

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: TRÊS ESTUDOS DE CASO

The institutionalization of corporate social responsibility in the pharmaceutical industry: three case studies

Beatriz Andrade do Patrocínio¹
Marcos Cohen²

Resumo

O conceito de responsabilidade social corporativa abrange as relações da organização com seus *stakeholders* em diversas áreas, sendo a área social a que mais se destaca no Brasil. O objetivo deste artigo é compreender como tem ocorrido a institucionalização da responsabilidade social corporativa em empresas farmacêuticas e os impactos e as consequências deste processo nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados por essas empresas. Para isto foi feita uma revisão da literatura sobre responsabilidade social corporativa, teoria dos *stakeholders* e teoria institucional e uma pesquisa qualitativa e descritiva com base na metodologia de estudo de caso em três empresas farmacêuticas. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo e posterior triangulação. Os resultados da análise sugerem que a responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas estudadas está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional. Além disso, a evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização nessas empresas têm tido impactos positivos nas comunidades no entorno, pois são realizados trabalhos sociais bem estruturados cujos resultados são satisfatórios e distanciam-se do simples assistencialismo.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, teoria institucional, indústrias farmacêuticas.

Abstract

The concept of corporate social responsibility includes the organization's relationship with its stakeholders in several areas, being the social area the one that stands out in Brazil. The purpose of this article is to understand the corporate social responsibility institutionalization process among pharmaceutical companies and the impacts and consequences of this process for the communities reached by the social projects undertaken by those companies. We conducted a literature review about corporate social responsibility, stakeholder theory and institutional theory along with a qualitative and exploratory research based upon case study methodology applied to three pharmaceutical companies. The collected data were submitted to content analysis and subsequent triangulation. The results suggest that corporate social responsibility in the studied pharmaceutical companies is moving towards a stage of full

¹ Possui Mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, Brasil. E-mail: beatrizap_ufrj@yahoo.com.br

² Possui Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, Brasil. Mestrado em Administração de Empresas pela mesma instituição. Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Brasil. Docente do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, Brasil e líder do tema Sustentabilidade Socioambiental e Ética Corporativa na Divisão de Estratégia da ANPAD. E-mail: mcohen@iag.puc-rio.br

institutionalization with some features of the institutional stage. Besides, the evolution of corporate social responsibility and its institutionalization in these companies has shown positive impacts on assisted communities due to the well-structured social actions performed. The results are satisfactory and different from simple philanthropy.

Keywords: corporate social responsibility, institutional theory, pharmaceutical industry

A responsabilidade social corporativa tem alcançado cada vez mais destaque nos últimos anos, tanto nas empresas quanto na academia e tem havido uma proliferação de iniciativas relacionadas ao tema (Ashley, 2005; Faria & Sauerbronn, 2005; Tristão, Frederico, & Viegas, 2008).

É possível verificar um grande número de empresas que realizam e mantêm projetos sociais e ambientais com bons resultados sendo alcançados. Entre as empresas de médio e grande porte, torna-se cada vez mais difícil encontrar alguma que não possua investimentos em responsabilidade social corporativa (Kreitlon, 2004; Barbosa & Lemme, 2007). Ainda segundo Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), as empresas multinacionais têm sofrido uma pressão cada vez maior da parte de seus *stakeholders* para atuarem em projetos sociais e ambientais.

No Brasil, a responsabilidade social corporativa vem ganhando força nas últimas décadas, principalmente com a criação de organizações não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. Além disso, a enorme desigualdade social existente no país confere ao tema uma relevância ainda maior (Lourenço & Schroder, 2003). Já para Schommer (2000), a responsabilidade social corporativa pressupõe que a atividade empresarial envolva compromissos com a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, ambiente e sociedade, em suma, *seus stakeholders*.

A teoria institucional é importante para o estudo da responsabilidade social corporativa, pois busca compreender como as estruturas organizacionais e normas (regras formais e informais) se estabelecem e são perpetuadas por meio de processos racionais em uma estrutura social e isto inclui as práticas de responsabilidade social corporativa (Santos, 2008). Segundo Meyer e Rowan (1977), a institucionalização não é algo planejado deliberadamente, mas envolve os processos por meio dos quais valores sociais (práticas, crenças, obrigações) assumem o status de regra no pensamento e na ação social. Nesse contexto, Tolbert e Zucker

(1999) propõem três processos de institucionalização: habitualização, objetificação e sedimentação.

A habitualização é o processo em que começam a surgir novos arranjos estruturais em resposta a problemas e são criadas políticas e procedimentos para a normalização de tais arranjos nas organizações. A objetificação é o processo no qual se percebe a disseminação dos arranjos, procedimentos e modelos de estrutura e certo grau de consenso social em torno deles.

E a sedimentação é o processo no qual o arranjo estrutural é propagado de forma completa por todo grupo de atores, que seriam potenciais adotantes. Neste estágio, a institucionalização seria total.

Ainda não existe consenso sobre se as práticas de responsabilidade social corporativa já se institucionalizaram totalmente no Brasil. Isso depende do tipo de empresa, do seu tamanho, do ramo em que atua, de sua origem (se multinacional ou não), do tipo de análise realizada, entre outros (Ventura & Vieira, 2004; Barbosa, 2007; Santos, 2008; Mendes, Vieira, & Chaves, 2009). Dessa forma, torna-se relevante analisar setores diferenciados de empresas brasileiras de forma a compreender melhor como tem se dado a institucionalização das ações de responsabilidade social corporativa, quais os principais agentes, as ações realizadas, as principais motivações e o impacto deste processo na sociedade.

A escolha do setor farmacêutico nacional como objeto deste estudo se deve a sua importância tanto em termos econômicos (o Brasil está entre os dez maiores mercados de vendas de varejo de remédios) quanto sociais (em torno 60% da população necessitam de algum remédio de forma regular). O papel da indústria farmacêutica na economia global é pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos inovadores que têm a capacidade de salvar a vida das pessoas. Por outro lado, muito se tem discutido ultimamente sobre a ética nessa indústria, especificamente sobre a falta de alinhamento entre os objetivos de maximização

dos lucros e as necessidades da saúde pública. A indústria farmacêutica é vista, muitas vezes, com descrédito por médicos e pacientes, devido a uma série de práticas antiéticas nos negócios, ao alto custo dos medicamentos e a um crescente nível de fraudes nas pesquisas científicas patrocinadas pelo setor (Olson, 2007). O fato é que o setor farmacêutico, pelo impacto social de seus produtos e serviços, faz parte de um ambiente altamente regulamentado e com questões que possuem um alto teor ético, legal e de conformidade. Sendo assim, este setor, ciente de sua importância no contexto econômico e social do país e da necessidade de melhorar a sua imagem perante a opinião pública, tem investido recursos em programas de responsabilidade social corporativa (Febrarma, 2007). No entanto, ainda é baixa a divulgação de ações de responsabilidade social pelo segmento no Brasil, despertando o interesse dos autores de conhecer melhor o que é realizado pelas empresas farmacêuticas. Outro motivo da escolha desse setor foi a existência de poucos estudos relacionando a indústria farmacêutica à responsabilidade social corporativa, principalmente utilizando a teoria institucional como base teórica.

