

RESPONSABILIDADE SOCIAL E CIDADANIA EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA PARA APOIAR A SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO: UMA PERSPECTIVA SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL.

SILVA, Cátia Regina França de Sousa Gaião e ¹
SILVA, Everaldo Gaião e ²

¹ Mestrado em Administração – UNIGRANRIO, Profa. da Escola Superior de Gestão e Tecnologia – UCB

² Mestrado em Gestão Estratégica em Negócios – UFRRJ, Prof. Assistente do Curso de Administração – DCAA/ITR/UFRRJ

Palavras-chave: responsabilidade social, cidadania empresarial, teoria institucional, isomorfismo.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi evidenciar a responsabilidade social e a cidadania empresarial como um investimento que trará resultados significativos para a empresa, tanto pelo lado financeiro quanto pela satisfação de seus empregados e pela imagem que dela formará a sociedade de um modo geral. Integrar responsabilidade social à estratégia geral da empresa demonstra que as questões sociais são parte importante da estratégia corporativa.

A manutenção da imagem corporativa está fortemente associada ao desempenho ambiental e social das organizações. Grandes empresas, no cenário brasileiro e internacional, experimentaram fortes ameaças e em alguns casos até a extinção de suas marcas em decorrência de práticas ambientais inadequadas ou inseguras. A empresa que quer ter orgulho de sua marca a defende através da qualidade comprovada de seus produtos e soluções para seus clientes, do dinamismo e vigor reconhecidos, em cada uma de suas ações e decisões de negócio e da excelência e coerência de suas práticas ambientais e sociais e costumam divulgar informações em *sites* da internet e em boletins específicos; a mídia, por sua vez, mantém a sociedade a par de acontecimentos que dizem respeito ao assunto. Além disto, muitos trabalhos acadêmicos têm sido apresentados em congressos e publicados em periódicos especializados, e livros têm sido editados sobre o tema.

Por isso, a responsabilidade social corporativa tornou-se um tema recorrente no âmbito das organizações ao longo da última década. Esse movimento se caracteriza fundamentalmente por uma proposta de retomada das questões éticas tanto no âmbito interno das organizações como no seu relacionamento com o público externo, como consumidores, clientes, fornecedores, governo e acionistas, os chamados *stakeholders*. As organizações, a partir de uma postura dita socialmente responsável, vêm empreendendo ações sociais que vão desde a tradicional filantropia até parcerias com o terceiro setor¹ e incluem programas de voluntariado empresarial e de proteção ao meio ambiente, além da instituição de códigos de ética que visam regulamentar a conduta de seus membros.

Nesse contexto, o aspecto da responsabilidade social corporativa é vista como estratégia organizacional visando à sobrevivência da organização e ampliação da oferta dos produtos da empresa no mercado, discussões sobre a conveniência ou não da empresa adotar ações

¹ Terceiro setor é uma terminologia sociológica que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. A palavra é uma tradução de *Third Sector*, um vocábulo muito utilizado nos Estados Unidos para definir as diversas organizações sem vínculos diretos com o Primeiro Setor (Público, o Estado) e o Segundo Setor (Privado, o Mercado). De um modo mais simplificado o Terceiro Setor é o conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos e não lucrativas.

sociais, tipos de ação social mais adequada à empresa e a quem a ação social deve se dirigir, em função do ramo de atuação empresarial (ASHLEY; MACEDO-SOARES, 2001). No âmbito desse discurso, porém, se revela que o direcionamento das organizações para uma nova postura em relação ao social se deve à competitividade. Assim, a sobrevivência da empresa depende da vantagem comparativa que ela consiga obter em relação a seus concorrentes, onde, a legitimidade, a boa imagem corporativa e a maior visibilidade no mercado, decorrentes da adoção de programas de responsabilidade social corporativa são essenciais (SROUR, 1998).

Nesse sentido, a teoria institucional vê o ambiente organizacional como um lugar que permite às organizações a reposição de recursos econômicos que são recursos tangíveis e recursos simbólicos que incluem coisas não só como máquinas, bens e equipamentos, como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o proveniente de conexões fortes com empresas fortes e bem conhecidas. Agora, a estratégia dessas organizações é encontrar esses recursos e transformá-los em recursos econômicos em simbólicos e vice-versa, procurando proteger a organização das incertezas de seu ambiente.

