

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO

Emanuel Dheison dos Santos Penha¹
Adriano Gaudio de Andrade²
Augusto César de Aquino Cabral³
Tobias Coutinho Parente⁴

RESUMO

Como estratégia de gestão, a responsabilidade social empresarial (RSE) emergiu recentemente e vem se consolidando gradativamente, empresas estão adaptando suas práticas e revendo seus valores. Atualmente, as organizações competem não apenas por clientes e capital, mas também por legitimidade, o que motiva a adesão da RSE. Nesta perspectiva, este trabalho tem como objetivo investigar o processo de institucionalização da RSE no setor bancário, analisando as fases de habituação, objetificação e sedimentação, conforme o modelo de Tolbert e Zucker (1999). O estudo foi realizado em dois bancos de grande porte, CEF e BX, escolhidos em função de sua relevância econômica e do alcance de suas ações. Na coleta de dados, foram utilizados questionários, aplicados junto aos gerentes das agências, e entrevistas com os superintendentes da área de RSE. Quanto aos resultados, em relação à habitualização, na CEF a legislação foi fator decisivo, assim como a imagem corporativa; no BX a orientação estratégica e a imagem foram mais relevantes. No tocante ao monitoramento, objetificação, há dissenso na CEF, já no BX, há consenso de que a instituição monitora suas ações de RSE. Quanto à defesa de grupos de interesse, sedimentação, constata-se que não há resistência nos dois bancos. Em relação à mensuração dos impactos das ações de RSE, na CEF não há sistematização, já o BX mede os impactos, articulando-se, inclusive, com stakeholders externos. Em síntese, na CEF, a RSE está entre as fases de objetificação e sedimentação e no BX, as práticas de RSE estão mais consolidadas, estando na sedimentação.

Palavras chave: Institucionalização, Teoria Institucional, Responsabilidade Social e Setor Bancário.

ABSTRACT

As management strategy, corporate social responsibility (CSR) has recently emerged and has been consolidated gradually, companies are adapting their practices and reviewing their values. Today, organizations not only compete for customers and capital, but also for legitimacy, which motivates the accession of CSR. In this perspective, this paper aims to investigate the process of institutionalization of the CSR in banking sector, analyzing the stages of habituation, objectification and sedimentation, according the model of Tolbert and Zucker (1999). The study was conducted in two large banks, CEF and BX, the banks were

¹ Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC), atualmente é mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da UFC (PPAC/UFC).

² Graduado em Administração de Empresas pela UFC, atualmente é administrador da Petrobrás.

³ Administrador pela Universidade de Fortaleza, mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará e em Educational Administration and Supervision pela University of New Hampshire e doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente é professor da UFC, onde atua no PPAC e é Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC/UFC).

⁴ Graduado em Administração de Empresas pela UFC, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA-USP) e pesquisador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP/FIA).

chosen because of their economic relevance and the extent of their actions. In the data collections were applied questionnaires with the managers of agencies, and interview with superintendent of CSR. Regarding the results in relation to habitualization in CEF legislation was crucial, as well as corporate image, while the BX the strategic direction and image were more relevant. With regard to monitoring, objectification, there is dissent in the CEF, while the BX, there is consensus that the institution monitors its actions of CSR. As to the defense of interest groups, sedimentation, it appears that there is no resistance in the two banks. In relation the measurement of the impacts of the actions of CSR, there is no systematization in CEF, however, the BX measure the impacts, articulating, even with external stakeholders. In summary, in the CEF, the CSR is between the stages of objectification and sedimentation and in the BX the practices of CSR are more consolidated, being in the sedimentation.

Keywords: *Institutionalization, Institutional Theory, Social Responsibility and Banking Sector.*

1. Introdução

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido discutida no meio acadêmico e empresarial. Parece ser cada vez maior a consciência da sociedade acerca da responsabilidade das empresas com a comunidade em que ela está inserida. Clientes e consumidores estão exigindo das empresas não apenas produtos e serviços de alta qualidade, mas o monitoramento de todo o processo produtivo, de modo a minimizar os impactos do processo de gestão, combatendo práticas ilegais e anti-éticas. Diante disto, gradativamente, empresas dos mais diversos setores têm aderido ao movimento da RSE. Neste estudo, aborda-se o tema no âmbito do setor bancário brasileiro, que tem se destacado neste campo.