Considerando a importância atribuída à responsabilidade social corporativa no meio acadêmico e organizacional, a adesão cada vez maior pelas empresas, a grande divulgação de projetos socioambientais e a importância dos *stakeholders* neste processo, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo verificar como tem ocorrido a institucionalização da responsabilidade social corporativa especificamente em empresas farmacêuticas, tendo como base os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999), bem como identificar os impactos e as consequências desse processo nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados por essas empresas.

O crescimento do tema e da prática da Responsabilidade Social Corporativa

A pesquisa sobre o tema da responsabilidade social corporativa (RSC) tem evoluído bastante nos últimos anos. A obra de Bowen (1957) foi uma das primeiras a tratar do tema e teve como mérito a inserção das ações sociais nas políticas das organizações, ou seja, deixando de considerar a responsabilidade social corporativa como sendo apenas um conjunto de ações de benevolência dos empresários.

Entretanto, no mesmo período, Leavitt (1958) definiu responsabilidade social corporativa como sendo responsabilidade de instituições, tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos. Segundo o autor, as empresas não teriam a competência técnica, nem tempo ou credencial para atividades de cunho público, ou seja, as empresas deveriam manter o foco em sua função clássica de gerar lucro. Friedman (1984) reitera essa visão, ao afirmar em sua obra *Capitalismo e Liberdade* que “... há uma e só uma responsabilidade social corporativa do capital, usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros (p. 122).

Essa visão clássica da RSC foi bastante debatida, principalmente no meio acadêmico, e atualmente percebe-se que grande parte das organizações e da academia tem defendido posições divergentes desses autores, visto que as ações de responsabilidade social corporativa aumentaram consideravelmente. As empresas já começam a perceber que buscar apenas o lucro pelo lucro não basta (Campanhol & Breda, 2005), seja por questões ambientais, necessidade da comunidade ou demais pressões exercidas por agentes internos e externos à organização.

Segundo Tenório (2006), as motivações das empresas para agir de maneira socialmente responsável podem ocorrer por pressões externas, como as legislações ambientais, movimento dos consumidores, atuação de sindicatos, reivindicações das comunidades e a globalização. Por questões instrumentais se justificaria a prática da RSC por ser ela um meio

de a empresa obter benefícios ou vantagens como, por exemplo, incentivos fiscais. Mas a prática da RSC também pode ocorrer por questões de princípios e valores, que estariam inseridos na cultura da empresa, orientando as suas ações e norteadando suas relações.

Mudar a forma de agir em relação à ética, cidadania empresarial e meio ambiente não significa que as empresas devam deixar de pensar nos lucros. Por outro lado, não é mais aceitável que empresas se envolvam em projetos sociais que não possuem efeito prático para a sociedade, utilizando a responsabilidade social corporativa apenas como marketing, maior visibilidade para a organização, barganha ou como mera estratégia competitiva.

Por outro lado, as ações de responsabilidade social das empresas começam a ser observadas pelos *stakeholders* e já se percebem claramente consumidores e outros grupos de pressão exigindo novas regulamentações para as empresas, fiscalizando seus atos, criticando seus atos antiéticos e buscando produtos de empresas socialmente responsáveis, que respeitem o meio ambiente e os direitos humanos. Isso demonstra a relevância cada vez maior dos esforços das empresas em satisfazer, além dos acionistas, também a sociedade e demais *stakeholders* (Lourenço & Schroder, 2003).

Existem muitos conceitos de responsabilidade social corporativa. Melo Neto e Froes (2001) entendem a responsabilidade social corporativa como uma ação estratégica da empresa, visando ao retorno econômico social, institucional e tributário-fiscal. Os autores incluem a preocupação com a cidadania no conceito ao afirmarem que “... a responsabilidade social corporativa busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania” (p. 27).

Para Ashley (2005), a responsabilidade social corporativa é a responsabilidade da empresa com a sociedade, o que engloba as diversas relações estabelecidas entre ambas as partes. Kreitlon (2004) afirma que uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas: reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a

sociedade, gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações e realizar esses propósitos por meio do diálogo permanente com suas partes interessadas.

Diante desse quadro, cabe esclarecer como o conceito e a prática da responsabilidade social vêm se institucionalizando dentro das empresas.

A Teoria Institucional e o processo de institucionalização

A teoria institucional considera os processos por meio dos quais as estruturas, regras, normas e rotinas são estabelecidas como guias para a ação e para o comportamento social e busca compreender como esses elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados através do tempo e do espaço e como caem em declínio e desuso (Scott, 2005). Para Machado-da-Silva, Guarido Filho, Nascimento e Oliveira (2001), a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas e pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social que serve de parâmetro para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação. De forma mais simplificada, para Aligleri e Souza (2010), a institucionalização é uma das maneiras de se realizar mudanças que se mostrem necessárias em uma organização.

Por outro lado, a institucionalização não é algo que ocorre repentinamente, mas se trata de um processo. Nesse sentido, Fonseca (2003) afirma que o processo de institucionalização é transformador das crenças e ações em regras de conduta social, mas que não ocorre de maneira brusca, e sim, gradual. Berger e Luckmann (2004) chegam a afirmar que a institucionalização é um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Já Carvalho, Costa, Faria e Patrocínio (2010) entendem que, por meio do processo de institucionalização, os valores, regras e padrões de comportamento selecionados por determinado grupo social, em geral por sua adequação funcional, são incorporados no agir social e serão mantidos enquanto favorecerem a sobrevivência do sistema.

De forma mais crítica, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que a institucionalização é quase sempre tratada como um estado qualitativo: ou as estruturas são institucionalizadas ou não.

Dessa forma, acaba-se, segundo elas, descuidando de questões sobre os fatores que determinam as variações nos níveis de institucionalização e como elas afetam o grau de similaridade entre organizações. Para Tolbert e Zucker (1999), a instituição é resultado do processo de institucionalização, uma tipificação recíproca de atos habitualizados, sendo tais atos comportamentos que se desenvolveram e foram adotados para resolver problemas recorrentes. Tais comportamentos são habitualizados na medida em que são utilizados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares.

Dentro desta lógica, Tolbert e Zucker (1999) definem três processos de institucionalização: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização é o processo em que começam a surgir novos arranjos estruturais em resposta a problemas e são criadas políticas e procedimentos para a normalização de tais arranjos nas organizações. Na habitualização, a criação de novas estruturas nas organizações é uma atividade, em grande parte, independente e a nova estrutura é adotada em geral por um conjunto de organizações possivelmente interconectadas e que enfrentam circunstâncias similares. Não há teorização formal e o conhecimento da estrutura pelos que não a adotaram é limitado. Identifica-se o estágio de pré-institucionalização como associado a este processo.