Logo, pode-se afirmar que um posicionamento socialmente responsável por parte da organização representa uma estratégia de marketing, pois garante um diferencial competitivo, que se dá especialmente a partir da consolidação de uma imagem corporativa favorável não apenas junto aos clientes, que tendem a se tornar mais fiéis à marca do produto comercializado pela empresa, como também junto aos trabalhadores, pois reforça o comprometimento e identificação com a organização, tornando-se, desta maneira, mais produtivos (GARAY, 2001). O que pode ser entendido como uma resposta à atual crise econômica vivenciada pelas organizações, no sentido que a mudança nos padrões da concorrência, decorrente da crise econômica, obriga as organizações a adaptarem seu processo de trabalho às novas exigências do mercado globalizado e a adequarem sua estrutura aos padrões de parceiros internacionais ou aos requisitos decorrentes de processos de fusão e incorporação, o que nos remete ao *isomorfismo institucional* para descrever a convergência progressiva através da imitação.

Este trabalho é fundamentado em uma revisão bibliográfica. A metodologia quanto ao objetivo da pesquisa é descritiva e, quanto aos procedimentos, é realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. O artigo é estruturado conforme descrito a seguir: na primeira parte, a introdução, contextualiza-se a temática e as questões pertinentes ao objeto de pesquisa; a segunda parte trata da metodologia utilizada; a terceira parte envolve a fundamentação teórica que aborda a teoria institucional, o isomorfismo, a responsabilidade social e a cidadania empresarial; e na quarta e última parte apresentam-se as considerações finais.

2. METODOLOGIA

Este artigo adotou a seguinte metodologia: o método utilizado é pesquisa bibliográfica que segundo Lakatos (2001, p. 183):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádios, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o

pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

O processo de coleta de dados, como instrumento na pesquisa, deu-se através de pesquisa bibliográfica de autores acadêmicos e publicações por órgãos competentes como Instituto Ethos² e Ibase³. Os dados coletados foram discutidos e apresentados como pesquisa bibliográfica, através dos quais se poderão analisar a Responsabilidade Social Corporativa sob a ótica da teoria institucional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Max Weber, em seu livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, advertia que o espírito racionalista, sob o capitalismo, se tornara uma jaula de ferro na qual a humanidade estaria aprisionada e que a burocracia – a manifestação organizacional do espírito racional – era um meio eficiente para controlar homens e mulheres. Conforme a burocratização acelerava-se, os estudiosos da sociedade assombraram-se com a imagem da jaula de ferro, mas a racionalização organizacional mudou e, segundo Weber, isso resultou de três causas relacionadas, a saber: a competição entre empresas capitalistas no espaço do mercado; a competição entre os Estados, aumentando a necessidade dos governantes de controlar o seu pessoal e a cidadania; e as demandas burguesas por proteção igualitária, sob o abrigo da lei. Das três, a mais importante era a competição no espaço do mercado. Hoje, a burocratização das corporações e do Estado foi alcançada, no entanto, a mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência, em vez disso, a burocratização e as outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais semelhantes. Assim, as grandes estruturas proporcionam um contexto em que os esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza, muitas vezes, levam à homogeneidade em estrutura, cultura e resultado (CALDAS & BERTERO, 2007).

3.1 A Teoria Institucional

O estudo das organizações tem uma história relativamente curta dentro do campo da Sociologia. Por isso, Tolbert & Zucker (2006, p. 195) afirmam:

Antes do trabalho de Robert Merton e seus discípulos, no fim da década de 40, as organizações não eram propriamente reconhecidas pelos sociólogos americanos como um fenômeno social distinto, merecedor de estudo próprio. Weber e Michels atribuíam às organizações formais nas suas análises sobre a ordem industrial, a noção de que organizações representam atores sociais independentes, ou potenciais criadores de nova estrutura institucional, nos

² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

³ Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas é uma organização da sociedade civil fundada em 1981 por, entre outros, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. O Ibase tem como objetivo a radicalização da democracia e a afirmação de uma cidadania ativa.

processos sociais modernos, aspecto que não foi amplamente reconhecido até o trabalho pioneiro de Merton e seus colegas. O interesse inicial de Merton no estudo das organizações parece ter sido direcionado por uma preocupação com o teste e o desenvolvimento empírico da lógica geral da teoria social funcionalista. A preocupação com a mudança se refletia em dois objetivos principais que foram as características marcantes dos estudos organizacionais na tradição funcionalista: o exame da natureza da “covariação” entre diferentes elementos da estrutura e a avaliação do equilíbrio dinâmico entre os efeitos benéficos e disfuncionais de determinados arranjos estruturais.

