

A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará

Teresa Cristina Aguiar Lima (UFC) - teresa_lima00@yahoo.com.br

Augusto César Aquino Cabral (UFC) - cabral@ufc.br

Maria Naiula Monteiro Pessoa (UFC) - naiula@ufc.br

Sandra Maria dos Santos (UFC) - smsantos@ufc.br

Debora Cardoso do Nascimento (UFC) - deboracardoso33@hotmail.com

Resumo:

É crescente o envolvimento das empresas com o tema Responsabilidade Social (RS). Em muitos casos, porém, a sistematização das práticas não ocorre, inviabilizando seu alinhamento à estratégia corporativa. Diante disto, este estudo visa investigar o processo de institucionalização da responsabilidade social, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999), tomando como lócus de pesquisa a Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva, realizada mediante um survey. O tratamento dos dados foi realizado com o SPSS e o Excel. Quanto aos resultados, em relação aos fatores de inovações, há um índice de concordância de 67%. A empresa investe em novas tecnologias para melhorar seus serviços e segue as determinações da agência reguladora. Quanto aos fatores de teorização e monitoramento, há um índice de concordância de 63%. A empresa realiza estudos sobre RS e busca alinhar as práticas a seus objetivos. Em relação à teorização por parte dos líderes, há consenso quanto à adoção de uma postura transparente e ética e acerca do valor de uma estrutura própria para a RS. Quanto aos fatores relativos aos impactos e à defesa de grupos de interesse, há um índice de concordância de 59%. A disseminação da RS traz legitimidade às ações. Há alto índice de concordância quanto ao comprometimento com o desenvolvimento da sociedade. Os resultados dos índices das três fases da institucionalização são decrescentes, evidenciando que o processo ainda está em andamento, com progressos moderados, mas com mudanças a serem consolidadas e disseminadas.

Palavras-chave: *Institucionalização; Responsabilidade social; Cagece*

Área temática: *Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social*

A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará

Resumo

É crescente o envolvimento das empresas com o tema Responsabilidade Social (RS). Em muitos casos, porém, a sistematização das práticas não ocorre, inviabilizando seu alinhamento à estratégia corporativa. Diante disto, este estudo visa investigar o processo de institucionalização da responsabilidade social, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999), tomando como lócus de pesquisa a Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva, realizada mediante um *survey*. O tratamento dos dados foi realizado com o SPSS e o Excel. Quanto aos resultados, em relação aos fatores de inovações, há um índice de concordância de 67%. A empresa investe em novas tecnologias para melhorar seus serviços e segue as determinações da agência reguladora. Quanto aos fatores de teorização e monitoramento, há um índice de concordância de 63%. A empresa realiza estudos sobre RS e busca alinhar as práticas a seus objetivos. Em relação à teorização por parte dos líderes, há consenso quanto à adoção de uma postura transparente e ética e acerca do valor de uma estrutura própria para a RS. Quanto aos fatores relativos aos impactos e à defesa de grupos de interesse, há um índice de concordância de 59%. A disseminação da RS traz legitimidade às ações. Há alto índice de concordância quanto ao comprometimento com o desenvolvimento da sociedade. Os resultados dos índices das três fases da institucionalização são decrescentes, evidenciando que o processo ainda está em andamento, com progressos moderados, mas com mudanças a serem consolidadas e disseminadas.

Palavras-chave: Institucionalização; Responsabilidade social; Cagece

Área Temática: Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social

1 Introdução

O tema da Responsabilidade Social (RS) tem permeado os campos de investigação dos estudos organizacionais com assiduidade recorrente nos últimos anos. Ao mesmo tempo, as empresas têm aprimorado técnicas e ferramentas de aplicação de RS que ganham forma, de acordo com o contexto em que são utilizadas, crescentemente em uma perspectiva estratégica.

Não há, contudo, consenso quanto à conceituação da RS, e nem mesmo quanto à sua denominação, sendo utilizadas expressões diversas. Porém, verifica-se, em geral, uma convergência em torno da crença de que o bem-estar coletivo deve transcender o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive os empresariais, como o lucro. A visão de Melo Neto e Froes (1999), por exemplo, centra-se na idéia de contrapartida social, devendo a empresa prestar contas com a sociedade, fonte dos recursos humanos e materiais utilizados. Em sua trajetória de evolução, o conceito que, em muitos casos, foi tratado como filantropia ou como mero reflexo de imposições legais ou dos benefícios que suas práticas trazem, em termos de imagem, por exemplo, ocupa, hoje, posição de destaque. Quer seja motivada por razões instrumentais ou por razões ideológicas, a adesão à RS tende a ser um diferencial competitivo.

Na teoria institucional, que subsidia esse trabalho, essas mudanças decorrem da busca de conformidade com padrões e regras de um dado campo, por meio do estabelecimento de estruturas e processos, como forma de se obter amparo e legitimidade (SCOTT, 1991). Esses ajustes ocorrem por meio de mecanismos de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Na medida em que as práticas de RSE são sistematizadas, as organizações começam a passar por processos de mudança, em sua orientação estratégica, tendendo a haver repercussões na estrutura. Gradativamente, ocorre a institucionalização, que, conforme Selznick (1971, p. 14),

“é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou ao seu ambiente”. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), institucionalização refere-se ao processo que transforma crenças, valores e ações em regras de conduta social, compartilhadas por mecanismos de aceitação e reprodução.

A institucionalização de práticas contribui na formação da identidade organizacional, por deixar transparecer seus valores, ações e padrões, construídos e comprovados pelos atores sociais, ao mesmo tempo em que são reconhecidos pela sociedade, favorecendo a legitimidade da organização. Neste estudo, as práticas de RS da empresa foram enquadradas nos temas dos Indicadores Ethos, adiante discutidos. Desse modo, considerando a perspectiva da teoria institucional, busca-se responder à seguinte pergunta: na CAGECE, quais os fatores determinantes na institucionalização da RS? A pesquisa tem como objetivo geral investigar o processo de institucionalização da Responsabilidade Social no contexto específico da CAGECE, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999). Para isto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, que constituem etapas do processo: 1) Analisar os fatores relativos às inovações tecnológicas, aos aspectos legais e as forças de mercado que conduzem à habitualização; 2) Analisar os fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e a teorização que conduzem à objetificação; e 3) Analisar os fatores relativos aos impactos positivos, à resistência e à defesa de grupos de interesse que conduzem à sedimentação.

Além desta introdução, o artigo tem cinco segmentos, sendo o segundo e o terceiro sobre o referencial teórico, responsabilidade social e teoria institucional. O quarto trata da metodologia, o quinto da apresentação e análise de dados e, por fim, seguem as conclusões.

