsabilidade Social, respondeu assim: 23% concordam muito com esta perspectiva, 43% concordam, 28% não concordam nem discordam, 5% discordam e 1% não respondeu ao questionamento. Conclui-se, portanto, que 67% dos sujeitos reconhecem que a existência de uma área específica viabiliza a implantação das práticas de RS.

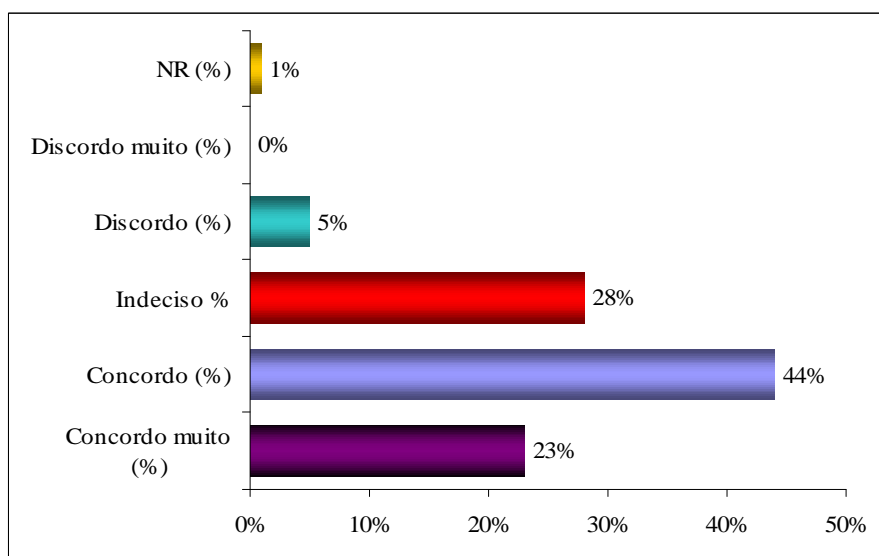


Gráfico 15: Criação da Estrutura de RS Favorece a Implementação das Práticas
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados sobre a transparência e a ética adotadas em projetos de Responsabilidade Social, 31% dos respondentes concordam muito com a existência desses fatores, 50% apenas concordam, 13% não concordam nem discordam ou não souberam responder, 4% discordam, 2% discordam muito. Denota-se, pois, a idoneidade, dentro de aspectos transparentes e éticos, dos projetos de RS na percepção do grupo pesquisado, segundo 81% dos sujeitos.

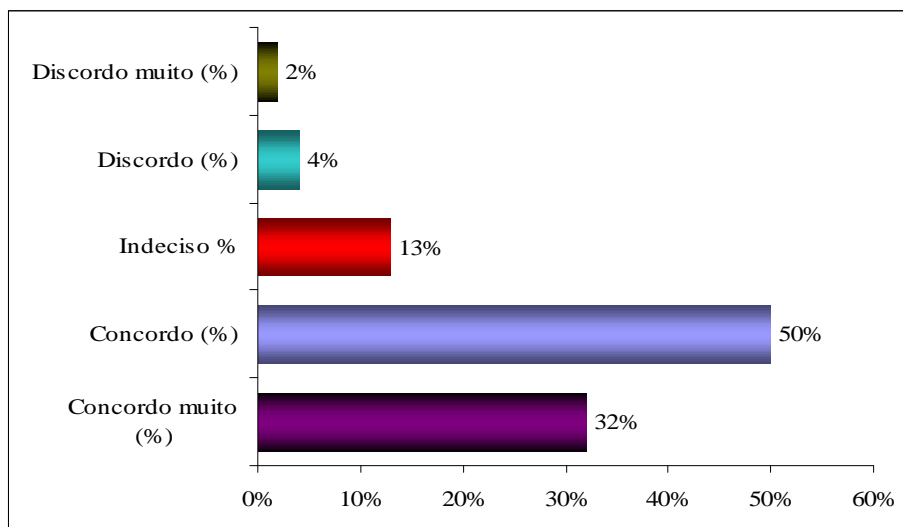


Gráfico 16: Transparência e Ética em Projetos de RS
 Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao investimento em tecnologia para melhoria da qualidade dos serviços prestados, 16% dos respondentes concordam muito com a existência de tais investimentos, 50% concordam, 20% não souberam responder ou são indecisos, 8% discordam, 1% discorda muito e 5% não responderam à pergunta. Conclui-se que os investimentos em tecnologia são percebidos por 66% do grupo pesquisado.

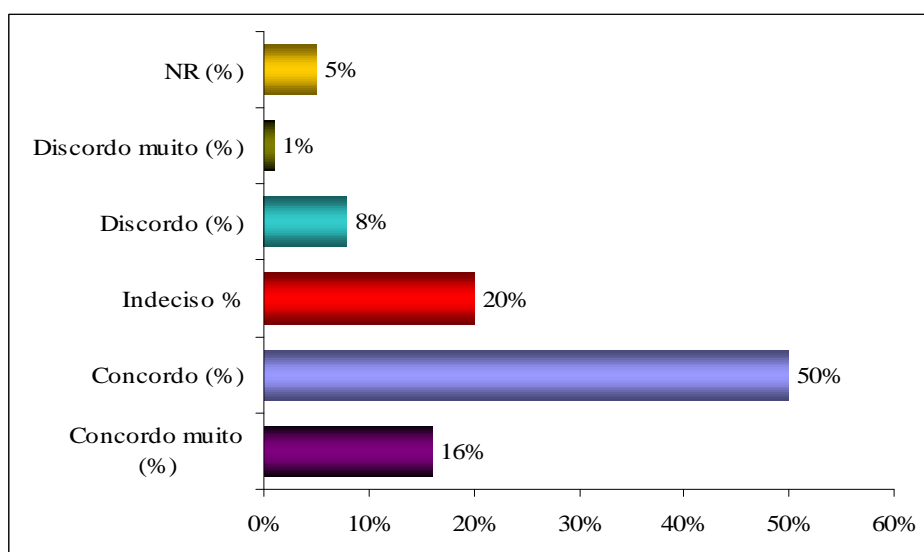


Gráfico 17: Investimento em Tecnologia para Melhorar Qualidade do Serviço
 Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta n procura avaliar se há clareza na demonstração dos resultados alcançados pela RS. Pelas respostas apresentadas, 11% concordam plenamente com a existência de tal fator, 44% apenas concordam, 27% não concordam, nem discordam ou não sabem responder, 16% discorda, apenas 1% discordam muito ou não respondeu à pergunta. Portanto, mais da metade, 55%, pelo menos concorda com a clareza demonstrada nos resultados de RS alcançados pela CAGECE.

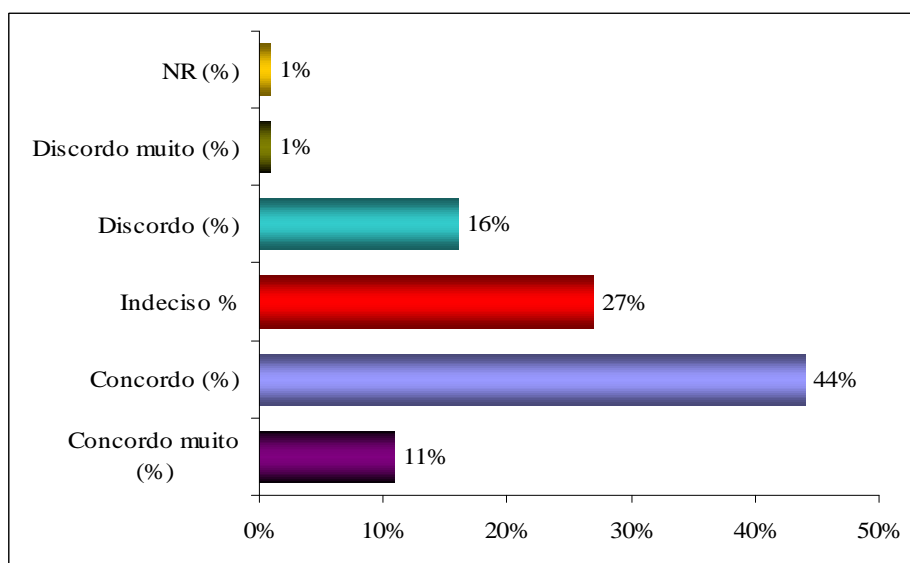


Gráfico 18: Clareza nos Resultados das Ações de RS
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao acompanhamento das ações de RS junto à comunidade, 12% dos respondentes concordam totalmente com o acompanhamento sugerido, 50% concordam, 27% estão indecisos, 8% discordam, 1% discorda muito e 2% não responderam ao questionamento. A pergunta, que também infere sobre a reavaliação de tais ações praticadas, apresenta, pois, 62% de concordância, contra 38% de indecisos, discordantes ou que preferiram não responder.