A pesquisa organizacional mudou seu foco no fim dos anos 60 para incluir considerações sobre os efeitos das forças ambientais na determinação da estrutura. Nessa perspectiva, a década de 70 vai-se constituir em marco na teoria organizacional pelo impulso proveniente do movimento denominado *novo institucionalismo*, com sua ênfase cognitivista de explicação dos fundamentos da ação social. Apesar dessa nova ênfase, o novo institucionalismo mantém-se na tradição contingencialista de localizar no ambiente os elementos condicionantes da ação, como afirma Dimaggio & Powell (1991 *apud* CRUBELLATE, 2007, p. 8):

O novo institucionalismo em teoria da organização e na sociologia compreende rejeição dos modelos de ator racional, interesse em instituições como variáveis independentes, mudança em direção a explicações cognitivas e culturais, e interesse em propriedades de unidades supraindividuais de análise que não podem ser reduzidas a agregados de, ou a consequências diretas de atributos e motivos individuais.

Têm-se aqui alguns importantes debates que passaram a nortear a teoria institucional em organizações nos últimos anos. Conforme Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 31):

De acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento das orientações coletivamente compartilhadas [...]. Esse é um dos entendimentos centrais da perspectiva institucional, geralmente aceito explícita ou implicitamente sob o conceito de ambiente institucional.

Nessa perspectiva de entendimento, entretanto, o ambiente institucional é definido como determinante do comportamento organizacional ou, pelo menos, como variável independente em relação a ele.

Zucker (1991 *apud* CRUBELLATE, 2007, p. 83), põe o foco apenas no aspecto estruturante dos ambientes, quando admite que “[...] o conhecimento social, uma vez institucionalizado, existe como fato, como parte da realidade objetiva, e pode ser transmitido diretamente sobre esta base”. Tal concepção tende a igualar elevado grau de institucionalização com reprodução direta do padrão social, resistência à sua mudança e constituição de hábitos de comportamento.

A fim de delimitar o presente trabalho, consideramos que desde as origens até hoje, a teoria institucional vem desenvolvendo um corpo teórico diverso e complexo, abordando temas como valores, poder, cooptação, inovação, isomorfismo, racionalização, modernização, uniformização, formalismo, conformidade, resistência, contestação, adaptação ambiental, intersubjetividade, linguagem, formação de coalizões políticas e mecanismos de estabelecimento da ordem e da mudança social.

Esta perspectiva busca explicar os fenômenos organizacionais, através do entendimento de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e suas consequências nos resultados alcançados.

As organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente e interagem com seu ambiente à procura de legitimação e utilizam-se do isomorfismo a fim de alcançar sustentabilidade nos negócios. Muito da literatura institucional utiliza o conceito de isomorfismo para explicar a forma como as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais (Tolbert & Zucker (2006)). Por isso, abordaremos o conceito de isomorfismo a partir do ponto 3.1.2 com maiores detalhes.

O isomorfismo institucional

O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente.

Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 27) argumentam que:

O que leva as organizações a assumirem esta postura isomórfica em relação às organizações líderes no seu ambiente específico é o fato delas buscarem uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com idéias criadas por elas próprias. Assim passam a desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações a fim de facilitar as suas relações interorganizacionais, favorecendo o seu funcionamento a partir da utilização de regras socialmente aceitas.

Para DiMaggio e Powell (1983 *apud* ROSSETTO & ROSSETTO, 2005, p. 6):

O isomorfismo institucional é a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas e as forças motoras que levam à racionalização e à burocratização se baseiam em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada.

Para Rossetto e Rossetto (2005, p. 6):

O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam 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 organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Tolbert & Zucker (2006) argumentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional e identificam três mecanismos através do qual a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes:

Isomorfismo coercivo: são as forças coercitivas do ambiente, provém da influência política e do problema da legitimidade, tais como as regulamentações governamentais, as

organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo: adotar novos controles de poluição, manter contabilidade não lucrativa, modificam processos influenciados por legislações ambientais, obrigam os restaurantes a manter uma ala, em suas dependências para os não fumantes, etc. e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações (TOLBERT & ZUCKER, 2006, p. 121).