2 A responsabilidade social empresarial

Como salienta Ashley (2002), a RS pode ser definida como um compromisso com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo ou circunscrito a alguma comunidade. Nesse estudo, utiliza-se a definição do Instituto Ethos. Compreende-se responsabilidade social empresarial como a forma de gestão que:

[...] se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Para o alcance proposto pela RS, diversas ferramentas foram criadas, destacando-se: o Balanço Social como demonstrativo das ações sociais da empresa; o Demonstrativo do Valor Adicional (DVA), relatório que identifica quanto de valor a empresa agrega à sociedade e como é repartido entre os agentes; o *Global Reporting Initiative* (GRI), acordo internacional, que visa difundir as diretrizes para organização de relatórios de sustentabilidade aplicáveis globalmente e as certificações como a *Social Accountability* (SA 8000), a *Occupational Health and Safety* (BS 8800) e a *Accountability* (AA1000), que, como ressalta Tenório (2006, p. 42) visam “padronizar um conjunto mínimo de indicadores referentes aos aspectos éticos e de responsabilidade social na condução dos negócios”.

Como toda organização está inserida em um dado contexto, a realização de suas atividades econômicas e a prestação dos seus serviços provocam impactos. Logo, deve haver transparência com as partes envolvidas nesse processo de transformação do ambiente. Como afirma Machado Filho (2002, p. 91), “a gestão com base na teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos desta alocação em vários grupos de interesses dentro e fora da organização”. Na mensuração e monitoramento do desempenho social, os Indicadores Ethos, definidos como uma ferramenta interna de aprendizado e auto-avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de RSE ao planejamento estratégico (INSTITUTO ETHOS, 2009), são amplamente utilizados.

O Instituto Ethos visa contribuir para que as empresas adotem práticas responsáveis, considerando todos os *stakeholders*, mediante o redirecionamento de orientações meramente econômicas, abrindo espaço para perspectivas mais amplas, inclusive no campo social. Contribui, assim, para a formação de empresas que possam ser reconhecidas como cidadãs. A este respeito, Chaves e Ahsley (2005) argumentam que uma empresa-cidadã, além de ganhar maior legitimidade perante a sociedade e o Estado, fortalecendo sua imagem, beneficia-se de outros benefícios: a) Maior capacidade de atrair e reter talentos; b) Maior comprometimento e lealdade dos empregados; c) Maior aceitação por parte de clientes e consumidores; e d) Maior facilidade de acesso a financiamentos. Apesar da complexidade inerente a este conceito, muitas empresas têm conseguido sistematizar suas ações. Os temas e subtemas dos indicadores Ethos, sumarizados no quadro 1, a seguir, constituem um guia potencialmente capaz de levar as empresas a um patamar de destaque no âmbito da responsabilidade social. Os indicadores são constituídos por sete grandes temas, subdivididos em um conjunto de ações. Sua missão é dupla, avaliar o estado das práticas e explorar como melhorar o desempenho.

TÉMAS	SUBTEMAS
VALORES, TRANSPARENCIA E GOVERNANÇA	Auto-regulação da conduta
	Relações transparentes com a sociedade
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação
	Respeito ao indivíduo
	Trabalho decente
MEIO AMBIENTE	Responsabilidade com as gerações futuras
	Gerenciamento do impacto ambiental
FORNECEDORES	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores
CONSUMIDORES E CLIENTES	Dimensão social do consumo
COMUNIDADE	Relações com a comunidade local
	Ação social
GOVERNO E SOCIEDADE	Transparência política
	Liderança social

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2009).

Quadro 1 – Temas e subtemas dos indicadores do Instituto Ethos.

Como argumentam Melo Neto e Froes (2004, p. 27), “as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas-cidadãs”. Compreender sua institucionalização é fundamental.

3 A teoria institucional e o processo de institucionalização de Tolbert e Zucker

Conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), a teoria institucional resulta da convergência de corpos teóricos da ciência política, da sociologia e da economia, que incorporam em suas proposições a idéia de instituições e de padrões, de comportamento, de normas de valores, de crenças e de pressupostos, que envolvem indivíduos, grupos e organizações. Conforme Hodgson (1998, p. 168), “o institucionalismo refere-se às instituições, hábitos, regras e sua evolução. Porém, o institucionalismo não objetiva construir um modelo geral simplificado com base em suas idéias. Pelo contrário, tais idéias favorecem um forte ímpeto em direção a abordagens de análise específicas e historicamente localizadas”. A teoria institucional busca entender por que as organizações adotam determinadas formas, buscando explicar homogeneidade ao invés de diferenciação (PUGH; HICKSON, 2004).

Esta abordagem representa uma visão complementar na compreensão do processo de desenvolvimento econômico das nações, ou ainda da evolução histórica das sociedades. Como arcabouço teórico-metodológico, a abordagem institucional, conforme Tolbert e Zucker (1999), ainda há de se institucionalizar, pois há pouco consenso sobre a definição de conceitos-chave, mensurações ou métodos em seu âmbito. Ela tem duas versões, o velho e o novo institucionalismo. Na primeira, destaca-se o trabalho de Selznick (1971). Na segunda, os trabalhos de DiMaggio e Powell (1983) e North (1981). No que se refere às relações sociais, a abordagem institucional preocupa-se com o que há de enraizado na sociedade em termos de valores, ações e padrões que são estabelecidos e legitimados a partir das relações entre os

atores sociais (QUINELLO, 2007). Assim, o institucionalismo pode ser caracterizado, conforme Huntington (1965, p. 12) “como o processo pelo qual organizações e procedimentos adquirem valor e estabilidade”. Fonseca (2002) define institucionalização como o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tornam-se padrões e passam a ser encaradas como rotinas naturais, ou concepções compartilhadas da realidade. O processo de institucionalização se encontra, em todas as sociedades, mas, comporta vários graus nos diversos sistemas e subsistemas de uma sociedade (TATTO, 2005). A institucionalização gera padrões de comportamento, definidos como legítimos em uma dada situação.