Ainda segundo Tolbert e Zucker (1999), o segundo processo é o de objetificação, no qual se percebe a disseminação dos arranjos, procedimentos e modelos de estrutura e certo grau de consenso social em torno deles. A objetificação está relacionada ao monitoramento que a empresa faz dos concorrentes e dos esforços para aumentar a competitividade, assim como à própria mudança organizacional em curso. Na objetificação se percebe, em geral, o estágio de semi-institucionalização. Os adotantes são mais heterogêneos e o poder preditivo de determinadas características organizacionais é limitado. “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, 1999, p. 14).

Ainda segundo Tolbert e Zucker (1999), o último processo é o de sedimentação, no qual o novo arranjo estrutural é propagado de forma completa por todo grupo de atores que seriam potenciais adotantes. Neste processo ocorre a perpetuação de estruturas por um grande período. Este estágio de total institucionalização da nova estrutura depende dos efeitos conjuntos da baixa resistência dos grupos de oposição, da promoção e do apoio cultural contínuo dos defensores e ainda de uma correlação positiva com resultados desejados. O processo contrário a este é a desinstitucionalização, que requer grande mudança no ambiente.

Considerando os estágios da institucionalização, é possível identificar algumas dimensões para compará-los. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), são elas: processos, características dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural, conforme se vê no quadro 1.

| Dimensões | Estágio pré-institucional | Estágio institucional | Estágio de total institucionalização |
|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---|
| Processos | Habitualização | Objetificação | Sedimentação |
| Característica dos adotantes | Homogêneos | Heterogêneos | Heterogêneos |
| Ímpeto para a difusão | Imitação | Imitação / Normatização | Normativa |
| Atividade de teorização | Nenhuma | Alta | Baixa |
| Variância na implementação | Alta | Moderada | Baixa |
| Taxa de fracasso estrutural | Alta | Moderada | Baixa |

Quadro 1 - Dimensões e Processos da Institucionalização.

Os processos, conforme descrito anteriormente, são: habitualização, objetificação e sedimentação. Esses processos sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização. Os padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão enraizados no

sistema social e quanto a sua estabilidade e seu poder de determinar comportamentos (Tolbert & Zucker, 1999).

Quanto às demais dimensões presentes na Figura 1, os adotantes podem ser homogêneos, quando fazem parte de um pequeno conjunto de organizações similares, que enfrentam circunstâncias parecidas e por isso adotam instrumentos semelhantes, mas também podem ser heterogêneos, quando incorporam a nova estrutura de acordo com as necessidades e peculiaridades da organização.

O ímpeto para difusão pode ocorrer por meio da imitação de outras empresas e grupos, ou seja, os efeitos encontrados em outras organizações são determinantes para as ações da empresa ou pode se dar pela normatização, quando ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo do ponto de vista cognitivo e como uma norma geral. Essa dimensão está relacionada a dois dos três mecanismos propostos por DiMaggio e Powell (1983) que provocam o isomorfismo institucional: o mimético, que ocorre quando empresas copiam práticas de sucesso de outras devido ao grau de incerteza no setor, e o normativo, decorrente do poder de algumas entidades de regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais de acordo com seus interesses.

Já a dimensão da teorização pode ser inexistente, baixa ou alta. Além disso, pode ser implícita ou explícita. Segundo Strang e Meyer (1993), a teorização é o desenvolvimento autoconsciente, a especificação de categorias abstratas e a formulação de relações padronizadas como ligações de causa e efeito. Segundo Tolbert e Zucker (1999), a difusão da nova estrutura é acelerada pela teorização. Quando isto ocorre, o que flui não é uma cópia de algumas práticas existentes, mas o modelo teórico da prática de difusão. A teorização facilita a comunicação.

Quanto à variância na implementação, ela pode ser baixa, moderada ou alta e se refere às diferenças na implementação da nova estrutura. Para Tolbert e Zucker (1999), essa dimensão

está relacionada à teorização, pois as autoras afirmam que, à medida que a teorização se desenvolve e se torna mais explícita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações. Já a taxa de fracasso estrutural também pode ser considerada baixa, média ou alta e está relacionada à continuidade e ao tempo de existência e de manutenção da nova estrutura (Tolbert & Zucker, 1999).

É preciso destacar que, ainda segundo Tolbert e Zucker (1999), ao invés de representar fases de uma sequência temporal, os estágios do processo de institucionalização podem ocorrer simultaneamente, de maneira que considerá-los isoladamente exclui o efeito conjunto dos fatores analisados (Berger & Luckman, 2004). Para Frezatti, Aguiar e Rezende (2007), é possível afirmar que esse é um processo contínuo que não se encerra no estágio da sedimentação. Os fatores que supostamente interferem em cada estágio permanecem presentes e são influenciados ao mesmo tempo em que influenciam o processo de inovação e manutenção de novos arranjos institucionais. Sendo assim, é nítido que a teoria institucional oferece uma extensão importante ao repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional (Tolbert & Zucker, 1999) e é relevante o aproveitamento da teoria institucional no Brasil "... como veículo para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização" (Caldas & Fachin, 2005 citado por Carvalho *et al.*, 2010), entre os quais é possível citar a responsabilidade social corporativa.

Teoria dos *Stakeholders* e RSC

Outra teoria relevante para o estudo da responsabilidade social corporativa é a teoria dos *stakeholders*, visto que ela afirma que todos os grupos que afetam ou são afetados de alguma forma pela organização devem ser considerados estrategicamente pela empresa (Freeman, 2000). A ideia básica da teoria é a de que, se um grupo de indivíduos afeta ou é afetado pelos negócios ou pelos propósitos da organização, então é necessário que os dirigentes desta

organização se preocupem com esse grupo e elaborem uma estratégia para lidar especificamente com ele. O sucesso organizacional depende de como se administram as relações com esses grupos, sejam eles de consumidores, acionistas, fornecedores etc. Sendo assim, é necessário pensar o planejamento estratégico da empresa levando em consideração os *stakeholders* e buscando sempre balancear seus interesses (Freeman, 2005).

Apesar das diferentes visões e das críticas, o conceito de *stakeholder* é utilizado comumente no meio empresarial e tem sido bastante empregado para tratar da responsabilidade social corporativa, visto que a comunidade ao redor da empresa, a população afetada por ela e a sociedade em geral podem ser compreendidos como *stakeholders* que estão ligados direta ou indiretamente às empresas (Barros & Tenório, 2007).

Por outro lado, Wood (1991) afirma que as ações de responsabilidade social corporativa teriam como ideia básica que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas e não distintas; dessa forma, a sociedade tem muitas expectativas em relação ao comportamento e resultados das atividades de negócios. É fato que os *stakeholders* estão exercendo um maior poder de pressão sobre as empresas, chegando a influenciar a visão do empresariado a respeito da responsabilidade social corporativa (Lourenço & Schroder, 2003; Kreitlon, 2004; Barbosa & Lemme, 2007; Orlitzky *et al.*, 2011). Desta forma, é importante para o desempenho da empresa socialmente responsável que ela busque mais bem responder às expectativas dos seus *stakeholders* e desenvolva estratégias e políticas que os levem em consideração e estimulem o diálogo e a participação ativa deles.