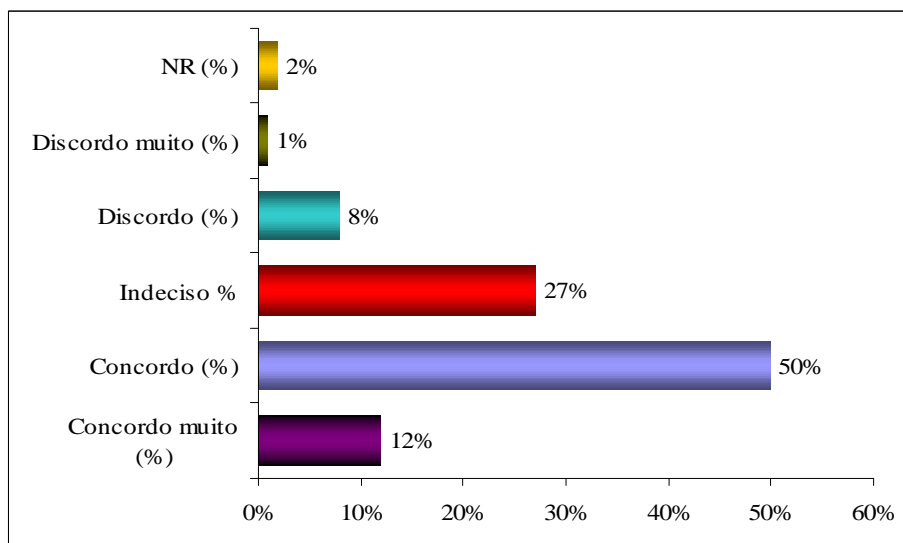


Gráfico 19: Acompanhamento das Ações de RS junto à Comunidade
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados sobre a incompatibilidade da atividade lucrativa da empresa com a prática da RS, 8% concordam plenamente com tal incompatibilidade, 23% concordam, 24% são indecisos ou não souberam responder, 26% discordam, 18% discordam muito e apenas 1% não quis responder à pergunta. O percentual de 41% que discorda da incompatibilidade perguntada, no caso pesquisado, significa que a prática lucrativa da empresa não atrapalharia seu trabalho social.

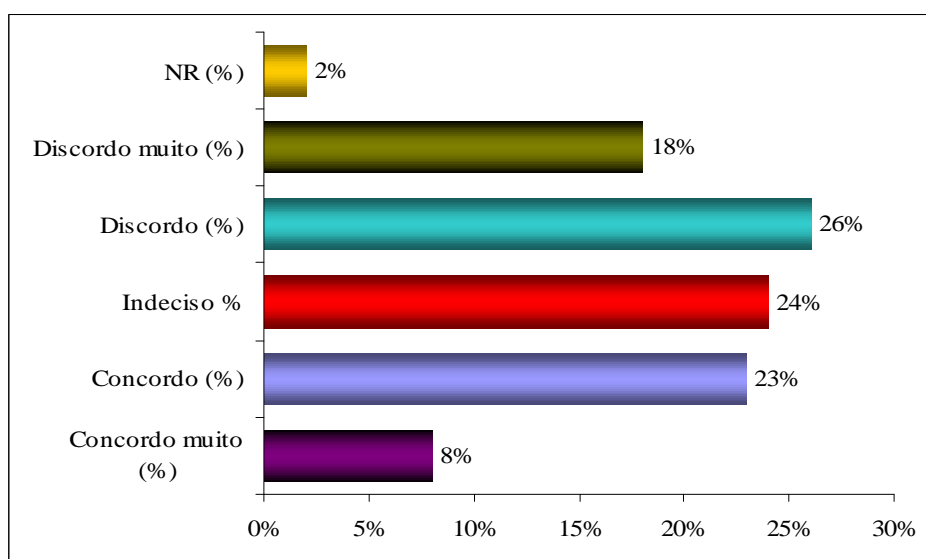


Gráfico 20: Incompatibilidade da Atividade Lucrativa com a Prática de RS
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados se a adoção das práticas de RS traz legitimidade (reconhecimento) às demais atividades praticadas pela Empresa, 22% dos sujeitos da pesquisa concordam muito com tal afirmação, 53% concordam, 21% são indecisos ou não souberam responder, 4% discordam ou discordam muito. Portanto, a maioria, 75%, apresenta maior concordância, em contraposição aos 25% que discordam

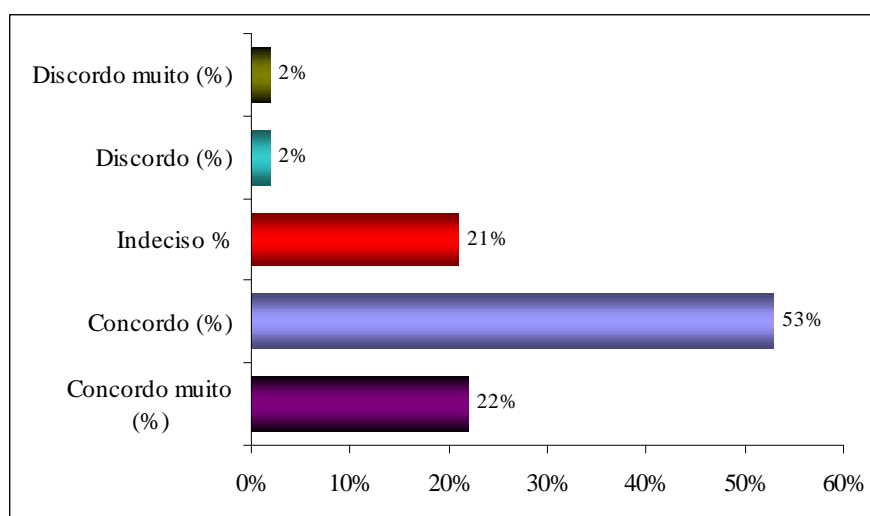


Gráfico 21: Adoção da RS e Legitimidade das Ações da Empresa
Fonte: Dados da pesquisa.

Para melhor entendimento e apresentação dos resultados demonstrados na Tabela 3, foi criado um índice de concordância que apresenta a predominância dos fatores possíveis de serem identificados, conforme Tabela 4, uma vez que os índices de discordância, quase na totalidade, não apresentaram volume de informações suficientes para análise.