Tolbert e Zucker (1999) afirmam que o processo de institucionalização constitui-se de processos sequenciais em três estágios, a seguir:

- **Habitualização** (estágio pré-institucional): envolve o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares. Compreende inovações e mudanças efetuadas em resposta a problemas específicos que resultam em estruturas em estágio de pré-institucionalização, limitadas em termos de operação e, geralmente, pouco permanentes. Leva em consideração soluções adotadas em outras organizações, com possibilidade de ocorrência de mimetismo;
- **Objetivação** (estágio semi-institucional): implica o desenvolvimento de significados gerais compartilhados ligados aos comportamentos, para a transposição de ações de um contexto para outro. Consiste no desenvolvimento de consenso entre os decisores sobre o valor da estrutura a partir da obtenção e análise de informações sobre a sua disseminação em outras organizações (monitoramento interorganizacional), implicando na difusão da estrutura. Nesse estágio, os líderes, defensores das mudanças, desempenham papel central, realizando as tarefas de teorização que objetivam atribuir legitimidade cognitiva e normativa geral; e
- **Sedimentação** (estágio de total institucionalização): leva à institucionalização total, por meio da atuação de três variáveis: resistência de grupos, apoio continuado de grupos de defensores e correlação positiva com resultados esperados. Caracteriza-se não apenas pela propagação completa das estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, mas também pela perpetuação de estruturas por um longo período de tempo.

4 Metodologia da pesquisa

Quanto à natureza, este estudo pode ser caracterizado como quantitativo. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, realizada mediante um *survey*. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva. Em alinhamento ao seu aspecto descritivo, a pesquisa estabelece relações entre as variáveis estudadas, de modo a se identificar os fatores e compreender sua interação em cada fase da institucionalização da RS.

A escolha da empresa foco deve-se à sua posição de liderança dentre as companhias de água e esgoto do país e à relevância socioeconômica e estratégica do seu setor de atuação. Trata-se de uma sociedade de economia mista, da qual o Governo do Estado detém 84% das ações, a Prefeitura Municipal de Fortaleza 15,6% e outros acionistas 0,4% (CAGECE, 2007). A CAGECE é a quinta maior empresa do estado e a segunda em desempenho social. Obteve uma receita bruta de R\$ 501 milhões em 2008, o que representa um crescimento de 6% em relação ao ano anterior. Em sua declaração de missão e em seus valores a empresa ressalta a sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental. No ano de 2008, a Cagece implantou o Plano Diretor de Responsabilidade Social (CAGECE, 2009). A partir de 2005, seguindo tendências mercadológicas de empresas de diferentes segmentos, em como de seu próprio campo organizacional (isomorfismo), foi criada uma estrutura específica para tratar da RS.

Utilizou-se uma amostra não probabilística, a partir de dois critérios para participação, ser empregado direto da empresa e estar lotado em Fortaleza, excluindo-se, assim,

terceirizados e estagiários, ainda que atuantes na área de responsabilidade social. Considerou-se o vínculo empregatício fundamental para possibilitar a compreensão do processo em estudo em uma perspectiva de longo prazo. De um universo de 1.334 empregados diretos em todo o estado do Ceará, 895 são lotados na capital do estado, Fortaleza. Destes, participaram da pesquisa 124 empregados, mediante adesão voluntária. Foram verificados os critérios sugeridos por Rubin e Rubin (1995), segundo os quais os atores devem conhecer a situação a ser pesquisada; se dispor a falar sobre o assunto, e possuir diferentes perspectivas.

Sobre o método de coleta utilizado, o *survey*, Malhotra (1999) afirma ser este um dos métodos mais utilizados em pesquisas descritivas, ressaltando que consiste na aplicação de um questionário estruturado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos respondentes. O método *survey* não se resume ao questionário propriamente, mas também à coleta, à comparação e à análise dos resultados.

O questionário de coleta de dados foi estruturado em três blocos. O primeiro deles busca levantar dados acerca do perfil dos respondentes. O segundo busca captar a opinião do respondente sobre as questões apresentadas, conforme sua opção de resposta em uma escala Likert. O terceiro bloco é constituído por um conjunto de sete questões, descritas a seguir.

No terceiro bloco, a primeira questão trata da participação da empresa em ações de RS. A segunda questão trata da intensidade ou impacto das mudanças ocorridas na empresa com a adoção da RS. A terceira questão busca identificar, em uma escala de importância, de 1 (mais importante) a 6 (menos importante), os fatores que a empresa prioriza em relação às ações de RS. A quarta questão busca identificar os fatores que motivaram a empresa a adotar práticas de RS. A quinta questão busca identificar os fatores mais importantes na prática da RS. A sexta questão identifica a opinião quanto ao grau de relevância da institucionalização da RS. Por fim, a sétima questão busca identificar sugestões para o fortalecimento da área.

A análise e tratamento dos dados foram realizados com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e com recursos do *software* Excel, considerando-se os diferentes tipos de questões que compõem o instrumento de coleta, previamente detalhado. Como já exposto, o primeiro bloco do questionário trata apenas do perfil dos respondentes. Os quadros 2 e 3 evidenciam o processo de análise dos dados, considerando-se as categorias discutidas no referencial teórico, as questões do questionários e os objetivos específicos.

FASES DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZACAO	ITENS DO QUESTIONÁRIO
HABITUALIZAÇÃO	a; c; d; g; m
OBJETIFICAÇÃO	b; e; f; h; k; l;
SEDIMENTAÇÃO	i; j; n; o; p; q
TEMAS DOS INDICADORES ETHOS	ITENS DO QUESTIONÁRIO
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	a; b; c; g; h; j
PÚBLICO INTERNO	e; f
MEIO AMBIENTE	i
CONSUMIDORES E CLIENTES	m
COMUNIDADE	o
GOVERNO E SOCIEDADE	d; l
FORNECEDORES	não contemplado

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

Quadro 2: Relação entre fases da institucionalização, temas dos indicadores Ethos e itens do questionário,.

Foram calculadas as correlações dos itens aplicadas no questionário, em relação às fases do processo de institucionalização e em relação aos Indicadores Ethos. Para validar as correlações, fez-se análise estatística, com base no coeficiente, correlação de Pearson, que indica o grau de associação entre os itens, considerando-se que há correlação significativa quando o p-valor associado é menor do que 0,05. Quanto às demais questões, contidas no terceiro bloco do questionário, visaram ampliar a compreensão do processo como um todo.

5 O processo de institucionalização da responsabilidade social na CAGECE.

Dos 124 participantes da pesquisa, 39,4% ocupam cargo de Analistas (profissionais de nível superior), outros 15,3% são Assistentes (Ensino Médio) ou Técnicos (Técnico de Nível Médio), outros 11,2% são Supervisores, seguidos de 7,2% de Auxiliares. No grupo pesquisado, apenas 4% não especificaram o cargo que ocupam.