Estudos empíricos sobre a institucionalização da RSC

Cabe ressaltar que diversos autores já utilizaram a teoria de Tolbert e Zucker (1999) em seus estudos em diversas áreas, porém poucos trabalhos foram encontrados ao se buscar a

aplicação daquele modelo à RSC. A maior parte dos trabalhos encontrados utilizando o modelo de Tolbert e Zucker foram nacionais. Destacamos os seguintes estudos:

Na Inglaterra, Currie e Finnegan (2011) utilizaram o processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) no desenvolvimento de um estudo longitudinal no UK National Health Service sobre a introdução de um registro de saúde eletrônico para 50 milhões de cidadãos, concluindo que as forças institucionais agiram tanto como facilitadoras quanto inibidoras para a introdução de tecnologias que melhoram o atendimento aos pacientes.

No Brasil, Ventura e Vieira (2004) estudaram o balanço social de 57 bancos e concluíram que a prática da responsabilidade social corporativa para essas instituições estava em vias de institucionalização. Já Barbosa (2007) analisou empresas privatizadas em Pernambuco e verificou que a institucionalização completa da responsabilidade social corporativa nas referidas empresas ainda não se verificava. O autor concluiu que o fato de as ações sociais estarem institucionalizadas no ambiente ou em vias de sê-lo poderia vir a impulsionar a sobrevivência das organizações, pois evidenciariam seu alinhamento com os propósitos da sociedade em que estão inseridas. Nesta mesma linha, Mendes *et al.* (2009) destacaram ações consideradas antiéticas em empresas farmacêuticas e de produção de alimentos que realizam ações socialmente responsáveis e constataram que, numa perspectiva normativa e regulativa, a institucionalização da responsabilidade social corporativa existe, mas na perspectiva cognitiva, não, pois não há compatibilidade entre as ações e a busca por eficiência das empresas. O alvo das ações seria, na verdade, a legitimidade e a sobrevivência da organização.

Aprofundando o tema, Santos (2008) analisou os três estágios de Tolbert e Zucker na institucionalização da responsabilidade social corporativa no Brasil por meio de um estudo empírico exploratório e qualitativo em que, num primeiro momento, entrevistou sete

especialistas sobre o tema e, posteriormente, três especialistas avaliaram 232 projetos aleatoriamente selecionados de edições anuais de uma revista de negócios brasileira. Para o autor, seria possível identificar os três estágios de Tolbert e Zucker na institucionalização da responsabilidade social corporativa no Brasil. A pré-institucionalização teria durado até meados de 1980 sem data de início definida. Nessa etapa as ações de responsabilidade social corporativa foram poucas e inexpressivas. Já durante a década de 1980 ocorreu a fase de semi-institucionalização, com o aumento das práticas de responsabilidade social corporativa e maior adesão por diversas empresas. O tema começou a ser desvinculado da filantropia. Por fim, Santos identifica que o atual estágio estaria entre as fases de semi-institucionalização e institucionalização total. Muitas características indicam uma tendência em direção à sedimentação, mas algumas características ainda seriam de objetificação.

Método de pesquisa

Nesta pesquisa descritiva e de natureza qualitativa foram utilizados múltiplos casos, pois proporcionam evidências de contextos diversos, auxiliam na elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade e aumentam substancialmente os benefícios analíticos e sua evidência (Gil, 2009). Além disso, a pesquisa é considerada mais vigorosa e o estudo é visto como mais robusto (Yin, 2010).

Um ponto a se considerar é o fato de a generalização dos resultados do estudo de caso ser a generalização analítica, ou seja, na qual uma teoria previamente desenvolvida é usada como padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo de caso. Assim, sendo casos múltiplos, se dois ou mais demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser confirmada (Yin, 2010). Portanto, ao buscar compreender o processo de institucionalização da responsabilidade social corporativa por meio do estudo de caso em várias empresas farmacêuticas, a pesquisa pretende atender ao proposto pelos autores acima. Além disso, o

fato de o processo de institucionalização ter sido relativamente pouco explorado e sistematizado sobre o tema responsabilidade social corporativa, também reforça a escolha dos estudos de caso múltiplos como método e pesquisa.

Para o estudo foram convidadas oito empresas e selecionadas e estudadas quatro empresas farmacêuticas de médio e grande porte, localizadas ou com subsidiárias na cidade do Rio de Janeiro, que possuem ações de responsabilidade social corporativa há pelo menos três anos, pois se compreendeu que dessa forma a formalização e estruturação seriam maiores. No entanto, para fins deste artigo, só serão consideradas três delas, pois uma das empresas ainda não autorizou a divulgação de seu nome. São as seguintes as empresas estudadas: Merck, Farmanguinhos e B. Braun.

Para estes estudos de caso foram coletadas informações a respeito das organizações a serem analisadas, tais como histórico das empresas, tempo de envolvimento com a responsabilidade social corporativa, dados de suas ações socialmente responsáveis, relatórios de sustentabilidade e balanços sociais, além de pesquisas e relatórios divulgados sobre as empresas que contivessem dados relevantes para o estudo.

As empresas estudadas disponibilizaram alguns documentos internos. A Merck forneceu o “Relatório de Ações Sócio-Ambientais Corporativas da Merck”, a Farmanguinhos disponibilizou o “Termo de Referência da Assessoria de Gestão Social” e o “Balano Social de Farmanguinhos”. Já a B. Braun repassou os documentos “B. Braun Responsabilidade Social” e a apresentação “Arsenal do Bem”.

Além disso, parte do material documental utilizado foi encontrada na internet por meio de pesquisa telematizada realizada nos sites das empresas, de instituições ligadas à responsabilidade social corporativa, de ONGs e de projetos sociais. As principais informações foram obtidas na seção de “Responsabilidade Sócio Ambiental” do site da

Merck, em “Responsabilidade Social” no site da Farmanguinhos, em “Institutos - Instituto de Tecnologia em Fármacos” no site da Fiocruz e em “Sustentabilidade” no site da B. Braun.

Também foram realizadas entrevistas nas empresas selecionadas. As entrevistas tiveram um roteiro semiestruturado para que os respondentes tivessem liberdade para expor suas opiniões e fossem obtidos dados qualitativos mais ricos. Na Merck, foi entrevistada a coordenadora de responsabilidade social. Em Farmanguinhos, foram entrevistados a supervisora de gestão social e o analista de gestão de saúde. Na B. Braun foram entrevistadas a gerente e a analista de responsabilidade social. Além disso, um questionário mais simplificado foi passado a um funcionário fora da área de RSC em cada uma das empresas estudadas.

As entrevistas foram realizadas buscando-se obter informações sobre a gestão da responsabilidade social corporativa nas empresas e visando identificar os estágios do processo de institucionalização da Responsabilidade Social Corporativa dentro das organizações. Foram consideradas as dimensões comparativas entre os estágios propostos por Tolbert e Zucker (1999) para definir as perguntas e realizar a análise. São elas: processos, características dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural.