Tabela 4: Índice de Concordância das Respostas

Em relação ao tema Responsabilidade Social (RS), em sua opinião, a empresa...	Concordo muito (%)	Concordo (%)	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
a) possui área/setor responsável que dá suporte à prática da Responsabilidade Social.	27,4	58,1	85,5
b) realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.	9,7	50	59,7
c) desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, universidades e centros de pesquisa, por exemplo o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.	19,3	36,3	55,6
d) segue às determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso ...	33,1	43,5	76,6
e) oferece ao empregado propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, plano de desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.	12,1	47,6	59,7
f) oferece ações voltadas para o público interno que respeitam a diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.	16,9	46,8	63,7
g) promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.	6,5	43,5	50
h) busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.	8,9	39,5	48,4
i) é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.	23,4	60,5	83,9
j) nos encontros, palestras realizadas dentro do tema Responsabilidade Social, permite a apresentação de novas propostas na área, inclusive avaliando as propostas.	12,9	35,5	48,4
k) acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de práticas socialmente responsáveis.	22,6	43,5	66,1
l) viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, "Projeto Treine", por exemplo), de incentivo à cultura (Coral das Águas, Teatro), de apoio projetos sociais, de forma transparente e ética.	31,5	50	81,5
m) investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços.	16,1	50	66,1
n) demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.	11,3	44,4	55,7
o) acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.	12,1	50	62,1
p) acredita que a atuação de uma instituição que visa ao lucro é incompatível com a prática de RS.	8,1	22,6	30,7
q) entende que a disseminação e adoção da RS traz legitimidade (reconhecimento) às suas ações.	21,8	53,2	75

Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando dos itens que demonstram discordância, segundo a pesquisa, observa-se que na questão g, que trata da divulgação das informações pertinentes à área de RS, o índice encontrado considera um empate entre concordância e discordância. Já em relação às questões h, que trata da busca de informações sobre RS em outras instituições, e j, que cuida de promoção do tema, o índice de discordância cai para 48,4%.

Embora o índice de discordância apresentado na questão p, que trata da incompatibilidade das atividades empresariais lucrativas com a prática da RS, seja de 30,7%, considerou-se a construção da frase negativa para a questão, evidenciando, portanto, que se discorda da suposta incompatibilidade entre lucro e RS.

6.2 Correlação das Perguntas do Questionário com o Modelo de Tolbert e Zucker (1998)

A questão 1, contendo as 17 subquestões analisadas no tópico anterior segundo a correlação com Temas Ethos de Responsabilidade Social, também foi elaborada visando a investigar o posicionamento organizacional em cada fase do processo de institucionalização, segundo o modelo de Tolbert e Zucker (1998).

Nos critérios relacionados à primeira fase do processo de institucionalização, têm-se um índice de concordância favorável para fatores como atendimento à legislação, às forças de mercado, investimento em tecnologia, conforme demonstra a Tabela 5, a seguir.

Tabela 5: Critérios de Habituação Avaliados

HABITUALIZAÇÃO	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
a) A empresa possui área/setor responsável que dá suporte à prática da responsabilidade social.	85,5
c) A empresa desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, universidades e centros de pesquisa, por exemplo o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.	55,6
d) A empresa segue às determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso ...	76,6
g) A empresa promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.	50,0
m) A empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços.	66,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos critérios da Objetificação, caracterizados pela resistência dos grupos participantes e a teorização, os critérios também são favoráveis quanto à divulgação interna, aceitação de propostas para melhoria para fatores como qualidade de vida, promove respeito à diversidade. À exceção do fator que trata da busca junto a outras instituições propostas de RS, o índice de concordância foi inferior a 50%.

Tabela 6: Critérios da Objetificação Avaliados

OBJETIFICAÇÃO	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
b) A empresa realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, por meio de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.	59,7
e) A empresa oferece ao empregado propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, plano de desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.	59,7
f) A empresa oferece ações voltadas para o público interno que respeitam à diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.	63,7
h) A empresa busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.	48,4
k) A empresa acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de práticas socialmente responsáveis.	66,1
l) A empresa viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, "Projeto Treine", por exemplo), de incentivo à cultura (Coral das Águas, Teatro), de apoio projetos sociais, de forma transparente e ética.	81,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos critérios relacionados à fase de Sedimentação, quatro deles apresentaram índice de concordância favorável, ou seja, acima de 50%. Apenas o critério da divulgação da RS através de encontros, palestras e validação de propostas existentes obteve um índice inferior a 50% (48,4%).

Tabela 7: Critérios da Sedimentação Avaliados

SEDIMENTAÇÃO	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
i) A empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.	83,9
j) A empresa nos encontros, palestras realizadas dentro do tema Responsabilidade Social, permite a apresentação de novas propostas na área, inclusive avaliando as propostas já existentes.	48,4
n) A empresa demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.	55,7
o) A empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.	62,1
p) A empresa acredita que a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com a prática de RS.	30,7
q) A empresa entende que a disseminação e adoção da RS traz legitimidade (reconhecimento) às suas ações.	75

Fonte: Dados da pesquisa.

Para validar as correlações definidas anteriormente, realizou-se análise estatística, baseada no coeficiente (correlação de Pearson), utilizando-se o programa SPSS, que indica o grau de associação entre os itens. Para saber se uma correlação é significativa, basta considerar o p-valor associado a ela. Se este for menor do que 0,05, pode-se dizer que existe correlação significativa.

Em relação à primeira fase do processo de institucionalização, “Habitualização”, todas as variáveis encontram-se correlacionadas, conforme demonstra a Tabela 8, a seguir.

Tabela 8: Correlação para a fase da Habitualização

HABITUALIZAÇÃO	a)	c)	d)	g)	m)
a) Correlação de Pearson		,386(**)	,224(*)	,325(**)	,324(**)
p-valor		0,000	0,013	0,000	0,000
c) Correlação de Pearson	,386(**)		,443(**)	,481(**)	,239(**)
p-valor	0,000		0,000	0,000	0,000
d) Correlação de Pearson	,224(*)	,443(**)		,275(**)	,463(**)
p-valor	0,013	0,000		0,002	0,000
g) Correlação de Pearson	,325(**)	,481(**)	,275(**)		,295(**)
p-valor	0,000	0,000	0,002		0,001
m) Correlação de Pearson	,324(**)	,239(**)	,463(**)	,295(**)	
p-valor	0,000	0,000	0,000	0,001	

*Correlação significativa a 0,05

**Correlação significativa a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à segunda fase do processo de institucionalização, Objetificação, da mesma forma que na primeira fase, todas as questões apresentam correlação entre si, conforme demonstra a Tabela 9, a seguir.

Tabela 9: Correlação para a fase da Objetificação

OBJETIFICAÇÃO		b)	e)	f)	h)	k)	l)
b)	Correlação de Pearson		,426(**)	,364(**)	,436(**)	,215(*)	,256(**)
	p-valor		0,000	0,000	0,000	0,017	0,004
e)	Correlação de Pearson	,426(**)		,532(**)	,430(**)	,291(**)	,458(**)
	p-valor	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000
f)	Correlação de Pearson	,364(**)	,532(**)		,436(**)	,326(**)	,578(**)
	p-valor	0,000	0		0,000	0,000	0,000
h)	Correlação de Pearson	,436(**)	,430(**)	,436(**)		,465(**)	,322(**)
	p-valor	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
k)	Correlação de Pearson	,215(*)	,291(**)	,326(**)	,465(**)		,341(**)
	p-valor	0,017	0,001	0,000	0,000		0,000
l)	Correlação de Pearson	,256(**)	,458(**)	,578(**)	,322(**)	,341(**)	
	p-valor	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	

*Correlação significativa a 0,05

**Correlação significativa a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne, porém, à fase de Sedimentação, a quantidade de informações não foi suficiente para evidenciar a correlação em quatro das seis questões, conforme apresenta a tabela 10.

Tabela 10: Correlação para a fase da Sedimentação

SEDIMENTAÇÃO		i)	j)	n)	o)	p)	q)
i)	Correlação de Pearson		,478(**)	,386(**)	,402(**)	0,015	,428(**)
	p-valor		0,000	0,000	0,000	0,867	0,000
j)	Correlação de Pearson	,478(**)		,443(**)	,461(**)	,185(*)	,376(**)
	p-valor	0,000		0,000	0,000	0,042	0,000
n)	Correlação de Pearson	,386(**)	,443(**)		,481(**)	,239(**)	,271(**)
	p-valor	0,000	0,000		0,000	0,008	0,002
o)	Correlação de Pearson	,402(**)	,461(**)	,481(**)		,324(**)	,388(**)
	p-valor	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
p)	Correlação de Pearson	0,015	,185(*)	,239(**)	,324(**)		0,055
	p-valor	0,867	0,042	0,008	0,000		0,546
q)	Correlação de Pearson	,428(**)	,376(**)	,271(**)	,388(**)	0,055	
	p-valor	0,000	0,000	0,002	0,000	0,546	

*Correlação significativa a 0,05

**Correlação significativa a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

6.3 Correlação das Perguntas do Questionário com os Temas Ethos de Responsabilidade Social

Em relação ao tema que trata dos Valores, Transparência e Governança, o índice de concordância foi favorável, conforme demonstra a Tabela 11.