Quanto ao nível de escolaridade, a maior participação foi de cargos do nível superior, 40%, seguido dos cargos de Assistente e Técnico, com 15% cada. Quanto à experiência na empresa, considerando o desvio-padrão de 12,741, o tempo médio é de 19,2 anos, no intervalo de 2 a 45 anos. Já a experiência no cargo é, em média, 10,3 anos, com desvio-padrão de 10,11 e tempo mínimo de menos de um ano e máximo de 35 anos. Logo, o grupo é composto de profissionais que estão, em média, há 19 anos na Companhia, e há pelo menos 10 anos no cargo, fator que legitima a percepção destes quanto aos aspectos organizacionais em estudo.

Quanto ao sexo, 58% dos pesquisados são homens e 42% mulheres, caracterizando a predominância do sexo masculino no estudo realizado, o que, por sua vez, ratifica a predominância masculina evidenciada no relatório anual de 2007. Quanto à faixa etária, 54% estão acima de 45 anos, 15,3% estão entre 35 e 45 anos, e, 29,8%, estão no intervalo de 25 a 35 anos. Quanto à escolaridade, 37,1% têm nível superior completo, 30,6% têm pós-graduação, 23,4% têm apenas ensino médio e 8,9% têm nível superior incompleto. No grupo dos pós-graduados, 30,6% dos entrevistados tem especialização (n = 38), seguido de 18,4% que tem mestrado (n = 7) e apenas 2,6% com doutorado (n = 1). Verifica-se um bom nível de escolaridade entre os sujeitos pesquisados, o que corrobora o que está disposto no relatório anual da empresa, que afirma conceder incentivos para qualificação de seus colaboradores.

5.2 Análise do índice de concordância dos respondentes quanto ao tema da RS

Na Tabela 1, a seguir, apresenta-se uma síntese das respostas aos itens referentes ao primeiro bloco do questionário, em que se utiliza uma escala Likert, com cinco alternativas e, ainda, uma coluna indicativa de ausência de resposta, NR.

Tabela 1: Síntese das Respostas aos Itens do Primeiro Bloco do Questionário

Em relação ao tema Responsabilidade Social (RS), em sua opinião, a empresa ...	Concordo muito (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo muito (%)	NR (%)	Total (%)
a) possui área/setor responsável que dá suporte à prática da responsabilidade social.	27	58	9	6	-	-	100
b) faz estudos sobre RS, interna e externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas etc.	10	50	23	13	4	-	100
c) desenvolve parcerias com entidades que trabalham RS, universidades e centros de Pesquisa, p. ex., o Instituto Ethos.	19	36	35	9	1	-	100
d) segue as determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso	33	44	17	4	1	2	99,9
e) oferece propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como QVT, segurança, desenvolvimento profissional e escolaridade.	12	48	16	19	5	-	100
f) oferece ações para o público interno que respeitam a diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.	17	47	19	15	3	-	99,9
g) promove palestras, encontros, pesquisas na área, envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade e Governo.	7	44	29	20	1	-	100
h) busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos objetivos estratégicos.	9	40	41	9	2	-	100
i) é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como os de educação sanitária e coleta seletiva de lixo.	23	61	11	5	-	1	100
j) nos encontros e palestras realizadas sobre RS, permite a apresentação de novas propostas e a avaliação das propostas já existentes.	13	36	37	13	1	1	100

Em relação ao tema Responsabilidade Social (RS), em sua opinião, a empresa ...	Concordo muito (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo muito (%)	NR (%)	Total (%)
k) crê que a criação de uma estrutura própria, responsável pela RS, favorece a implementação de ações socialmente responsáveis.	23	44	28	5	-	1	99,9
l) viabiliza iniciativas de inclusão social (estágios) de incentivo à cultura, de apoio a projetos sociais, de forma transparente e ética.	32	50	13	4	2	-	100
m) investe em novas tecnologias para melhorar a qualidade de seus serviços.	16	50	20	8	1	5	100
n) demonstra claramente os resultados da RS.	11	44	27	16	1	1	100
o) acompanha seu relacionamento com a comunidade, reavaliando suas ações.	12	50	27	8	1	2	100
p) crê que a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com práticas de RS.	8	23	24	26	18	2	100
q) entende que a disseminação e adoção da RS conferem legitimidade às suas ações.	22	53	21	2	2	-	100

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Em relação ao item “a”, a empresa possui área/setor que dá suporte à prática da RS, 27% concordam muito, 58% concordam, 9% são indecisos e 6% apenas discordam. Tal área é percebida por 85%, o que favorece o trabalho. Quanto ao item “b”, a empresa faz estudos sobre RS, interna e externamente..., 10% concordaram totalmente, 50% parcialmente, 23% ficaram indecisos, 13% discordaram e 4% discordaram muito. Pelo menos 60% reconhecem a realização de estudos sobre RS. Quanto ao item “c”, a empresa desenvolve parcerias com entidades que trabalham com RS..., 19% concordam muito, 36% concordam, 35% estão indecisos, 9% discordam e 1% discorda muito. O índice de indecisos está bem próximo ao de concordância parcial, sugerindo que as ações em parcerias precisam ser melhor trabalhadas.

Em relação ao item “d”, a empresa segue as determinações da entidade reguladora..., 34% concordam muito, 44% concordam, 17% são indecisos ou não souberam responder, 4% discordam, 1% discorda muito. Portanto, 78% reconhecem a atuação da CAGECE em consonância às normas da agência reguladora. Em relação à oferta, por parte da empresa, de propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como QVT, segurança..., item “e”, 12 % concordam muito, 48% concordam, 16 % são indecisos ou não souberam responder, 19% discordam e 5 % discordam muito. 60% reconhecem as ações de melhoria contínua. Quanto à oferta de ações para o público interno que respeitam a diversidade..., item “f”, 17% concordam muito, 47% concordam, 18% são indecisos ou não souberam responder, 15% discordam e apenas 3% discordam muito. 64% reconhecem as ações para o público interno que respeitam a diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.

Quanto ao item “g”, a empresa promove palestras, encontros na área..., 6% concordam muito, 44%, concordam, 29% estão indecisos ou não souberam responder, 20% discordam e 1% discorda muito. Neste ponto, os índices de 50% para concordância e 50% para discordância e indecisão demonstram que este tipo de ação requer maior visibilidade. Em relação ao item “h”, a empresa busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las..., 9% concordam muito, 39% concordam, 41% não souberam responder ou estavam indecisos, 9% discordaram e 2% discordaram muito. Faz-se necessária uma maior divulgação das ações de benchmarking, bem como do esforço de alinhar tais ações aos objetivos estratégicos. No tocante ao comprometimento da empresa com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária e coleta seletiva de lixo, item “i”, 23% dos respondentes concordam muito, 60% concordam, 11% são indecisos ou não souberam responder, 5% discordam e apenas 1% não respondeu. Portanto, a grande maioria, 84%, reconhece a contribuição da CAGECE para o desenvolvimento da sociedade.