Sendo assim, foi necessário verificar nas empresas como é o ambiente de trabalho, o relacionamento com a comunidade ao redor, os trabalhos sociais realizados, o tempo de atuação, as políticas e procedimentos adotados, os documentos formais existentes e aspectos culturais relevantes. Além disso, foram analisados que tipos de ações a empresa considera como socialmente responsáveis, o que motiva a organização, se os programas são conhecidos pelos funcionários e se ocorrem o acompanhamento e o monitoramento das ações.

Buscando enriquecer os resultados da pesquisa e colher informações adicionais além daqueles disponibilizadas por funcionários das empresas, também foi realizado levantamento

de percepções sobre projetos sociais realizados pelas empresas estudadas junto a *stakeholders* externos envolvidos nos projetos selecionados. O objetivo do levantamento foi verificar na prática os resultados alcançados, averiguar a existência de acompanhamento e indicadores, além de ratificar as informações disponibilizadas pelas empresas e colher novas informações relevantes para o estudo que, eventualmente, não foram identificados durante as entrevistas, em um processo de triangulação de dados, conforme preconizado por Yin (2010). Após um contato inicial, via empresa, foi enviado, por e-mail, aos responsáveis externos pelos projetos um questionário semiestruturado com questões sobre os objetivos e metodologia dos projetos, a interação com a empresa e os resultados obtidos; No caso da Merck, o projeto social selecionado para esta pesquisa foi o “Escola Comunidade Merck”, por ser um dos principais projetos da companhia e estar relacionado a seu principal foco de atuação social, que é a inclusão da pessoa com deficiência. O questionário foi respondido pela coordenadora de oficina do projeto. O projeto social de Farmanguinhos selecionado para esta pesquisa foi o “Turismo pedagógico - Um Novo Olhar sobre a Cidade”, por ser um dos principais projetos da companhia. O projeto é realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e a Universidade Estácio de Sá. A iniciativa é voltada para a educação de crianças e adolescentes das escolas da Cidade de Deus, sendo direcionado aos alunos que apresentam problemas de aprendizagem. O questionário foi respondido pela assessora pedagógica do projeto. Já o projeto social da B. Braun selecionado para esta pesquisa foi o projeto “Arsenal do Bem”, que é o principal projeto da companhia e oferece capacitação profissional e formação para a vida, sendo direcionado aos jovens da comunidade de Arsenal, São Gonçalo, onde a B. Braun opera.

Os dados coletados neste trabalho foram submetidos a uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) para que fosse possível compreender o que está sendo dito ou escrito sobre o tema estudado e em seguida foi feita uma triangulação dos dados. Esta análise tornou possível

verificar o impacto do processo de institucionalização nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados pelas empresas, considerando os estágios de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999), ou seja, também foi avaliada a relação do estágio de institucionalização da empresa com a evolução e os resultados alcançados pelos projetos sociais.

Análise conjunta dos casos

Antes de iniciar a análise dos dados é importante citar algumas semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas. Das três empresas estudadas, duas são multinacionais cuja matriz também possui ações de responsabilidade social e se encontra em países desenvolvidos: Merck e B. Braun. São grandes empresas, consideradas entre as maiores do mundo no ramo em que atuam.

Por outro lado, a Farmanguinhos é uma empresa pública brasileira que produz medicamento para o SUS (Sistema Único de Saúde), fato que evidencia que o foco de suas ações sociais tende a ser diferente, não havendo a busca por grande reconhecimento, marketing e lucros.

A seguir, serão apresentados os principais resultados da análise conjunta dos três casos. Para facilitar a leitura, a análise é apresentada de acordo com as dimensões estudadas.

A dimensão processos citada por Tolbert e Zucker (1999) pode ser classificada em Habitualização, Objetificação e Sedimentação. É importante destacar que, no modelo original, as demais dimensões estão caracterizadas dentro de cada um desses processos, entretanto, neste artigo, optou-se por descrever as demais dimensões separadamente de maneira a facilitar a compreensão geral.

Tolbert e Zucker (1999) definem em seu artigo que, no estágio de habitualização, ocorre a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas

organizacionais específicos e são elaboradas políticas e procedimentos. Já na objetificação ocorre o consenso entre os decisores e o monitoramento de concorrentes. Por fim, no processo de sedimentação ocorre a propagação do tema, a continuidade da estrutura, a promoção e apoio dos envolvidos e o acompanhamento dos resultados alcançados.

Analisando as três empresas farmacêuticas estudadas concluiu-se, com base nos aspectos acima citados, que o processo de sedimentação é que o que mais bem representa suas práticas atuais, como explicado a seguir.

Em todas as empresas estudadas foi criada uma área de responsabilidade social e foram definidos funcionários exclusivos para tratar e coordenar o tema, seja para ações internas seja externas, objetivando atender às exigências da sociedade atual.

Nas três empresas analisadas, os funcionários ligados à responsabilidade social corporativa promovem o tema e as áreas de responsabilidade social são bem estruturadas; algumas possuem até mesmo políticas e procedimentos específicos ou relatórios anuais que são disponibilizados ao público interno e externo, o que reforça a relevância e o espaço que o tema tem ganhado dentro da organização.

A Merck, por exemplo, não possui política de responsabilidade social, mas produz e disponibiliza um exemplar de seus relatórios para cada funcionário. A B. Braun possui uma política de responsabilidade social disponível na intranet e a Farmanguinhos montou seu primeiro Balanço Social em 2010 e possui um Termo de Referência para as ações sociais externas do instituto. Entretanto, na Farmanguinhos, a divulgação dessas informações para os funcionários ainda não é satisfatória, segundo os próprios entrevistados. Além disso, as ações de responsabilidade social nessas empresas existem de forma organizada, havendo projetos sociais que já funcionavam antes mesmo da área de RSC ser criada, como é o caso da Merck, cujo projeto mais antigo tem cinco anos e a área de responsabilidade social tem três anos.

Nas empresas, a responsabilidade social corporativa já começa a fazer parte do planejamento estratégico e é estimulada pela alta direção da companhia, que compreende a importância das ações no contexto atual. Os funcionários também apoiam tais iniciativas e, aparentemente, não existe resistência de sua parte. Adicionalmente, os resultados das ações são acompanhados, monitorados e armazenados pelas empresas. No entanto, tais resultados não puderam ser disponibilizados por diretriz das empresas.

As empresas analisadas realizam também o monitoramento das concorrentes e de outras empresas; no entanto, todas afirmaram não ter se utilizado desse fato para definir e delinear suas ações. É importante destacar o bom relacionamento entre as empresas pesquisadas, que se encontram na região de Jacarepaguá. As representantes da área de responsabilidade social da Farmanguinhos e Merck se conhecem e participam de um grupo de discussão sobre o tema, que também inclui outras empresas, o que proporciona um maior conhecimento das necessidades da região, assim como das ações realizadas por cada empresa. Esse contato estimula a cooperação entre as organizações. Segundo os entrevistados, a troca de experiências tem sido enriquecedora.