Isomorfismo mimético: resulta de respostas padrão à incerteza, força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações modelam-se em outras organizações (TOLBERT & ZUCKER, 2006, p. 121). Estudo sobre inovação, difusão e mudança institucional mostra que as organizações não escolhem formas diferentes daquelas já instituídas, realizado por Redmond (ROSSETO & ROSSETTO, 2005, p. 7). Ele afirma que a proporção de empresas que adotam formas diferentes de inovação é muito pequena e que a maioria age conforme o ambiente institucional; como exemplo, o benchmarking é um tipo de isomorfismo mimético, que consiste em copiar as melhores práticas de seus concorrentes, pois assim, buscam mostrar aos outros de que também estão na vanguarda das melhores práticas.

Isomorfismo normativo: associado à profissionalização, interpretam profissionalização como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional. (TOLBERT & ZUCKER, 2006, p. 125).

A perspectiva institucional, em consequência, concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como um processo derivado das pressões tanto externas como internas que levam as organizações a se parecerem umas com as outras. De acordo com Tolbert & Zucker (2006 apud MEYER & ROWAN, 1977; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 216), “o isomorfismo institucional provê uma cobertura sob a qual a organização ganha proteção”, então, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa.

Assim, na medida em que se incrementa a eficácia organizacional, a razão muitas vezes será de que as organizações são recompensadas por serem semelhantes a outras organizações em seus campos. Com isso a similaridade pode facilitar as transações com outras organizações, atrair a captação de pessoal capacitado, serem reconhecidas com legítimas e estarem habilitadas para encaixarem-se em categorias administrativas que determinam a elegibilidade para verbas e contratos públicos e privados.

A similaridade e a variação da mudança no que tange ao grau de homogeneidade entre as organizações são importantes para a estrutura social como um todo. Os focos e as forças motivadoras da burocratização e da homogeneização se transformaram desde o tempo de Weber, mas as tendências para as quais ele chamou a atenção nunca foi tão imediata, como uma *jaula de ferro revisitada*. Como pluralismo é um valor que orienta as tendências atuais, é preciso descobrir novas formas de estimular a diversificação do que acelerar a homogeneização, pois segundo Caldas & Bertero (2007, p. 136) “os esforços atuais para estimular a diversidade tendem a ser conduzidos num vazio organizacional”.

3.2 Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial

O entendimento do que é responsabilidade social suscita interpretações conforme podemos perceber nas citações a seguir:

Segundo D'Ambrosio & Mello apud Melo Neto & Fróes (1999), a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce”.

Contudo, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

A consolidação da Responsabilidade Social das organizações está gerando um profundo impacto no modo como as empresas se relacionam com seus públicos de interesse (*stakeholders*). Ao contrário do que acontecia anteriormente, as organizações observaram que combater as desigualdades sociais não significa somente desenvolver ações de filantropia ou doações em dinheiro para causas nobres. Hoje, as corporações defrontam-se com esses desafios, exigências de programas sérios e bem gerenciados, expectativas a longo prazo e soluções paliativas. Será esta a melhor forma de garantir uma mudança significativa no quadro social vigente e ao mesmo tempo contribuir com a sua própria sobrevivência no mercado?

As organizações contemporâneas têm assumido ampla gama de atitudes e comportamentos para equilibrar o resultado econômico com a responsabilidade social empresarial. Na organização que pratica a responsabilidade social, todas as decisões empresariais são guiadas por princípios éticos. Um dos sinais mais visíveis do compromisso corporativo com o comportamento ético é a implementação de códigos de conduta na relação com os empregados, a comunidade, os acionistas e o meio ambiente.

Os executivos enfrentam um novo e urgente desafio: criar uma relação entre a atividade de negócios e o ambiente natural que equacione os danos ambientais e neutralize os efeitos de práticas passadas poucos louváveis. O pensamento estratégico tradicional costumava encarar as questões ambientais como uma situação em que se perde sempre: ou se favorece o ambiente e prejudica os negócios ou se favorece os negócios em detrimento do ambiente. A escola de gestão estratégica competitiva busca uma abordagem sustentável a longo prazo em que se ganha dos dois lados, uma visão mais equilibrada da responsabilidade social e da qualidade de vida da sociedade.

Para 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 alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Drucker (1998) conceituou responsabilidade social como:

Um conjunto de compromissos que as pessoas e instituições estabelecem com a sociedade, comunidade, ambiente ou grupo social. Responsabilidade Social é a ética aplicada a tudo e a todos, atinge indistintamente: políticos, empresários, organizações, estudantes, médicos, administradores e professores.