Em relação à apresentação de novas propostas e à avaliação das propostas já existentes, em encontros e..., item “j”, 13% concordam muito, 35% apenas concordam, 37% são indecisos ou não souberam responder, 13% discordam, 1% discorda muito e outro 1% não respondeu. 48% concordam que há tal incentivo, no entanto, outros 52% estão indecisos,

discordantes ou não quiseram responder, denotando que o incentivo à novas propostas ou avaliação das existentes precisa ser melhor trabalhado. Quanto à crença da empresa de que *a criação de uma estrutura própria, responsável pela RS, favorece a implementação de ações socialmente responsáveis*, item “k”, 23% concordam muito, 43% concordam, 28% não concordam, nem discordam, ou não souberam responder, 5% discordam e 1% não respondeu. Conclui-se que 67% reconhecem que a existência de uma área específica, formalizada na estrutura, viabiliza a implantação da RS. Acerca da *transparência e a ética adotadas em projetos e iniciativas de inclusão social*, item “l”, 31% concordam muito com a existência desses fatores, 50% apenas concordam, 13% não concordam, nem discordam ou não souberam responder, 4% discordam, 2% discordam muito. Denota-se, pois, uma forte percepção de uma postura ética e transparente na condução destas ações, segundo 81% do grupo.

Em relação ao *investimento em tecnologia para melhoria de serviços*, item “m”, tais investimentos são percebidos por 66%. Destes, 16% concordam muito e 50% concordam. Do restante do grupo, 20% não souberam responder ou são indecisos, 8% discordam, 1% discorda muito e 5% não responderam. O item “n” avalia se há *clareza na demonstração dos resultados da RS*. 11% concordam plenamente, 44% apenas concordam, 27% não concordam, nem discordam ou não sabem responder, 16% discordam, apenas 1% discorda muito ou não respondeu. Logo, 55%, pelo menos concordam que há clareza na demonstração dos resultados. Quanto ao acompanhamento da empresa, *de seu relacionamento com a comunidade e a reavaliação de suas ações*, item “o”, 12% concordam totalmente, 50% concordam, 27% estão indecisos, 8% discordam, 1% discorda muito e 2% não responderam. Deste modo, há 62% de concordância, contra 38% de indecisão, discordância e ausência de resposta.

Quando perguntados se a empresa acredita que *a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com a prática da RS*, item “p”, 31% dos respondentes afirmaram que sim. Destes, 8% concordam plenamente com tal incompatibilidade enquanto 23% apenas concordam. Contudo, 44% dos respondentes discordam que haja incompatibilidade entre lucro e ações de RS. Destes, 26% discordam e 18% discordam muito. Do grupo total, 24% são indecisos ou não souberam responder e apenas 1% não respondeu. Quando perguntados se a disseminação e adoção da RS traz legitimidade às ações da empresa, item “q”, a grande maioria, 75%, acreditam que sim. Destes, 22% concordam muito com tal afirmação. Do grupo total, 21% são indecisos ou não souberam responder, 4% discordam ou discordam muito.

Ressalta-se que a análise dos dados evidencia, ainda, uma alta percentagem de concordância em relação à maioria dos itens do questionário. Nos itens “a”, “i” e “l”, individualmente, a concordância é de mais de 80%. Nos itens “d” e “q”, fica em torno de 75%. Nos itens “b”, “e”, “f”, “k”, “m” e “o”, oscila entre 60% e 66%. Nos itens “c” e “n”, fica em 55%. Destaca-se, também, que o item “g” apresentou um empate entre concordância e discordância. Quanto aos índices de discordância, os itens “h” e “j”, individualmente, ficaram em 49%. No item “p”, a discordância é de 31%, devendo-se, contudo, neste caso, salientar a conotação negativa da frase, conferida pelo uso do substantivo *incompatibilidade*.

5.3 Correlação dos itens do questionário com o modelo de Tolbert e Zucker

Neste segmento, os 17 itens do primeiro bloco do questionário são distribuídos em três sub-grupos, constitutivos das fases que compõem o processo de institucionalização.

A primeira fase do processo, *Habitualização*, Tabela 2, envolve o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas, o que, no caso da empresa, advém, em grande medida, da obediência às determinações da entidade reguladora, item “d”, a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará –ARCE, que segue diretrizes da Agência Reguladora de Águas e Saneamento –ARAS. Compreende inovações e mudanças em resposta a problemas específicos, como sugerido nos itens “g” e “m”. Ademais, leva em consideração soluções adotadas em outras empresas, com ocorrência

de mimetismo, que pode ocorrer mediante alianças, como menciona o item “c”. Nesta fase, tem-se um índice de concordância favorável para fatores como *atendimento à legislação*, item “d”, e *às forças de mercado*, itens “c” e “g”, e *investimento em tecnologia*, item “m”.

Tabela 2: Critérios de Habitualização Avaliados

HABITUALIZAÇÃO	Índice de Concordância(%)
A empresa...	
c) ... desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como a Federação das Indústrias, Universidades e Centros de Pesquisa, p. ex. o Instituto Ethos.	55,6
d) ... segue às determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso ...	76,6
g) ... promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.	50,0
m) ... investe em novas tecnologias para melhorar a qualidade de seus serviços.	66,1

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

A segunda fase, *Objetificação*, Tabela 3, caracteriza-se pela defesa das mudanças e das práticas por líderes que desempenham importante papel, realizando as tarefas de teorização que atribuem legitimidade cognitiva e normativa. Nesta fase, ocorre o desenvolvimento de consenso entre os decisores sobre o valor da estrutura, como sugerem os itens “a” e “k”, a partir da obtenção e análise de informações sobre a sua disseminação em outras organizações do mesmo campo, monitoramento interorganizacional, item “h”.

Nesta fase, verificam-se, também, índices favoráveis de concordância, com destaque para os itens “a”, *existência de setor/área que dá suporte à prática da RS...*, e “f”, *viabilização de iniciativas de inclusão social...*, acima de 80%, e o item “h”, referente a práticas de *benchmarking* e o esforço de alinhar estas práticas aos objetivos estratégicos, com 50%. Os itens “b” e “e” ficam em 60%, enquanto os itens “f” e “k” ficam em torno de 65%.