A dimensão característica dos adotantes citada por Tolbert e Zucker (1999) define os adotantes como homogêneos ou heterogêneos. Nos casos estudados, existe uma área específica para pensar a responsabilidade social, estudá-la e desenvolvê-la. Essa área é a responsável por coordenar e acompanhar as ações realizadas e estabelecer as diretrizes que serão utilizadas na empresa. Outras áreas também ajudam e participam do desenvolvimento das ações. As empresas farmacêuticas analisadas foram consideradas adotantes heterogêneos, pois a responsabilidade social foi adotada de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada organização, não se utilizando apenas as características e os modelos de outras organizações.

A Merck, por exemplo, tem como foco principal das ações sociais a inclusão da pessoa com deficiência. A Farmanguinhos tem o diferencial de ser uma empresa pública que, entre outras ações, age como ponte entre as instituições que necessitam de recursos e os órgãos financiadores, objetivando fortalecer e desenvolver a comunidade. Além disso, participa até mesmo de uma instância política de representação social em que organizações não governamentais se reúnem para discutir políticas públicas.

Já a B. Braun tem uma cultura antiga muito forte com relação à preocupação tanto com o público interno quanto com o público externo e foca suas ações principalmente nas necessidades da região em que está localizada.

Quanto à dimensão ímpeto para difusão, nas empresas farmacêuticas estudadas os entrevistados afirmaram que o fato de outras empresas agirem de maneira socialmente responsável estimula a difusão do tema, pois podem existir bons exemplos que deem ideias ou reforcem os objetivos da empresa. Entretanto, todos os entrevistados afirmaram que o monitoramento e o acompanhamento de outras indústrias não influenciaram diretamente na escolha de suas ações e que a normatização impulsiona mais e tem maior influência na difusão da responsabilidade social corporativa. Fazendo um paralelo com os mecanismos que provocam isomorfismo institucional, segundo DiMaggio e Powell (1983), concluiu-se que, para as empresas estudadas, o ímpeto para a difusão nessas empresas está associado ao mecanismo normativo, decorrente do poder de algumas entidades de regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais de acordo com seus próprios interesses. Por exemplo, para a B. Braun, suas políticas e procedimentos dão diretrizes e fortalecem a difusão do tema. Na Merck, foi ressaltada a importância da comunicação interna na difusão da responsabilidade social corporativa por meio de relatórios, informações no site, na intranet, email internos etc. Já em Farmanguinhos, a comunicação aos funcionários e ao público

externo ainda não é muito eficiente, mas a criação de um primeiro Balanço Social demonstra o esforço do instituto na difusão do tema.

A dimensão atividade de teorização pode ser classificada como inexistente, baixa ou alta. Nenhuma das empresas analisadas criou um modelo teórico formal próprio. O que elas têm feito é buscar e adaptar modelos e teorias às suas necessidades e peculiaridades, pois nenhuma das três empresas deseja apenas utilizar indicadores e modelos prontos. Sendo assim, considerou-se que a atividade de teorização é moderada na Merck, Farmanguinhos e B. Braun. Identificou-se ao longo da pesquisa que as opções “nenhuma, alta e baixa” propostas por Tolbert Zucker (1999) para a dimensão atividade de teorização parecem ser limitantes. Assim, utilizou-se a classificação “moderada” (entre nenhuma e alta). Para exemplificar, a Farmanguinhos começou trabalhando primeiramente a prática da responsabilidade social corporativa e apenas após alguns anos passou a pensar na sua teorização. Já a Merck, apesar de utilizar os critérios e diretrizes do Ethos como base desde o princípio, pinça apenas o que considera relevante para o trabalho que realiza e o adapta a sua realidade.

A dimensão variância na implementação pode ser baixa, moderada ou alta. Ela se refere às diferenças na implementação da nova estrutura que costumam ocorrer. A variância na implementação da responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas pesquisadas foi considerada moderada, pois, apesar de estarem buscando uma padronização na implementação da responsabilidade social corporativa, ainda não atingiram um estágio de maturidade. A Merck tem a preocupação com a padronização, mas ainda possui pouco material teórico formal desenvolvido. Farmanguinhos possui um Termo de Referência para as ações externas de responsabilidade social, mas para as ações internas ainda necessita de maior padronização. A B. Braun possui uma política e segue diretrizes pré-estabelecidas, mas prefere ter a liberdade para buscar novas ideias e propostas sem precisar ficar “engessada”.

A dimensão taxa de fracasso estrutural pode ser considerada baixa, moderada ou alta e está relacionada à continuidade, ao tempo de existência e de manutenção da nova estrutura. A responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas pesquisadas existe há pelo menos três anos e observa-se uma tendência à continuidade da estrutura. Os principais aspectos que levam a esse entendimento são o fato de a alta direção apoiar e investir na responsabilidade social corporativa, os funcionários reconhecerem e apoiarem as ações e existirem resultados satisfatórios. Na Merck a comunicação e divulgação das ações também foram citadas como importantes para a continuidade da estrutura. Sendo assim, entendeu-se que a taxa de fracasso estrutural nessas indústrias é baixa.

Cabe ressaltar que as dimensões atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural não possuem parâmetros bem definidos para o processo de avaliação, pois Tolbert e Zucker (1999) atribuíram escalas subjetivas de avaliação, classificadas como alta, moderada ou baixa, sem se preocupar com o aprofundamento em relação a como fazer tal classificação.

Após analisar como tem ocorrido o processo de institucionalização da responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas estudadas, concluiu-se que nas três empresas a responsabilidade social corporativa está no caminho para um estágio de total institucionalização, com algumas características ainda do estágio institucional, considerando os três estágios de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999). O quadro 2 resume as classificações das dimensões da responsabilidade social para cada uma das empresas estudadas:

| Dimensões | Empresas | | |
|---------------------------------------|---|----------------------|----------------|
| | <i>Merck</i> | <i>Farmanguinhos</i> | <i>B.Braun</i> |
| Processos | Sedimentação | Sedimentação | Sedimentação |
| Característica dos adotantes | Heterogêneos | Heterogêneos | Heterogêneos |
| Ímpeto para a difusão | Normativo | Normativo | Normativo |
| Atividade de teorização | Moderada | Moderada | Moderada |
| Variância na implementação | Moderada | Moderada | Moderada |
| Taxa de fracasso estrutural | Baixa | Baixa | Baixa |
| <i>Estágio de Institucionalização</i> | A responsabilidade social corporativa está no caminho para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional | | |

Quadro 2 – Quadro resumo da análise da institucionalização da RSC nas empresas estudadas.