Para Ferrel (2001), “a responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”.

De acordo com Melo Neto & Fróes (2001), responsabilidade social de uma empresa consiste na “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

Segundo Grajew (2000), “o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais”.

As ações de filantropia correspondem à dimensão inicial do exercício da responsabilidade social. Sua característica principal é a benemerência do empresário, que se reflete nas doações que faz para entidades assistenciais e filantrópicas.

Em seguida, o conceito de responsabilidade social ganhou maior amplitude, surgiu com a segunda dimensão do exercício da responsabilidade social – as ações sociais com a comunidade. Atuando nesta dimensão a empresa socialmente responsável coloca a serviço da comunidade recursos financeiros, produtos e serviços e *know-how* da empresa e dos seus colaboradores.

Responsabilidade Social Empresarial: Ações externas e internas

Ações externas

As ações externas de responsabilidade social compreendem ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade, principalmente onde está inserida, proporcionando ações que podem ser realizadas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG's, prestação de serviço voluntário para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio e investimentos diretos em projetos sociais do governo ou criados pela própria empresa. As ações externas repercutem de forma direta no ambiente de trabalho da empresa, promovendo uma autoestima nos funcionários que se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem excelente fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que proporciona à sociedade.

Ações internas

As ações de gestão interna de responsabilidade social compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pela empresa em benefício de seus funcionários, bem como os demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. Principais ações desenvolvidas pelas empresas:

- ✓ Investimentos no bem-estar dos funcionários e seus dependentes (programa de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica e alimentar);
- ✓ Investimento na qualificação dos empregados (programas internos de treinamento, capacitação e programas de financiamento de cursos externos, regulares ou não, realizados pelos funcionários com vistas a sua maior qualificação profissional e obtenção de escolaridade mínima).

Enfim, uma gestão preocupada com o crescimento e desenvolvimento pessoal dos empregados que inclui crescimento pessoal, perspectivas de carreira e segurança.

Empresa-cidadã

O conceito de empresa-cidadã objetiva conferir uma nova imagem empresarial para aquelas empresas que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais. Melo Neto & Fróes (1999, p.100) definem empresa-cidadã como reconhecida pela excelência da sua atuação na área social e por isso ela ganha a confiança, fidelidade, o respeito e a admiração dos consumidores.

Uma empresa que acredita que seus compromissos não se limitam apenas à geração de empregos, recursos e benefícios ao cumprimento das leis e ações sociais obrigatórias, mas procura atuar com a consciência de uma empresa que exerce sua cidadania mantendo atitudes éticas e transparentes com sua rede de relações, incorporando dimensões que vão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental, na busca da excelência empresarial.

Indicadores sociais

Criado no Brasil em 1998 para promover a cidadania no ambiente de negócios e contando com a participação de mais de 306 empresas, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2002), tornou-se um Centro Nacional de referência no âmbito da gestão social, contribuindo para que a gestão da avaliação de responsabilidade social das empresas brasileiras estejam sendo adequadamente analisadas, pesquisadas e publicadas com base em seus indicadores, composto de um questionário com 41 questões. Consciente da grande dificuldade de avaliar ações sociais empresariais, e certo de que o desenvolvimento de uma metodologia de análise seria o primeiro passo para a melhoria da gestão social dessas ações, o instituto criou 155 indicadores sociais.

Os indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social estão agrupados em sete grandes temas:

- ✓ valores e transparência;
- ✓ público interno;
- ✓ meio ambiente;
- ✓ fornecedores;
- ✓ consumidores;
- ✓ comunidade;
- ✓ governo e sociedade.

Estes indicadores mostram que a metodologia desenvolvida pelo Instituto Ethos é bastante abrangente. Ela envolve tantos aspectos internos quanto externos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a institucionalização da responsabilidade social, as empresas socialmente responsáveis, que visam não somente ao lucro, mas, acima de tudo, o respeito ao ser humano são mais valorizadas e reconhecidas, com a preferência dos clientes, através de seu comportamento ético e socialmente responsável. Esse tipo de ação está se transformando numa poderosa vantagem competitiva para as empresas no desenvolvimento de seus negócios, pois os consumidores valorizam a preocupação das mesmas em tornar a sociedade mais equilibrada, com menos injustiças e desigualdades. Somando-se a este contexto, a sociedade cada vez mais consciente e exigente coloca as organizações na situação de ter que responder às necessidades, às aspirações e às solicitações de seus públicos de interesse.