Tabela 3: Critérios da Objetificação Avaliados

OBJETIFICAÇÃO	Índice de Concordância(%)
A empresa...	
a) ... possui área/setor responsável que dá suporte à prática da RS.	85,5
b) ... realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.	59,7
e) ... oferece propostas contínuas de melhoria em relação a fatores como: qualidade de vida e segurança no trabalho, desenvolvimento profissional, incentivo à escolaridade.	59,7
f) ... oferece ações voltadas para o público interno que respeitam à diversidade, sem distinção de sexo, cor, religião ou classe social.	63,7
h) ... busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.	48,4
k) ... acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de ações socialmente responsáveis.	66,1
l) A empresa viabiliza iniciativas de inclusão social (programas de estágios, p. ex.), de incentivo à cultura e de apoio a projetos sociais, de forma transparente e ética.	81,5

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

A fase da *Sedimentação*, Tabela 4, leva à institucionalização total, por meio da atuação de três variáveis, conforme Tolbert e Zucker (1998): *resistência de grupos de oposição*, não constatada na empresa; *apoio de grupos de defensores*, itens “i”, “o” e “q”; e *correlação positiva com resultados esperados*, itens “j”, “n” e “p”. Caracteriza-se pela propagação e perpetuação das estruturas. Quanto aos critérios de sedimentação, quatro apresentaram concordância favorável, acima de 50%, com destaque para os itens “i”, *comprometimento com o desenvolvimento da sociedade*, com 83,9%, e “o”, *monitoramento do relacionamento com a comunidade, no âmbito social...*, com 62,1%. Apenas os itens “j” e “p” obtiveram índices inferiores a 50%, devendo-se, mais uma vez, destacar a peculiaridade deste último item, cujo enunciado uma confere conotação negativa à frase.

Tabela 4: Critérios da Sedimentação Avaliados

SEDIMENTAÇÃO	Índice de Concordância(%)
A empresa...	
i) ... é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros.	83,9
j) ... nos encontros e palestras realizados sobre Responsabilidade Social permite a apresentação de novas propostas e a avaliação das propostas já existentes.	48,4

n) ... demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.	55,7
o) ... acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social, reavaliando ações de trabalho.	62,1
p) ... crê que a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com a prática de RS.	30,7
q) ... entende que a disseminação e adoção da RS confere legitimidade às suas ações.	75

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Para validar as correlações, fez-se análise estatística, com base no coeficiente, correlação de Pearson, que indica o grau de associação entre os itens, considerando-se que há correlação significativa quando o p-valor associado é menor do que 0,05.

Em relação à primeira fase do processo de institucionalização, *Habitualização*, todas as variáveis estão correlacionadas, conforme evidenciado na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5: Correlação para a fase da Habitualização

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

*Correlação significativa a 0,05 / **Correlação significativa a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Em relação à segunda fase do processo, *Objetificação*, da mesma forma que na primeira fase, todas as questões apresentam correlação entre si, como evidencia a Tabela 6.

Tabela 6: Correlação para a fase da Objetificação

OBJETIFICAÇÃO		a)	b)	e)	f)	h)	k)	l)
a)	Correlação de Pearson		,464(**)	,481(**)	,324(**)	,441(**)	,467(**)	,409(**)
	p-valor		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
b)	Correlação de Pearson	,464(**)		,426(**)	,364(**)	,436(**)	,215(*)	,256(**)
	p-valor	0,000		0,000	0,000	0,000	0,017	0,004
e)	Correlação de Pearson	,481(**)	,426(**)		,532(**)	,430(**)	,291(**)	,458(**)
	p-valor	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000
f)	Correlação de Pearson	,324(**)	,364(**)	,532(**)		,436(**)	,326(**)	,578(**)
	p-valor	0,000	0,000	0		0,000	0,000	0,000
h)	Correlação de Pearson	,441(**)	,436(**)	,430(**)	,436(**)		,465(**)	,322(**)
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
k)	Correlação de Pearson	,467(**)	,215(*)	,291(**)	,326(**)	,465(**)		,341(**)
	p-valor	0,000	0,017	0,001	0,000	0,000		0,000
l)	Correlação de Pearson	,409(**)	,256(**)	,458(**)	,578(**)	,322(**)	,341(**)	
	p-valor	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	

*Correlação significativa a 0,05 / **Correlação significativa a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

No entanto, em relação à fase de Sedimentação, os dados não foram suficientes para evidenciar a correlação em quatro das seis questões, conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7: Correlação para a fase da Sedimentação

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

*Correlação significativa a 0,05 / **Correlação significativa a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

5.4 Correlação dos itens do questionário com os temas Ethos de RS

Em relação ao tema que trata dos *Valores, Transparência e Governança*, o índice de concordância foi favorável conforme demonstra a Tabela 8. Observa-se que a *existência de área/setor responsável pelo suporte à prática da RS*, item “a”, e o *atendimento às determinações da agência reguladora*, item “d”, apresentam-se com os maiores índices, 85,5% e 76,6%, respectivamente. Nos itens “b”, *realização de estudos sobre RS...*, e “c”, *desenvolvimento de parcerias...*, a concordância é de aproximadamente 60%. Nos itens “g”, *promoção de palestras...*, “h”, *busca, em outras instituições de propostas...*, e “j”, *permissão de apresentação de novas propostas e avaliação...*, fica em torno de 50%.

Tabela 8: Correlação com tema Valores, Transparência e Governança

VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Índice de Concordância(%)
A empresa...	
a) ... possui área/setor responsável que dá suporte à prática da RS.	85,5
b) ... realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, através de programas de sugestões, canal de consultas via e-mail, canal de atendimento.	59,7
c) ... desenvolve parcerias com entidades que trabalham com o conceito de RS, como a Federação das Indústrias, Universidades e Centros de Pesquisa, p. ex. o Instituto Ethos.	55,6
d) ... segue as determinações da entidade reguladora de sua atuação, no caso	76,6
g) ... promove palestras, encontros, pesquisas na área de RS envolvendo empregados, fornecedores, clientes, comunidade, Governo.	50
h) ... busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.	48,4
j) ... nos encontros e palestras realizadas sobre Responsabilidade Social permite a apresentação de novas propostas e a avaliação das propostas já existentes.	48,4

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

O tema *Público Interno* também apresenta índices de concordância favoráveis. As ações da CAGECE, no âmbito de *diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente* são reconhecidas como válidas, havendo para o item “e”, *a empresa oferece propostas de melhoria em relação a fatores como QVT, segurança, desenvolvimento profissional...*, índice de concordância de quase 60% e, para o item “f”, *oferece ações voltadas para o público interno que respeitam à diversidade...*, índice de quase 64%.