Observa-se, pois, que a criação da área responsável pelo suporte à prática da RS e ao atendimento às orientações do órgão regulamentador da atividade apresenta-se com os maiores índices, 85,5% e 76,6%, respectivamente. Os fatores relacionados à divulgação interna, ao contato com outras instituições que trabalham com RS, se apresentam com valores limítrofes aos 50%.

Tabela 11: Correlação com Tema Valores, Transparência e Governança

VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
a) A empresa possui área/setor responsável que dá suporte à prática da Responsabilidade Social.	85,5
b) A empresa realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.	59,7
c) A empresa desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, universidades e centros de pesquisa, por exemplo o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.	55,6
g) A empresa promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.	50
h) A empresa busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.	48,4
j) A empresa nos encontros, palestras realizadas dentro do tema Responsabilidade Social, permite a apresentação de novas propostas na área, inclusive avaliando as propostas já existentes.	48,4

Fonte: Dados da pesquisa

O tema Público Interno apresenta índice de concordância favorável, conforme demonstra a Tabela 12, logo a seguir. Sendo assim, pode-se garantir que as propostas desenvolvidas pela CAGECE, no âmbito do diálogo e participação, respeito ao indivíduo, são reconhecidas como válidas pelos empregados.

Tabela 12: Correlação com Tema Ethos (Público Interno)

PÚBLICO INTERNO	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
e) A empresa oferece ao empregado propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, plano de desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.	59,7
f) A empresa oferece ações voltadas para o público interno que respeitam a diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.	63,7

Fonte: Dados da pesquisa

O tema Meio Ambiente, que trata de pontos como o gerenciamento do impacto ambiental, apresenta o segundo maior índice de concordância favorável (83,9%) conforme demonstra a tabela 13, logo a seguir, sendo, portanto, um forte tema respeitado pelo grupo pesquisado.

Tabela 13: Correlação com Tema Ethos (Meio Ambiente)

MEIO AMBIENTE	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
i) A empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.	83,9

Fonte: Dados da pesquisa.

O Tema Governo e Sociedade, que indica a necessidade de as empresas assumirem responsabilidade na formação de cidadãos, apresenta índice de concordância favoráveis de 76,6% e 81,5%, de acordo com o grupo pesquisado, conforme demonstra a Tabela 14.

Tabela 14: Correlação com Tema Ethos (Governo e Sociedade)

GOVERNO E SOCIEDADE	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
d) A empresa segue as determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso, a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará - ARCE.	76,6
l) A empresa viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, "Projeto Treine", por exemplo), de incentivo à cultura (Coral das Águas, Teatro), de apoio projetos sociais, de forma transparente e ética.	81,5

Fonte: Dados da pesquisa

O tema Consumidores e Clientes, que indica o investimento necessário para a produção/oferta de produtos/serviços de qualidade e confiáveis, da mesma forma que os demais índices anteriores, apresenta índice de concordância favorável, conforme demonstra a Tabela 15, logo a seguir.

Tabela 15: Correlação com Tema Ethos (Consumidores e Clientes)

CONSUMIDORES E CLIENTES	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
m) A empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços.	66,1

Fonte: Dados da pesquisa

O tema Comunidade, que se dispõe assegurar o respeito à cultura local, à educação e a propagação de valores sociais, segundo o grupo pesquisado, apresenta índice de concordância de 62,1%, conforme demonstra a Tabela 16.

Tabela 16: Correlação com Tema Ethos (Comunidade)

COMUNIDADE	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
o) A empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.	62,1

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 17 não apresenta correlação direta aos Temas Ethos, no entanto, pode-se dizer que, segundo as respostas apresentadas, os respondentes concordam que a criação de uma estrutura própria favorece a implementação das práticas de RS (66,1%), que os resultados alcançados pela prática de RS são claramente demonstrados (55,7%), que há compatibilidade da atividade lucrativa com a prática da RS.

Tabela 17: Fatores diversos, sem correlação com os Temas Ethos.

OUTROS	ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (%)
k) A empresa acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de práticas socialmente responsáveis.	66,1
n) A empresa demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.	55,7
p) A empresa acredita que a atuação de uma instituição que visa ao lucro é incompatível com a prática de RS.	30,7
q) A empresa entende que a disseminação e adoção da RS trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações.	75

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntado sobre o impacto das mudanças provocadas pela adoção das práticas de RS, o grupo pesquisado demonstrou que 29,8% dos sujeitos caracterizam como de grande porte, e de impactos marcantes, tanto para o público interno, quanto para o público externo. Já 38,7% acreditam que tais mudanças são de médio porte, com impactos maiores

para o público externo, contrapondo os 11,3% que caracterizam como ações de médio porte, porém com impactos maiores para o público interno, conforme demonstra a Tabela 18.

Tabela 18: Percepção das Mudanças Provocadas pela Prática da RS

Item	Qtde	%
São de grande porte, com fortes impactos para o público interno (funcionários) e externo (clientes, fornecedores, governo).	37	29,8
São de médio porte, com impactos mais marcantes para o público externo.	48	38,7
São de médio porte, com impactos mais marcantes para o público interno.	14	11,3
São de pequeno porte, sem significados concretos para o público externo.	9	7,3
São de pequeno porte, sem significados concretos para o público interno.	12	9,7
Não respondeu	4	3,2
Total	124	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Questão 6 do instrumento de pesquisa pergunta se as ações relacionadas à institucionalização das práticas de RS é considerada mais relevante. Segundo as respostas, 53,3% dos respondentes acham muito relevante, 40% consideram relevantes, 5% acreditam ser irrelevantes e 2% não responderam à pergunta.

Importante é ressaltar que, com tal relevância considerada, o grupo pesquisado reconhece que a adoção das práticas traz legitimidade ao processo, conforme demonstrado no Gráfico 21.

Tabela 19 - Classificação a Relevância da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social

Relevância	Qtde	%
Muito relevante	66	53,3
Relevante	50	40,3
Irrelevante	6	4,8
Não respondeu	2	1,6
Total	124	100

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à participação da empresa no movimento de RS nos últimos anos, 49,2% dos respondentes indicam como crescente e divulgada na instituição a participação da Empresa no movimento da responsabilidade social, inclusive com a incorporação de novos

processos estratégicos, 29% acreditam ser crescente e divulgada, porém sem proporcionar mudanças no processo, 14,5% acreditam ser crescente e gradativamente sendo discutida.

Tabela 20: Participação da Empresa no Movimento de RS nos Últimos Anos.

Item	Qtde	%
Foi crescente e divulgada na Instituição, inclusive em relação à estratégia corporativa, com a incorporação de novos processos de trabalho e a criação de órgãos na estrutura para lidar com essa questão.	61	49,2
Foi crescente e divulgada na Instituição, mas sem ocasionar mudanças nos processos e estrutura da organização.	36	29,0
Foi crescente, sendo a temática gradativamente mais discutida nas diversas esferas da Instituição.	18	14,5
Crescente, mas com pouca divulgação e envolvimento dos empregados.	2	1,6
As ações continuam tímidas ainda distantes do ideal	1	0,8
Foi crescente, mas com pouca participação e envolvimento	1	0,8
Não tive conhecimento	1	0,8
Para uma empresa que deseja ser a 3ª do País, deverá desenvolver mais ações de Responsabilidade Social.	1	0,8
Pouco discutida e pouco compreendida em toda a sua dimensão	1	0,8
Pulverizada, descentralizada e mal divulgada.	1	0,8
Não respondeu	1	0,8
Total	124	100

Fonte: Dados da pesquisa

Para o grupo de Tabelas a seguir, que integram o restante das perguntas trabalhadas no questionário, têm-se que N é a quantidade de entrevistados que respondeu à pergunta que consta no item. A média representa o valor médio de pontuação obtida pelo item; assim, uma média mais baixa representa que o item correspondente obteve pontuações mais baixas entre os entrevistados, sendo, portanto, o item mais importante, visto que as pontuações baixas representam maior importância do item (pontuação de 1 a 6, com 1 para o item mais importante e 6 para o menos importante).