No contexto de globalização, alguns pesquisadores começaram a explorar a teoria institucional para lidar com questões de Responsabilidade Social Empresarial sob uma abordagem estratégica. Essa bagagem teórica se baseia no argumento de que o “ambiente externo” não deve ser visto sob a perspectiva “técnica” tradicional, a qual prescreve que organizações somente perseguem o critério de eficiência. Eles argumentam que o ambiente deve ser compreendido e analisado sob uma perspectiva institucional, a qual privilegia questões de legitimação e de sobrevivência. A apreciação dos ambientes institucionais das organizações destaca as pressões sociais para que elas se amoldem a formas locais de racionalidade. Segundo essa perspectiva, normas sociais forçam organizações a adotarem procedimentos tidos como racionais para serem percebidas como legítimas e para aumentarem suas chances de sobrevivência.

É fundamental que os responsáveis pela gestão da empresa não somente sejam capazes de transmitir as metas e procedimentos estabelecidos, explicitando os custos tangíveis e os intangíveis que decorrem da adoção de ações de responsabilidade social, como também ao analisar economicamente a viabilidade de projetos, considerar que sua implementação embute custos tangíveis e intangíveis que não podem ser desconsiderados. Dentro dessa perspectiva, para garantir a sustentabilidade de seu negócio, a empresa deve estabelecer como desafio para os próximos anos evoluir em suas práticas, buscando sempre a excelência das pessoas, das operações e do contínuo aperfeiçoamento dos programas direcionados às áreas social e ambiental.

Conclui-se que empresas cidadãs serão mais bem vistas, aceitas e comprometidas com a comunidade social interna e externa, possibilitando assim a busca pela excelência,

perpetuação e sustentabilidade nos negócios através de sua atuação, agregando valores sociais aos projetos empresariais na construção de um cenário mundial de sobrevivência mútua à cidadania social e empresarial sem fronteiras, rumo ao sucesso como empresas éticas e socialmente responsáveis, pois mais que oferecer produtos e serviços, é também ter compromisso com as pessoas.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A.; MACEDO-SOARES, T. D. In: ENANPAD, 26, 2001, Campinas. **Relação de trabalhos**. Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

CALDAS, Miguel P. & BERTERO, Carlos Osmar. Teoria das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

D'AMBROSIO & MELLO apud MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DIMAGGIO, P. & POWELL, W. 1991 apud CRUBELLATE, João Marcelo. **Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações**. RAC, 1a. Ed. Especial 2007.

_____. 1983 apud ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **A influência do isomorfismo como balizador da formulação de estratégias em organizações familiares**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2005. Anais. Salvador: ANPAD, 2005. 1 Cd-Rom.

DRUCKER, P. Ferdinand. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ETHOS, Instituto. **Diálogo sobre a ética**. São Paulo: impresso pela Cia Suzano, 2002.

FERREL, O. C., et al. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Tradução da 4 ed. Original, ARRUDA, Cecília. Rio de Janeiro: Reichmann, 2001.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. Voluntariado Empresarial: Modismo ou Elemento Estratégico? In: ENANPAD, 26. **Relação de trabalhos**. Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

GRAJEW, ODED. **“Pessoa física em paz com a jurídica”**. Valor, Coluna Empresas & Comunidades, 01/06/00, p. B-2.

IBASE, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Modelo de balanço social anual**. Rio de Janeiro: 2002.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria Andrade de. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. & FONSECA, V. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In M. Vieira & L. Oliveira (Eds.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. (pp. 27-39). São Paulo: Atlas, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor, Rio de Janeiro, Qualitymark, Ed., 1999.

REDMOND, 2003 apud ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **A influência do isomorfismo como balizador da formulação de estratégias em organizações familiares**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2005. Anais. Salvador: ANPAD, 2005. 1 Cd-Rom.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **A influência do isomorfismo como balizador da formulação de estratégias em organizações familiares**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2005. Anais. Salvador: ANPAD, 2005. 1 Cd-Rom.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLBERT, Pamela S. & ZUCKER, Lynne G. **Handbook de estudos organizacionais: a institucionalização da teoria institucional**. Volume 1. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

_____. 2006 apud MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. 2006 apud MEYER, John & ROWAN, Brian (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". **American journal of sociology**. 83:340-63.

ZUCKER, L. 1991 apud CRUBELLATE, João Marcelo. **Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações**. RAC, 1a. Ed. Especial 2007.