Em relação ao tema *Meio Ambiente*, que trata de questões como o gerenciamento do impacto ambiental, o item “i”, *a empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como os de educação sanitária...*, apresenta o segundo maior índice de concordância, 83,9%, evidenciando ser este um ponto fortemente respeitado. No âmbito do tema *Governo e Sociedade*, o item “d”, *a empresa segue às determinações da entidade reguladora...*, teve índice de concordância de 76,6% e o item “l”, *a empresa viabiliza iniciativas de inclusão social, de forma transparente e ética*, de 81,5%.

No tema *Consumidores e Clientes*, que trata da dimensão social do consumo e indica o investimento necessário para a produção/oferta de produtos/serviços de qualidade e confiáveis, da mesma forma que nos casos anteriores, o item “m”, *a empresa investe em novas tecnologias para melhorar a qualidade de seus serviços*, teve índice de concordância positivo, de 66,1%. No tocante ao tema *Comunidade*, o item “o”, *a empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade, no âmbito social...*, teve concordância de 62,1%.

A Tabela 9 sintetiza dados relevantes, mas não relacionados aos temas Ethos. Os respondentes concordam que a criação de uma estrutura própria favorece a implementação das práticas de RS (66,1%); que os resultados alcançados pela RS são claramente demonstrados (55,7%); e que há compatibilidade da atividade lucrativa com a prática da RS.

Tabela 9: Fatores diversos, sem correlação com os Temas Ethos.

FATORES DIVERSOS SEM RELAÇÃO COM OS TEMAS ETHOS	Índice de Concordância(%)
A empresa...	
k) ... acredita que a criação de uma estrutura própria, responsável pelas atribuições da RS, favorece a implementação de ações socialmente responsáveis.	66,1
n) ... demonstra claramente os resultados alcançados pela RS.	55,7
p) ... crê que a atuação de uma instituição que visa lucro é incompatível com a prática de RS.	30,7
q) ... entende que a disseminação e adoção da RS conferem legitimidade às suas ações.	75

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009).

Tratando-se agora do terceiro bloco do questionário, em relação à primeira questão, que aborda a participação da empresa em ações de RS nos últimos anos, 95% reconhecem que houve evolução. Contudo, há divergência quanto à abrangência, os impactos e o processo. Deste grupo, 49,2 % julgam que houve avanço na divulgação e participação da RS, inclusive em relação à estratégia, gerando novos processos de trabalho e a criação de órgãos para lidar com RS. Contudo, 28% crêem que, embora crescente e divulgada, esta participação não causou mudanças nos processos e na estrutura. Ainda deste grupo, 14,5% afirmam apenas que a participação foi crescente e que gerou maior discussão sobre o tema. 1,6% julgam que houve crescimento, mas com pouca divulgação e envolvimento. 0,8% crêem que o crescimento se deu com pouca participação. Deste grupo, 45,9% não fazem menção aos impactos sobre os processos de trabalho ou a estrutura, em contraste ao 49,2% que ressaltam tais impactos. Ainda sobre a participação da empresa em RS, 0,8% afirmam que as ações continuam tímidas, distantes do ideal. 0,8% afirmam não ter conhecimento. 0,8% afirmam que para uma empresa que deseja ser a 3ª do país, mais ações devem ser desenvolvidas. 0,8% crêem que as ações foram pouco discutidas e pouco compreendidas. 0,8% crêem que as ações foram pulverizadas, descentralizadas e mal divulgadas. Ou outros 0,8 não responderam.

Quanto à segunda questão, que trata do impacto das mudanças com a adoção das práticas de RS, 80% reconhecem as mudanças, embora haja divergências quanto à direção intensidade. Deste total, 29,8% as consideram de grande porte, com impactos interno e externo. Contudo, 38,7% as consideram de médio porte, com impactos mais marcantes para o público externo ao passo que 11,3% as consideram de médio porte, com impactos mais marcantes para o público interno. Apenas 17% consideram as mudanças de pequeno porte e sem significados, para o público interno (9,7%) ou externo (7,3%). 3% não responderam.

Nas questões 3, 4, 5 e 7 que utilizam uma escala de relevância, de 1(mais importante) a 6 (menos importante) para cada um de seus itens, são atribuídas médias relativas aos valores médios atribuídos pelo total de respondente de cada questão. Assim, uma média mais baixa indica que o item obteve pontuações mais baixas, sendo, portanto, o mais relevante.

No tocante à terceira questão, que trata dos fatores que a empresa prioriza em relação à RS, considerando-se os indicadores Ethos, o fator mais importante e, portanto, com menor média foi o relacionado aos *compromissos éticos, cultura organizacional e balanço social*, com média de 2,38, seguido de *educação e conscientização ambiental*, com média de 2,42, e da *dimensão social do serviço prestado*, com 2,61. Esta escolha é coerente com a percepção apresentada em relação ao item “1”, no primeiro bloco do questionário, em que registra-se uma forte postura ética e transparente na condução destas ações, segundo 81% do grupo. Contudo, em oposição ao valor atribuído a estes temas, a *construção da cidadania por parte de outras empresas* e a *seleção criteriosa dos parceiros da empresa* foram menos valorizadas, respectivamente, com médias de 3,99 e 3,61. Chama atenção a quarta colocação atribuída ao fator *diálogo e participação, respeito ao indivíduo, trabalho decente*, indicativos do relativamente baixo reconhecimento/valorização das práticas de RS com o público interno.

Em relação à quarta questão, que busca identificar os fatores que motivaram a empresa a adotar práticas de RS, *sociedade como um todo* figurou em primeiro lugar, com média 2,0, à frente do fator *clientes*, cuja média foi de 2,33, e do fator *governo*, 2,94, o que indica forte preocupação da empresa com sua imagem. Consistentemente com a questão anterior, o público interno ficou em quarto lugar, com média 3,40, o que reforça a percepção de baixa valorização mencionada acima. O fator *sindicatos* ficou em quinto lugar, com 3,93 e ao fator *outras instituições* foi atribuída a menor relevância, 4,28, resultado que converge com a constatação no item “h”, do primeiro bloco do questionário, de que mais de 50% dos respondentes não reconheciam outras instituições como inspiração para as práticas de RS.

Quanto à quinta questão, que busca identificar os fatores mais importantes na prática da responsabilidade social, destaca-se *eficiência na prestação de serviços*, com média de

2,43. A relevância atribuída a eficiência vem acompanhada da preocupação com a imagem insitucional, aspecto previamente comentado. O fator *imagem frente ao público externo, com melhorias concretas de serviços* ficou em segundo lugar, com média de 2,70, à frente de fatores como *satisfação para público interno (funcionários)*, 2,88, e *transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo*, 3,01. Os fatores menos relevantes foram *participação de todos os níveis da empresa na tomada de decisão*, 3,34, e *adoção de novas tecnologias e processos de trabalho*, 3,73, sendo este último resultado paradoxal, tendo em vista a forte relevância atribuída à eficiência na prestação de serviços.