Em relação às ações de Responsabilidade Social, de acordo com os Temas Ethos de RS, o fator considerado mais importante e, portanto, com maior média, foi o relacionado aos compromissos éticos, cultura organizacional, 2,38, seguidos da educação e conscientização ambiental, com média de 2,42, e da dimensão social do serviço prestado, com 2,61. Conclui-se que o grupo pesquisado considera os aspectos éticos das ações de RS e, também, considera

importante que as ações estejam ligadas a educação e consciência ambiental, reconhecendo a dimensão social que tais práticas alcançam.

Ressalte-se que o Gráfico 16 evidenciou a concordância com os aspectos transparência e ética adotados na prática das ações de RS.

Tabela 21: Ações mais Importantes em Relação à RS

Item	N	Média
A empresa considera compromissos éticos, cultura organizacional, balanço social	106	2,38
A empresa considera educação e conscientização ambiental	106	2,42
A empresa considera dimensão social do serviço prestado	97	2,61
A empresa considera diálogo e participação, respeito ao indivíduo, trabalho decente	103	3,26
A empresa considera seleção criteriosa dos parceiros da organização	98	3,61
A empresa considera construção da cidadania por outras empresas	96	3,99

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os motivos que levaram a Empresa a adotar as práticas de RS, de acordo com o grupo pesquisado, o mais impulsionador deles foi o posicionamento da sociedade como um todo, com média de 2,0 pontos, seguido da indicação dos clientes, 2,33, das ações governamentais 2,94. O público interno possui a quarta média neste caso, com 3,4 pontos, seguida da atuação dos sindicatos, com 3,93 pontos. A motivação de outras instituições alcança a última média da Tabela, 4,28 pontos, ponto este que reforça o que o Gráfico 12 já demonstrou, quando mais de 50% dos pesquisados não reconheciam o contato com outras instituições que trabalham RS.

Tabela 22: Motivação da empresa para adotar as práticas da RS

Item	N	Média
Sociedade como um todo	93	2,00
Clientes	86	2,33
Governo	85	2,94
Público interno (funcionários)	85	3,40
Sindicatos	84	3,93
Instituições outras	78	4,28
Não sei responder	20	1,35

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os fatores mais importantes na prática da RS, a eficiência na prestação de serviços trouxe a média mais alta (2,43), seguidos da imagem ante o público externo (2,70), da satisfação do público interno (2,88), transparência e prestação de contas para a sociedade (3,01), da participação de pessoas de todos os níveis organizacionais na tomada de decisão (3,34) e adoção de novas tecnologias, com 3,73 pontos. Assim, é mais importante para prática da RS que a empresa seja eficiente na prestação de serviços que adote novas tecnologia para implementá-las, conforme demonstra a Tabela 23.

A eficiência na prestação de serviços também pode ser evidenciada pelo Gráfico 15, que apresenta a importância da criação de uma área/setor responsável pela prática de RS.

Tabela 23: Fatores Importantes para a Prática de RS

Item	N	Média
Eficiência na prestação de serviços	108	2,43
Imagem ante o público externo, com melhorias concretas de serviços	109	2,70
Satisfação para público interno (funcionários)	100	2,88
Transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo	100	3,01
A participação de pessoas de todos os níveis da organização na tomada de decisão	101	3,34
Adoção de novas tecnologias e processos de trabalho	100	3,73

Fonte: Dados da pesquisa.

As principais sugestões apresentadas para o fortalecimento da área de RS foram oferecer mais destaque aos projetos e pessoas que mais se destacam na prática de RS (0,37 pontos), proporcionar mais autonomia e decisão à área responsável pela RS (0,45 pontos), informar com maior clareza as ações de RS (0,46), oferecer mais treinamento em relação ao tema, divulgar mais as ações que envolvam RS e integrar a RS ao planejamento estratégico da Instituição.

Tabela 24: Sugestões para o Fortalecimento da Área de RS

Item	N	Média
Reconhecer com maior ênfase o trabalho dos que se destacam na prática de RS	120	0,37
Dar mais autonomia e poder de decisão aos responsáveis pela área de RS	123	0,45
Disponibilizar mais claramente informações e materiais para execução de tarefas	123	0,46
Oferecer mais treinamentos/formação relacionados ao tema	122	0,48
Divulgar mais ações que tratem da RS	122	0,55
Juntar os princípios da RS ao planejamento estratégico da Instituição	123	0,71

Fonte: Dados da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório o envolvimento cada vez mais crescente das empresas, instituições, organizações de forma geral, no tema Responsabilidade Social, independentemente de a qual segmento pertençam. Este estudo se propôs investigar o processo de institucionalização da Responsabilidade Social na conjuntura exclusiva da Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), considerando a perspectiva da Teoria Institucional, segundo o modelo de Tolbert e Zucker (1998).

O primeiro objetivo apresentado correspondeu à análise dos fatores: inovações tecnológicas, forças de mercado e aspectos legais, referentes ao estágio inicial da institucionalização (“habitualização”). Para atingir o referido objetivo, foram formuladas perguntas fechadas, dirigidas aos sujeitos da pesquisa, cujos resultados foram dispostos e analisados no Capítulo 6. Alcançou-se este objetivo por meio dos resultados demonstrados na Tabela 5 (p.137). A título de validação, as questões do instrumento de pesquisa foram correlacionadas entre si, conforme apresenta a Tabela 8 (p.139). De acordo com o grupo pesquisado, a organização atende aos fatores relacionados no início do parágrafo.

Demonstra-se, por parte da organização, o investimento em recursos tecnológicos utilizados, e o respeito aos requisitos legais exigidos para a prática de RS. Percebeu-se, porém, que maior esforço deva ser realizado na promoção de palestras, encontros, envolvendo empregados, clientes, comunidade e Governo para ampliar a difusão das práticas de RS.

Assim, o pressuposto inicial “A institucionalização das práticas de RS define-se por fatores como inovações tecnológicas, aspectos legais e as forças de mercado, segundo modelos seguidos por outras empresas, geram campo temático para novas pesquisas organizacionais, ao ponto de proporem novos hábitos e, conseqüentemente, novas práticas para as organizações” foi atendido, uma vez que os fatores avaliados foram reconhecidos por, pelo menos, 50% do grupo pesquisado.

O segundo objetivo específico, referente ao estágio de Objetificação, pretendia analisar os fatores relativos ao monitoramento organizacional e a teorização, por meio do

estudo das práticas de RS desempenhadas por outras organizações, e do alinhamento de tais práticas à realidade organizacional. Este objetivo também foi alcançado de acordo com a demonstração da Tabela 6 (p.138). A validação sobre a correlação das questões pode ser comprovada pela Tabela 9 (p.140).

De acordo com o grupo pesquisado é evidente a importância da existência da área/setor responsável pela RS; tanto que as ações praticadas são reconhecidamente transparentes e éticas, conforme demonstrado na Tabela 6. Por esta tabela, têm-se a constatação de que são feitos estudos na área de RS, e que a estruturação própria da área favorece a implementação das práticas. A empresa requer, no entanto, que os estudos realizados estejam mais integrados aos objetivos estratégicos.

Ressaltaram-se, também, as ações desenvolvidas pela Empresa em respeito à diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.

Assim, o segundo pressuposto sugerido - “O processo de institucionalização favorece a adoção de práticas, como a Responsabilidade Social, e baseia-se em aspectos de isomorfismos organizacionais através do monitoramento interorganizacional, e carecendo de teorização para direcionamento dos aspectos relevantes voltados à realidade específica da organização, tornando-os mais fáceis de serem propagados internamente” - foi atendido, da mesma forma que o primeiro pressuposto: através do reconhecimento de pelo menos 50% do grupo pesquisado.