Para cada empresa foi também analisado um projeto social e foram feitas perguntas aos organizadores de cada projeto, que não são funcionários das empresas. O projeto social da B. Braun selecionado para esta pesquisa foi o “Arsenal do Bem”, que é o principal projeto da companhia. O “Arsenal do Bem” oferece capacitação profissional e formação para a vida. O projeto social de Farmanguinhos analisado foi o projeto “Turismo pedagógico - Um Novo Olhar sobre a Cidade”, um dos principais projetos da companhia. O projeto é realizado em parceria e é voltado para a educação de crianças e adolescentes das escolas da Cidade de Deus que apresentam problemas de aprendizagem, na tentativa de melhorar o rendimento escolar por meio de aulas práticas multidisciplinares, realizadas em pontos turísticos do Rio de Janeiro. O projeto social da Merck analisado foi o “Escola Comunidade Merck” por estar relacionado a seu principal foco de atuação social, que é a inclusão da pessoa com deficiência. O projeto foi criado para contribuir para o desenvolvimento e inclusão social de alunos com necessidades especiais da rede pública de ensino. Tem como objetivo o desenvolvimento psicomotor, capacitação e geração de renda complementar para esses alunos e formação complementar em educação especial para professores.

Em relação ao impacto e às consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais das empresas farmacêuticas estudadas, as entrevistas com representantes dos *stakeholders* externos envolvidos com esses projetos e a análise dos documentos disponíveis permitiram avaliar e evidenciar que a visão externa de RSC das três empresas tem funcionado satisfatoriamente e que os projetos sociais mais relevantes têm tido resultados positivos para as comunidades atendidas, as quais têm sido beneficiadas em áreas como, por exemplo, educação, cultura, esporte e no atendimento a deficientes físicos.

Conclusões

A presente pesquisa teve como principal objetivo compreender como tem ocorrido a institucionalização da responsabilidade social corporativa em empresas farmacêuticas, tendo como base os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999).

Com base na análise dos resultados, concluiu-se que a responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas estudadas está no caminho para o estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional (intermediário), de acordo com o modelo de Tolbert e Zucker (1999).

Também é possível concluir que a evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização nessas empresas têm tido impactos positivos considerando as ações sociais nas comunidades no entorno, pois são realizados trabalhos sociais bem estruturados, cujos resultados são satisfatórios e distanciam-se do simples assistencialismo.

Cada uma das empresas tem uma forma de atuação em projetos sociais; entretanto, apesar das diferenças, as empresas parecem passar por momentos semelhantes em relação à institucionalização da responsabilidade social corporativa, o que pode ser explicado como

sendo uma tendência das empresas no Brasil em relação à institucionalização da responsabilidade social, visto que o resultado relacionado à institucionalização do tema demonstra certa similaridade com resultados identificados em alguns artigos acadêmicos empíricos publicados nos últimos anos.

Especificamente, Ventura e Vieira (2004), por meio da análise dos balanços sociais dos últimos anos, verificaram que a prática da responsabilidade social de bancos estava em vias de institucionalização. Barbosa (2007) conclui que a responsabilidade social está em processo de institucionalização nas empresas privatizadas em Pernambuco, embora a institucionalização completa das empresas ainda não se verifique. Santos (2008) entrevistou quatro experts em responsabilidade social corporativa, um professor universitário e três profissionais da área e todos os entrevistados concordaram com que o estágio do tema no Brasil naquela época estaria entre as fases de semi-institucionalização e institucionalização total, pois muitas características indicam uma tendência em direção à sedimentação, mas algumas características ainda são de objetificação. Acredita-se que esta situação não tenha mudado significativamente em 2012.

Outra explicação para a similaridade no processo de institucionalização das empresas analisadas seria a grande competitividade atual entre empresas e o monitoramento e acompanhamento constante das ações realizadas por outras organizações, assim como a busca por um bom relacionamento com os *stakeholders* e por uma melhor imagem perante a opinião pública.

Retomando os conceitos utilizados nesta pesquisa, a responsabilidade social corporativa ainda pode ser considerada um tema relativamente recente para as empresas e o meio acadêmico. No Brasil ganhou força nas últimas décadas, mas a disseminação pelas empresas e sua inserção na dinâmica empresarial parece ser algo mais recente. Nas três empresas farmacêuticas estudadas, o tema tem evoluído e já começa a fazer parte de seus respectivos

processos de planejamento estratégico e do discurso dos grandes executivos, a estimular mudanças internas para os funcionários e a contar com documentos e políticas formais exclusivos, além de relatórios e publicações importantes.

Para Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social corporativa deve ser distinguida de ações meramente filantrópicas, pois a responsabilidade social corporativa requer ações mais efetivas. Segundo os autores, a filantropia está relacionada a ações individuais de empresários, já a responsabilidade social corporativa exprime a ação de uma empresa em prol da cidadania. As ações socialmente responsáveis exigem periodicidade, método e sistematização, além de gerenciamento efetivo por parte da empresa.

As ações das empresas farmacêuticas estudadas têm seguido esta linha socialmente responsável citado por Melo Neto e Froes (2001), em especial as ações sociais externas, destinadas à comunidade. Na realidade, as empresas não abandonaram as ações filantrópicas e pontuais como doações, campanhas periódicas etc., pois elas também têm importância para a comunidade; entretanto, houve uma maior profissionalização e uma melhor compreensão da responsabilidade social em si.

Esta pesquisa também possibilitou um maior conhecimento do que as empresas farmacêuticas estudadas entendem como sendo responsabilidade social corporativa e o que elas têm feito na prática. Existe, nessas empresas, uma grande congruência entre o que está documentado e escrito sobre o tema tanto em ações externas quanto nas internas com o que tem sido realmente feito, ou seja, há coerência entre a teoria e a prática. E essa combinação teórico-prática tem se mostrado mais evidente nessas organizações, pois as informações que são divulgadas, tanto interna quanto externamente, precisam retratar a prática das organizações, já que os *stakeholders* têm se tornado mais exigentes neste sentido.

As ações sociais externas focadas neste estudo se destacam nas empresas farmacêuticas estudadas por seus resultados reconhecidos: cursos e oficinas para deficientes físicos,

atividades complementares às escolares, cursos de profissionalização, aulas de música e esportes são ações que têm tido impactos diretos e evidentes nas comunidades atendidas.

Como preconizado na Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 2000), *foi possível* perceber nas empresas estudadas que diversos *stakeholders* têm sido levados em consideração e que se busca atender às suas expectativas. São funcionários, comunidade, pacientes etc.

Em relação à teoria institucional, a pesquisa confirma que ela oferece uma extensão importante ao repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional (Tolbert & Zucker, 1999) e que é relevante o aproveitamento da teoria institucional no Brasil "[...] como veículo para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização" (Caldas & Fachin, 2005 citado por Carvalho *et al.*, 2010), entre os quais é possível citar a responsabilidade social corporativa.

Já a utilização do modelo de Tolbert e Zucker (1999) nesta pesquisa se mostrou útil na identificação de importantes fatores que influenciaram no processo de institucionalização da responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas analisadas e também na análise das etapas do processo de institucionalização propostas pelas autoras, contribuindo para o aumento de evidências empíricas, o que permite avançar conceitualmente no desenvolvimento dessa proposta teórica.

As autoras apresentam como estágios da institucionalização: o pré-institucional, o institucional e o de total institucionalização e, como dimensões para comparar esses estágios, processos, características dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural. Cabe ressaltar que a dimensão processos se refere a processos sequenciais propostos pelas autoras que sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização. São eles: habitualização, objetificação e sedimentação.