Em relação à sexta questão, que busca identificar a visão quanto ao grau de relevância da institucionalização das práticas de responsabilidade social, 93% consideram a institucionalização importante, o que indica o reconhecimento de que esta institucionalização confere legitimidade às ações da empresa. Deste total, 53,3% julgaram-na muito relevante e 40% relevante. Apenas 5% acreditam ser irrelevante e 2% não responderam.

No tocante à sétima questão, acerca das sugestões para o fortalecimento da área de RS, destaca-se *reconhecer o trabalho dos que se destacam na prática de RS*, com média 0,37, seguida de *conceder mais autonomia aos responsáveis pela área de RS*, com 0,45. Reconhecimento e poder decisório são fatores considerados críticos. Em seguida, vêm os fatores *disponibilizar mais informações e materiais para execução de tarefas*, média 0,46, *oferecer mais treinamentos sobre o tema*, com 0,48, *divulgar mais ações que tratem da RS*, com 0,55, e, em último lugar, com 0,71, *integrar os princípios da RS ao planejamento estratégico*, o que sugere a falta de visão quanto à importância deste alinhamento.

6 Conclusão

É crescente o envolvimento das empresas com o tema Responsabilidade Social. Contudo, em muitos casos a formalização e a sistematização das práticas de RS não ocorre de forma continuada, o que inviabiliza o alinhamento das ações de responsabilidade social à estratégia corporativa. Diante desta constatação, este estudo se propôs a investigar o processo de institucionalização da Responsabilidade Social, à luz do modelo proposto por Tolbert e Zucker (1998) e tomando como locus de pesquisa a Companhia de Água e Esgoto do Ceará.

Em relação ao primeiro objetivo específico, *analisar os fatores relativos às inovações tecnológicas, aos aspectos legais e às forças de mercado*, há um índice de concordância de cerca de 67% dentre os respondentes de que estes fatores são observados na empresa. Evidencia-se, por exemplo, que a empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus serviços, item “m”, e segue as determinações da entidade reguladora de sua atuação, item “d”. Constatou-se, porém, que maior esforço deve ser realizado na promoção de palestras e encontros, envolvendo empregados, clientes, comunidade e governo para ampliar a difusão das práticas de RS, item “g”.

No tocante ao segundo objetivo específico, *analisar os fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e à teorização*, há um índice de concordância de 63% de que estes fatores são observados. Em relação ao monitoramento, a empresa realiza estudos sobre RS, tanto interna quanto externamente, por diversos meios, item “b”, busca, em outras instituições, propostas na área de RS e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos, item “e”. Em relação à teorização por parte dos “champions”, líderes que propagam a relevância da RS, há um forte consenso quanto à adoção de uma postura transparente e ética no desenvolvimento de iniciativas de inclusão social, item “l”. Em alinhamento aos esforços de monitoração e teorização, constata-se um consenso social entre os decisores acerca do valor de uma estrutura própria, responsável pela RS, item “k”. Ressalta-se, porém, que o moderado índice de concordância expresso no item “h”, acerca das ações de *benchmarking* realizadas pela empresa junto a outras organizações, parece indicar que deve haver maiores esforços de alinhamento destas aos objetivos estratégicos próprios.

Quanto ao terceiro objetivo específico, *analisar os fatores relativos aos impactos positivos, à resistência e à defesa de grupos de interesse*, há um índice de concordância de 59%, significativo do avanço da empresa quanto à sedimentação da RS, mas inferior aos índices constatados na habitualização e objetificação. Conclui-se, por exemplo, que a empresa entende que a disseminação e adoção da RS traz legitimidade às suas ações, item “q”. Como evidência, verifica-se um alto índice de concordância quanto ao comprometimento da empresa com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como de educação sanitária, coleta seletiva de lixo, entre outros, item “i”. Observa-se, ainda, que a empresa monitora seu relacionamento com a comunidade, reavaliando suas ações, item “o”.

Em conclusão, vale ressaltar que os resultados dos índices das três fases, da primeira à última, mostram-se decrescentes, evidenciando que o processo de institucionalização como um todo ainda está em andamento, com progressos moderados, mas com mudanças a serem formalizadas, sistematizadas, consolidadas e disseminadas, de modo que se possa, eventualmente, constatar o reflexo da continuidade histórica das práticas de responsabilidade social na estrutura, como sinal de sua institucionalização, como propõem Tolbert e Zucker.

7 Referências

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

CHAVES, J.; ASHLEY, P. Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã. In: ASHLEY, P. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ (CAGECE). **Relatório Anual 2007**. Disponível em < <http://www.cagece.com.br/institucional/relatorio-anual>>. Acessado em 25 de outubro de 2009.

_____. **Demonstrações financeiras 2008**. Disponível em <<http://www.cagece.com.br/institucional/relatorio-anual/institucional/demonstracoes-financeiras>>. Acessado em 25 de outubro de 2009.

FACHIN, R.; MEDONÇA, J. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: CARVALHO, C.; VIEIRA, M. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003. p. 29-46.

FONSECA, M. F. Certificação de sistemas de produção e processamento de produtos orgânicos de origem animal: história e perspectiva. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**. v. 19, n. 2, p. 267-97, 2002.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

HODGSON, G. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**, v. 36, p. 166-192, 1998.

HUNTINGTON, S. Political development and political decay. **World Politics**, v. 17, no. 3, pp. 386-430, 1965.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perguntas frequentes**.

Disponível em:

<<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>.

Acessado em 20 de novembro de 2009.

_____. **Indicadores Ethos 2009**. Disponível em

<http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/IndicadoresEthos_2009_port.pdf>. Acessado em 20 de novembro de 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999. p.220-226.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. 204 f. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
MELO NETO, F. Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NORTH, Douglass C. **Structure and change in economic history**. New York: W. W. Norton & Co, 1981.

PUGH, D.; HICKSON, D. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
QUINELLO, Robson. **A teoria institucional aplicada à Administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

RUBIN, H.; RUBIN, I. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. London: Sage Publications, 1995.

SELZNICK, Philippe. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SCOTT, W. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

TATTO, Luiz. **Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses**. 2005. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.) **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: GLEGG, S., HARDY, C.; NORD, W. (org.), **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.