O terceiro e último objetivo específico se propunha analisar os fatores relativos aos impactos positivos, resistência de grupo e defesa de grupos de interesse, considerada a fase de sedimentação do processo de institucionalização. Tal objetivo foi parcialmente atendido, uma vez que o dinamismo exigido pelo processo de institucionalização requer, além da apresentação de novas propostas, que as existentes sejam avaliadas frequentemente, conforme demonstra a Tabela 7 (p.139). O índice relacionado a esse fator ficou abaixo de 50%, dado este que impacta na validação parcial do terceiro pressuposto - “Os impactos positivos, a própria resistência interna à mudança e a defesa do grupo responsável pela RS permitem análise mais apurada sobre o tema, trazendo dinamicidade ao processo de institucionalização das práticas”.

A Tabela 7 demonstrou ainda que, conforme o grupo pesquisado, a Empresa tem alto índice de reconhecimento das ações praticadas voltadas para o desenvolvimento da sociedade, e que a disseminação e a adoção de tais práticas trazem legitimidade às demais atividades realizadas pela Organização.

O grupo também entendeu que há compatibilidade da atividade lucrativa com as ações de RS, sem que estas ensejem prejuízos à Organização. Ademais, há o reconhecimento da clareza na demonstração dos resultados alcançados pela adoção das referidas ações.

Conclui-se, portanto, que a Organização reconheceu todos os fatores relacionados à institucionalização das práticas de RS, segundo o modelo de Tolbert e Zucker (1998), mesmo que uns em maior visibilidade do que outros.

Quanto à pergunta norteadora, que visa a identificar os fatores necessários para se institucionalizar uma prática, foi considerada respondida pela demonstração de reconhecimento dos fatores relativos a cada fase do processo. Notadamente, pontos não de ser aprimorados para que a prática se mantenha contínua, atuante e extensiva a outras organizações interessadas.

Registra-se o compromisso da apresentação deste estudo à unidade de análise, como forma de contribuição e de reconhecimento pela seriedade com que a Responsabilidade Social é trabalhada pela Companhia.

Mesmo com as limitações encontradas, a não-aplicação do estudo em outras empresas para análise comparativa, a limitação no número de sujeitos participantes, a não-inclusão do Tema Fornecedores para totalidade dos temas do Instituto Ethos, o trabalho persistiu no propósito de entendimento do fenômeno Institucionalização.

Recomendam-se, pois, novos estudos, tanto em assuntos que envolvam Abordagem Institucional, quanto Responsabilidade Social, na intenção de buscar reforço às ideias teóricas desenvolvidas.

Outros estudos científicos trarão, certamente, a possibilidade de análise comparativa entre as organizações e o devido aprofundamento teórico que requer o tema.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J.; GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. **Fatores Determinantes no Processo de Institucionalização de uma Metodologia de Programação de Orçamento Implementada em uma Unidade do Sesc São Paulo**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis (UERJ), v. 10, p. 59-76, 2005.
- ALBUQUERQUE, Lynaldo Cavalcanti de. (Coord.). **Desenvolvimento científico e tecnológico regional: análise da atuação do Banco do Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2002.
- ALIGLERI, Lilian M.; ALIGLERI, Luiz A.; CÂMARA, Márcia R. G. **Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- ALVES, Elvisney Aparecido. **Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen**. Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.1, p.37-45, jan./fev./mar. 2003.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS (ANA). **Diagnóstico de Outorga de Direito de Uso de Recursos Hídricos**. Panorama da Qualidade das Águas Superficiais no Brasil. Brasília: ANA, 2005. Disponível em <http://www.ana.gov.br/sprtew/1/1-ANA.swf>. Acesso em 21 de agosto de 2008.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e Abusos dos Estudos de Caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, set./dez. 2006.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTUNES, Flávia Mesquita; SILVA, José Roberto G. (Orientador). **A Institucionalização do Modelo Regulatório do Setor Elétrico Brasileiro – O Caso das Distribuidoras de Energia Elétrica**. Dissertação de Mestrado (Opção Profissional) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006. 103p.

ASHLEY, Patrícia (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BACELLAR, Rui Honório. **Instalações hidráulicas e sanitárias: domiciliares e industriais**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil. 1977.

BARBOSA, Alba de Oliveira. **A Responsabilidade Social Corporativa no Processo de Privatização em Pernambuco: uma leitura institucional**. In: XXXI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26/set de 2007.

BAUER, Martin; GASKEL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. **Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial**. Revista de Administração de Empresas - RAE. Rio de Janeiro, v. 45, Ed. Especial, 2005, p. 11-22.

BONATO, Aline; MAUSS, César Volnei; MAGALHÃES, Juliano Machado de. **Ética e Responsabilidade Social: um estudo comparativo do balanço social da empresa Eletrocar**.

BORGER, Fernanda Gabriela; KRUGLIANSKAS, Isak (Orientador). **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração – Pós Graduação. Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2001. 258p.

BRAIDE, Jamile Maia. **As Contribuições do Programa Trainee para o Processo de Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso da companhia de Água e Esgoto do Ceará**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Fortaleza, 2007. 216 p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego/Grupo Especial de Apoio à Fiscalização Setor Saneamento e Urbanismo. **Manual de procedimentos para auditoria no Setor Saneamento Básico**. Novembro, 2002. Disponível em <http://sna.saude.gov.br/download/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20EM%20SANEAMENTO.pdf>. Acessado em 21 de agosto de 2008.

BRASIL. Fundação Nacional da Saúde. **Manual de Saneamento**. 3. ed. Brasília: Fundação Nacional da Saúde, 2004.

_____. **Lei nº 3692**, de 15 de dezembro de 1959. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/1950-1969/L3692.htm>. Acessado em 27 de março de 2008.

_____. **Lei n. 9.433**, de 08 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Diário Oficial. Brasília, 9 jan. 1997. Disponível em <http://www.ana.gov.br/Legislacao/docs/lei9433.pdf>. Acessado em 21 de agosto de 2008.

BRYSON, J.W. **What to do when stakeholders matter: a guide to stakeholder identification and analysis Techniques**. London School of Economics and Political Science, 2003.

CAMPOS, Taiane Las Casas. **Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional?** Revista de Administração Contemporânea (RAC). Curitiba, v.10, n. 4, Out./Dez. 2006, p. 111-130.

CARROLL, A.B., **A three-dimensional conceptual model of corporate social performance**, *Academy of Management Review*, Vol. 4 No.4, pp.497-505. 1979.

CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F.; GOULART, Sueli. **A trajetória conservadora da teoria institucional**. Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro, v.39, n.4, jul./ago. 2005, p. 849-74.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ (CAGECE). **Relatório Anual 2007**. Fortaleza: CAGECE, 2007.

_____. **Balanco Social de 2006**. Fortaleza: CAGECE, 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSER, Cláudia; ROSA, Alexandre Reis. **A Abordagem Institucional na Administração: A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003**. In: I SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - FAE BUSINESS SCHOOL, 2004, Curitiba, 2004.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. **Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil.** RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002.

CRUZ, Annia Melo de Saboya. et. al. **Caracterização do Estilo de Liderança nas Empresas Públicas: o Caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará.** Programa FGV Management. FGV: Fortaleza, 2006.

CUSTÓDIO, Ana Lúcia de M.; MOYA, Renato. (org.) **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.** São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

DE LUCA, Maria M. Mendes. **Demonstração do Valor Adicionado.** São Paulo: Atlas, 1998.

DE PAULA, Joelise Collyer Teixeira. **O Processo de Institucionalização da Atividade de Auditoria da Controladoria Geral do Município de Fortaleza: uma análise sob a perspectiva da Teoria Institucional.** Dissertação. Orientador: Prof. Dr. Augusto C. A. Cabral. Mestrado Profissional em Controladoria. Universidade Federal do Ceará. 2006.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada.** Petrópolis: Vozes, 1998.