Segundo Tolbert e Zucker (1999), os estágios do processo de institucionalização, ao invés de representarem fases de uma sequência temporal, podem ocorrer simultaneamente, de maneira que considerá-los isoladamente exclui o efeito conjunto dos fatores analisados (Berger & Luckman, 2004). Isto pôde ser verificado durante a realização da pesquisa. Entretanto, o modelo também é passível de críticas que podem ser consideradas limitações da pesquisa. Uma das críticas possíveis ao modelo é o fato de as dimensões comparativas dos estágios de institucionalização não serem detalhadamente descritas e bem definidas no artigo das autoras, o que torna a aplicação do modelo mais subjetivo. Além disso, o modelo, a proposta e as sugestões das autoras não se baseiam em relato de pesquisa empírica, mas essencialmente em considerações teóricas.

Outro ponto a se considerar é que as dimensões de atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural não possuem parâmetros bem definidos para o processo de avaliação, pois as autoras atribuíram escalas subjetivas de avaliação, classificadas como alta moderada ou baixa, sem se preocupar com seu aprofundamento. O fato de a classificação de cada dimensão em relação ao modelo ter sido feita apenas pelos autores deste estudo com interpretação subjetiva também deve ser considerado como uma limitação metodológica.

Apesar de suas limitações, este estudo apresenta relevância para um maior desenvolvimento e aprofundamento dos estudos da institucionalização da responsabilidade social corporativa, em especial utilizando a teoria de Tolbert e Zucker (1999) dos estágios do processo de institucionalização. Além disso, ao verificar os impactos e as consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa para as comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados pelas empresas em estudo, o trabalho mostra os resultados positivos angariados por meio das ações socialmente responsáveis, na visão de funcionários e parceiros.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se discutir a relação da institucionalização da RSC com aspectos como porte da empresa, o tipo de capital (público, privado) e o grau de internacionalização da empresa. A reduzida amostra de três empresas desse estudo não permite analisar mais a fundo essas questões.

Referências

- Aligleri, L., & Souza, R. A. (2010). Contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. *Revista Gestão & Tecnologia*, 10(2), 1-15.
- Ashley, P. (2005). *Ética e responsabilidade social corporativa nos negócios*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Barbosa, A. A. (2007). Responsabilidade social corporativa no processo de privatização em Pernambuco: uma leitura institucional. In *Anais do 31 ENANPAD*. Rio de Janeiro.
- Barbosa, L., & Lemme, C. (2007). A relação entre responsabilidade social corporativa e criação de valor para os investidores: o caso da Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS). In *Anais do 31 ENANPAD*. Rio de Janeiro.
- Bardin, L. (1977). *A análise de conteúdo* (3.ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barros, R., & Tenório, F. (2007). Responsabilidade social: valor corporativo ou individual? O caso do consórcio de alumínio do Maranhão. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 1(1). DOI: 10.5773/rgsa.v1i1.15.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bowen, H. R. (1957). *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.

- Campanhol, E., & Breda, F. (2005). Responsabilidade social: entre o assistencialismo e a moderna gestão corporativa. In *Anais do 29 EnANPAD*. Brasília, DF.
- Carvalho J. L. F., Costa, A. M., Faria, M. D., & Patrocínio, B. A. (2010). Processos de institucionalização e formação de administradores: apresentação de evidências simbólicas a partir de uma análise semiótica institucional. In *6 Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Florianópolis, SC.
- Currie, W., & Finnegan, D. (2011). The policy-practice nexus of electronic health records adoption in the UK NHS: An institutional analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(2), 146-171.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Faria, A., & Sauerbronn, F. (2005). Em defesa de uma abordagem menos ‘estratégica’ para a responsabilidade social. In *Anais do 2 Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Febrafarma (2007). *A indústria farmacêutica no Brasil* (2. ed.). Brasília, DF: Febrafarma.
- Fonseca, V. (2003). A abordagem institucional nos estudos organizacionais contemporâneos. In M. M. F. Vieira, C. A. Carvalho. *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 47-66). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Freeman, R.E. (2000). Stakeholder theory of the modern corporation. In John W. Dienhart, *Business, institutions and ethics*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. E. (2005). The development of stakeholder theory: an idiosyncratic approach. In K. G. Smith., & M.A. Hitt. *great minds in management: the process of theory development*. Oxford: Oxford University.

- Frezatti, F., Aguiar, A., & Rezende, A. (2007). Respostas estratégicas às pressões institucionais e sucesso no atingir metas no orçamento: um estudo em uma empresa multinacional. *Organizações & Sociedade*, 14(43).
- Friedman, M. (1984). *Capitalismo e liberdade*. São Paulo, SP: Abril Cultural.
- GIL, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Kreitlon, M. P. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social corporativa empresarial. *Anais do 28 ENANPAD*, Curitiba.
- Leavitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lourenço, A. G., & Schroder, D. (2003). Vale investir em responsabilidade social corporativa empresarial?: *Stakeholders*, ganhos e perdas. In A. A.G. Lourenço, A. G. & Schroder, D. *Responsabilidade social corporativa das empresas: a contribuição das universidades* (v. 2, 2.ed.). São Paulo: Peirópolis.
- Machado-da-Silva, C., Guarido Filho, E., Nascimento, M., & Oliveira, P. (2001). Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In *Anais do 25 EnANPAD*, Campinas.
- Melo Neto F., & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Mendes, L., Vieira, F., & Chaves, C. (2009). responsabilidade social e isomorfismo organizacional: o paradoxo de ações (anti)éticas em busca de legitimidade no mercado brasileiro. *Revista Gestão Organizacional*, 7(2), 192-212.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

- Orlitzky, M., Siegel, D.S., & Waldman, D.A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business and Society*, 50(6).
- Olson, P. (2007, March). Ethics and the pharmaceutical industry: book reviews. *Journal of Economic Issues*, 41(1).
- Santos, G. J. (2008). Cidadania corporativa ou ferramenta de legitimação? uma análise da institucionalização das práticas de responsabilidade social. In *Anais do 32 EnANPAD*, Rio de Janeiro.
- Schommer, P. (2000). Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. *Organizações & Sociedade*, 7(19), 145-160.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In K. G. Smith, & M. A. Hitt. *Great minds in management: the process of theory development*. Oxford.
- Strang, D., & Meyer, J.W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22, 487-513.
- Tenório, F. (2006). *Responsabilidade social corporativa empresarial: teoria e prática*. São Paulo: FGV Editora.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (v. 1). São Paulo: Atlas.
- Tristão, J., Frederico, E., & Viegas, R. (2008). Marketing e responsabilidade social: o caso Natura. In *Anais do 2 Encontro de Marketing da ANPAD*. Curitiba.
- Ventura, E., & Vieira, M. (2004). Institucionalização de práticas sociais: uma análise da responsabilidade social corporativa empresarial no campo financeiro no Brasil. In *Anais do 28 ENANPAD*, Curitiba.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.