DURKHEIM, Émile. **A divisão Social do trabalho.** Lisboa: Editorial Presença, 1977.

ESTEVES, Marcelo Leite; SILVA, Sidnei Santos da; ALIGLERI, Lílian M. **Gestão estratégica da responsabilidade social: o caso das empresas do setor de atacado e comércio exterior na Região Sul do País.** Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.1, p.19-26, jan./jun. 2007

FACHIN, Roberto C. & DE MEDONÇA, J. Ricardo C. **Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional.** In: CARVALHO, Cristina A. & VIEIRA, Marcelo M. F. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003. p. 29-46.

FEDATO, Maria Cristina Lopes. **Responsabilidade Social Corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?** Dissertação. Universidade de São Paulo, 2005.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Relatório Social. 2005.** Disponível em <http://www.febraban.org.br/>. Acessado em 01 de maio de 2008.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Minidicionário Século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. 5ª. Ed. rev. ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FREEMAN, E.R. **A stakeholders theory of the modern corporation**. In: HARTMAN, P. (Ed.) Perspectives in business ethics. New York: McGraw-Hill International Editions, 1998.

FREIRE, Fátima de S. **O balanço social no Brasil**: gênese, finalidade e implementação como complemento às informações contábeis. Fortaleza: mimeo, 1997.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. In: HARTMAN, L.P. (Ed.) Perspectives in business ethics. New York: McGraw-Hill International Editions, 1998.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E SOCIAL (FIDES). Disponível em www.fides.org.br. Acessado em 15 de abril de 2008.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. **Political Science and the three New Institutionalisms**. Political Studies, 1996. Tradução: Gabriel Cohn. Editora Lua Nova, nº 58, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acessado em setembro de 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS). Disponível em

<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acessado em 01 de abril de 2008.

_____. **Empresas Associadas**. Disponível em http://www.ethos.org.br/sistemas/empresas_entidades/empresas_associadas/lista_geral/index.asp. Acessado em 01 de abril de 2008(b).

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social** (2007).

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade Social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Responsabilidade Social** – uma alavanca para sustentabilidade. Ambiente Brasil, Curitiba - PR, 2005.

KROETZ, César Eduardo S. **Temática Contábil e Balanços**. Boletim IOB. 1999.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização**: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LIMA, Gilson Brito Alves; MENDONÇA, R. R. S.. **As Dimensões da Responsabilidade Social: uma proposta de instrumento para avaliação**. In: Instituto Ethos. (Org.).

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS. Petrópolis-RJ: Petrópolis, 2003, p. 205-231.

LISBOA, Armando de Melo. **Empresa Cidadã: nova metamorfose do capital?** Caderno “Outros Valores”, Florianópolis. Nº 1. Editora Cidade Futura, 2000.

LOFLAND, John. **Analyzing social settings**: a guide to qualitative observation and analysis. 3.ed. Belmont: Wadsworth, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. **Nota Técnica: A Teoria Institucional**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter N. (Orgs.) *Handbook* de estudos organizacionais. Vol.. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 220-226.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: Um Estudo Multicasos. Tese. Orientador – Prof. Dr. Decio Zylbersztajn. Universidade de São Paulo, 2002.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Capital Reputacional e Responsabilidade social**: considerações teóricas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11, nº 2, p. 87-98, abril/junho 2004.

MARTINELLI, A. C. **Empresa-cidadã**: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E.B. Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania empresarial** – A administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues S. **As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação.** Disponível em www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/219_Ricardo_Mendonca.doc. Acessado em: outubro de 2007.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.** The American Journal of Sociology, v. 83, n. 2, p.340-363, set. 1977.
- MEYER, John; BOLI, John; THOMAS, George M. **Ontology and rationalization in the western cultural account.** In: SCOTT, Richard W; MEYER, John W. Institutional Environments and Organizations. London: Sage Publications, 1994.
- MISOCZKY, Maria Ceci. **Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática.** In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2008. 3ª Ed.
- NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: USP/FEA, vol. 1. Nº 3, 2º sem. 1996.
- OLIVEIRA, Clonilo Moreira Sideaux de; VIANNA, Pedro Jorge Ramos. **Desenvolvimento Regional: 50 anos do BNB.** Fortaleza: Banco do Nordeste, 2005.
- OLIVEIRA, Fábio Risério M. de. **Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã.** In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- PENA, Roberto Patrus Mundim. **Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: Uma Relação Necessária?** ENANPAD, 2003.
- PEREIRA, Wolney Afonso. CAMPOS FILHO, Luiz Alberto N. (Orientador). **Proposição de um modelo analítico dos estágios da responsabilidade social corporativa.** Dissertação de Mestrado Profissionalizante – Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmec– Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec. 2006.

PINTO, Victor Carvalho. **A Privatização do Saneamento Básico**. Disponível em <http://www.senado.gov.br/conleg/artigos/direito/APrivatizacaodoSaneamentoBasico.pdf>. Acessado em 03 de setembro de 2008.

PORTER, M. E. **O que é Estratégia**, in PORTER, M Competição. Ed. Campus, 1999.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os Teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUINELLO, Robson. **A teoria institucional aplicada à Administração**: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

REZENDE, Sonaly C.; HELLER, Léo. **O Saneamento no Brasil**: Políticas e interfaces. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. amp., São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Alexandre Reis; COSER, Cláudia. **A Abordagem Institucional na Administração**: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. In: I SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - FAE BUSINESS SCHOOL, 2004, Curitiba, 2004. Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_01.pdf.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. **Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. In: Fórum - A teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos, *et al.* **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SARAIVA, Marcos José Cavalcanti Leite. **Campanha de Educação Sanitária como estratégia de marketing em serviços da CAGECE**. Monografia de Especialização em Gerência Executiva de Marketing. Orientador: Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes. Setembro, 2002.

SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS (SRH). Governo do Estado do Ceará. Disponível em <http://www.srh.ce.gov.br>, acessado em setembro de 2008.

SELZNICK, Philipe. **Liderança em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

_____. **Institutionalism “Old” and “New”**. University of Califórnia, Berkeley, 1996. In: *Administrative Science Quartely*, n. 41, jun. 1996.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. **Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar**. RAE. São Paulo, v.46, n. 2, abr./jun. 2006, p. 10 - 21.

SERVIÇO ESPECIAL DE SAÚDE PÚBLICA (SESP). Fundação SESP. Disponível em: http://www.coc.fiocruz.br/areas/dad/guia_acervo/arq_pessoal/fundo_sesp.htm. Acessado em setembro de 2008.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, Suely Mendonça de Oliveira e; CABRAL, Augusto César de Aquino. (Orientador). **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa: uma análise em empresas cearenses de serviços**. Dissertação de Mestrado Profissional de Administração, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005. 179 p.

SOUZA, Ricardo Timm. **Responsabilidade social: uma introdução à ética política para o Brasil do século XXI**. Porto Alegre: R.T.S., 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.

STIGLITZ, Joseph E. **A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios globais**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.) **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: GLEGG, Stewart R, HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (org.), Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

TOLDO, Mariesa. **Responsabilidade Social Empresarial**. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A., 1984.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Institucionalização de Práticas Sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil**. Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, setembro de 2004.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. O Banco Central do Brasil. In: ASHLEY, Patrícia (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Dinâmica de institucionalização das práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública/Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

VIDAL, Francisco. **Gestão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade Empresarial**. Instituto Euvaldo Lodi/FIEC. Apresentação de slides. Fortaleza, 2007.

VIANNA, P. J. R. **O setor público na economia nordestina**. Mitos, realidade e sua contribuição para o bem-estar social. 1992. Tese (Professor Titular. Tese (Professor Titular - Departamento de Teoria Econômica, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1992.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-27.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCKER, Lynne G.; TOLBERT, Pamela S. **A institucionalização da Teoria Institucional**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter N. (Orgs.) *Handbook* de estudos organizacionais. Vol.. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 196-219.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE A

PESQUISA ACADÊMICA

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

QUESTIONÁRIO

Esclarecimentos prévios:

1. Essa pesquisa, de caráter eminentemente acadêmico, tem por objetivo analisar o nível de institucionalização em que se encontra a Responsabilidade Social na empresa.
2. Institucionalizar uma prática é contextualizá-la, torná-la clara e consonante com as atividades de uma organização, a tal ponto da organização passar a ser reconhecida também por essa prática.
3. Todas as informações levantadas, inclusive quanto ao perfil dos respondentes, serão analisadas de forma agregada, de modo a garantir o sigilo.
4. Os resultados compilados serão disponibilizados para a instituição, bem como para os respondentes interessados.
5. Sua participação é essencial e deverá tomar em torno de vinte minutos do seu tempo.
Encaminhar respostas para o seguinte endereço: teresa_lima00@yahoo.com.br

I. DADOS DO RESPONDENTE

Cargo: _____

Tempo de experiência: Na empresa: _____ anos No cargo: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa etária: () abaixo de 25 anos () 25 a 35 anos () 35 a 45 anos () Acima de 45 anos

Escolaridade:

() Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo

() Pós-graduação (especificar se Especialista, Mestre, Doutor) _____

II. INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

01. No quadro abaixo, favor responder **com a seguinte escala:**

1 = Concordo muito

3 = Indeciso

5 = Discordo muito

2 = Concordo

4 = Discordo

Em relação ao tema Responsabilidade Social (RS), <i>em sua opinião</i> , a empresa...	1	2	3	4	5
a) ... possui área/setor responsável que dá suporte à prática da responsabilidade social.					
b) ... realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.					
c) ... desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC, Universidades e Centros de Pesquisa, por exemplo o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.					
d) ... segue às determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso a Agência					
e) ... oferece ao empregado propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, plano de desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.					
f) ... oferece ações voltadas para o público interno que respeitam à diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.					
g) ... promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.					
h) ... busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.					
i) ... é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.					
j) ... nos encontros, palestras realizadas dentro do tema Responsabilidade Social, permite a apresentação de novas propostas na área, inclusive avaliando as propostas já existentes.					
k) ... acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de práticas socialmente responsáveis.					
l) ... viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, “Projeto Treine”, por exemplo), de incentivo à cultura (Coral das Águas, Teatro), de apoio projetos sociais, de forma transparente e ética.					
m) ... investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços.					
n) ... demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.					
o) acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.					
p) ... acredita que a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com a prática de RS.					
q) ... entende que a disseminação e adoção da RS traz legitimidade (reconhecimento) às suas ações.					

02. Assinale com um **X apenas uma opção**. Em sua opinião, as mudanças ocorridas com a adoção das práticas de Responsabilidade Social na empresa são:

() de grande porte, com fortes impactos para o público interno (funcionários) e externo (clientes, fornecedores, governo).

() de médio porte, com impactos mais marcantes para o público externo.

() de médio porte, com impactos mais marcantes para o público interno.

() de pequeno porte, sem significados concretos para o público externo.

() de pequeno porte, sem significados concretos para o público interno.

03. Considerando a escala de 1 (mais importante) a 6 (menos importante), em relação às ações de Responsabilidade Social, em sua opinião, a empresa considera:

- compromissos éticos, cultura organizacional, balanço social
- educação e conscientização ambiental
- diálogo e participação, respeito ao indivíduo, trabalho decente
- seleção criteriosa dos parceiros da organização
- dimensão social do serviço prestado
- construção da cidadania por outras empresas

04. Considerando a escala de 1 (mais importante) a 6 (menos importante), em sua opinião, o que motivou a empresa à adoção de práticas de responsabilidade social foi (foram):

- Governo
- Clientes
- Sindicatos
- Sociedade como um todo
- Outras instituições bancárias
- Público interno (funcionários)
- Não sei responder

05. O que é importante para o sr. (a) na prática da responsabilidade social? Considere a escala de 1 (mais importante) a 6 (menos importante).

- Imagem frente ao público externo, com melhorias concretas de serviços
- Eficiência na prestação de serviços
- Satisfação para público interno (funcionários)
- Adoção de novas tecnologias e processos de trabalho
- A participação de pessoas de todos os níveis da organização na tomada de decisão
- Transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo.

06. Considerando a natureza dessa Instituição, como você classificaria a relevância da institucionalização das práticas de responsabilidade social?

- Muito relevante
- Relevante
- Irrelevante

07. Qual seria sua sugestão à instituição para fortalecer a área de Responsabilidade Social (RS). Assinale com um **X** de 1 a 3 dos itens abaixo.

- juntar os princípios da RS ao planejamento estratégico da instituição
- dar mais autonomia e poder de decisão aos responsáveis pela área de RS
- disponibilizar mais claramente informações e materiais para execução de tarefas
- oferecer mais treinamentos/formação relacionados ao tema
- divulgar mais ações que tratem da RS
- reconhecer com mais ênfase o trabalho dos que se destacam na prática de RS
- outro: _____

08. Assinale com um **X** apenas uma opção. A participação da empresa no movimento da responsabilidade social ao longo dos últimos anos tem sido:

- () foi crescente e divulgada na instituição, inclusive em relação à estratégia corporativa, com a incorporação de novos processos de trabalho e a criação de órgãos na estrutura para lidar com essa questão.
- () foi crescente e divulgada na instituição, mas sem ocasionar mudanças nos processos e estrutura da organização.
- () foi crescente, sendo a temática gradativamente mais discutida nas diversas esferas da instituição.
- () Outro: _____

GRATA PELA CONTRIBUIÇÃO!

Favor responder para: teresa_lima00@yahoo.com.br

Ninguém ignora tudo, ninguém sabe tudo. Por isso, aprendemos sempre. *(Paulo Freire)*

ANEXO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza, 28 de março de 2008.

A(a) Senhor(a)

Prezado(a) Senhor(a),

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da UFC oferece um curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA), com duas linhas de pesquisa Marketing e Recursos Humanos. Embora seja um curso incipiente, o MPA já é recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*. Como ressalta a própria CAPES (www.capes.gov.br),

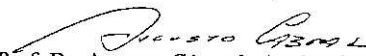
Mestrado Profissional é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Esta ênfase é a única diferença em relação ao acadêmico. Confere, pois, idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso.

Um pré-requisito essencial para a sustentação de um mestrado é qualidade das pesquisas feitas por seus professores e alunos. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial, não é possível termos uma perspectiva pragmática do mundo dos negócios e da competitividade das empresas locais, em termos de sua inserção regional e global.

Deste modo, solicitamos sua assistência na concessão e viabilização do acesso da aluna Teresa Cristina Aguiar Lima que, conforme previamente acordado, estará realizando, a pesquisa de sua dissertação de Mestrado, sob a supervisão do professor doutor Augusto César de Aquino Cabral. Como parte do processo de coleta de dados, o trabalho proposto requer a presença do mestrando na empresa em horários a serem previamente negociados, bem como a permissão de acesso a pessoas e documentos relevantes para os objetivos da pesquisa. A síntese resultante da pesquisa, de grande valor crítico e diagnóstico por refletir a realidade constatada e indicar possibilidades de mudanças, ficará, claro, à disposição da empresa.

Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com a sigiliosidade das informações colhidas e a natureza eminentemente acadêmica do trabalho a ser desenvolvido. Diante do exposto, caso esteja de acordo, solicitamos que V. Sa. assine este documento de modo a formalizar a pesquisa. Por favor, sinta-se à vontade para nos contactar nos telefones fornecidos abaixo caso haja ou surja alguma dúvida em relação a qualquer aspecto deste trabalho. Antecipadamente, agradecemos a atenção e o tempo a nós dedicados.

Atenciosamente,


Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

Coordenador do MPA-FEAAC-UFC (cabral@ufc.br 4009-7889 / 9909-0160)


Mestranda MPA-FEAAC-UFC

(teresa_lima00@yahoo.com.br - 40097406/34916264/96168987)



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