Há vários enfoques sobre a RSE. Dentre estes, duas visões se destacam. A visão clássica, que julga a RSE um fardo além das obrigações da empresa. Seu defensor, Milton Friedman (1970), argumenta que a RSE reduz os lucros e que a única responsabilidade da administração é conduzir os negócios com o máximo de lucro. Nessa visão, falar de RSE seria desnecessário, pois a empresa é uma pessoa artificial, que não pode assumir e ter responsabilidades sociais. Os dilemas éticos devem ser colocados a cargo dos indivíduos. A pessoa pode acumular riqueza ou distribuí-la com a sociedade. Neste contexto, a decisão ética passa a ser problema intrínseco do indivíduo, não da empresa. Já a visão socioeconômica se interessa pelo bem-estar social externo. Seu defensor, Samuelson (1971), afirma que a RSE gera lucros em longo prazo, melhora a imagem da organização e é uma obrigação ética.

Analisando o contexto em que evoluiu o conceito de RSE, verifica-se que o macro ambiente político e social tornou-se mais importante para as empresas que, à medida que se multiplicaram em número e cresceram em tamanho, ficaram mais abrangentes, ampliando seu

campo de influência e adquirindo maior visibilidade. Como corolário, suscitam mais expectativas do público interno e externo, ou seja, de todos os seus *stakeholders*. Além das expectativas, cresceram também as demandas legais. Em síntese, o cenário tornou-se mais complexo do que quando estes autores cunharam suas visões a respeito da RSE.

Já quanto à adoção da RSE, deve-se atentar para a sistematização das práticas e não para a ocorrência de ações isoladas. Central nessa questão é a continuidade e o amadurecimento das ações, de modo a torná-la, gradativamente, parte da estratégia da empresa e um valor em sua cultura. Assim, esta pesquisa tem por objetivo investigar o processo de institucionalização da RSE nos bancos CEF e BX, tendo como referência o modelo de Tolbert e Zucker (1999). Para tal, foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) analisar os fatores relativos à legislação e forças do mercado; 2) analisar os fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e à teorização; e 3) analisar os fatores relativos aos impactos positivos, resistência e defesa de grupos de interesse. Em termos de estrutura, além desta introdução, este trabalho é composto de cinco segmentos. Destes, os dois primeiros abordam o referencial teórico, RSE e teoria institucional; o terceiro trata da metodologia; o quarto traz a apresentação e análise dos dados; e por fim, seguem as conclusões.

2. Responsabilidade Social Empresarial

O fenômeno da RSE vem sendo construído há tempos, Alves (2002) relata que Andrew Carnegie foi um dos pioneiros, ao imaginar que as organizações são instituições sociais, em 1899, publicou a obra “O evangelho da riqueza”, que se caracterizou por dois princípios básicos, relativos à RSE: caridade e princípio do zelo.

Carrol (1999) acrescenta que nessa época já se despertava uma curiosidade com a temática nos trabalhos de Chester Barnard's (1938) *The Functions of the Executive*, John Clark's (1939) *Social Control of Business* e Theodore Kreps' (1940) *Measurement of the Social Performance of Business*, além de na época a Revista *Fortune* ter entrevistado empresários a respeito de suas responsabilidades sociais. O pensamento da época era nas responsabilidades do empresário, como ressalta Carrol (1999) e corrobora Alves (2002). A principal publicação da época foi a de Howard R. Bowen (1953), intitulada de *Social Responsibilities of the Businessman*, essa obra demarcou o início de uma análise mais criteriosa e profunda da temática (ALVES, 2002). Para Carrol (1999), Bowen pode ser considerado o pai da Responsabilidade Social. Contudo, essa responsabilidade, abordada por

Bowen, é vinculada somente à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho (KREITLON, 2004).

Conforme Reis (2007), a RSE começou a ganhar corpo nos EUA durante a década de 1960. Kreitlon (2004) argumenta que, a partir desta década aumenta o poder das empresas, que passam a ter estruturas complexas, intensificando a separação entre propriedade e gestão, gerando o conflito de agência, em especial com a pulverização das ações.

Neste contexto, surge a discussão sobre como a empresa deve atuar, questionando-se se é ou não sua obrigação exercer atividades que visem o bem estar da sociedade. Em 1970, Friedman publica *The social responsibility of business is to increase its profits*, em que argumenta que implementar a RSE seria uma auto-taxação ilógica, contrariando os interesses dos acionistas e o próprio fim da empresa, que é gerar lucro. Segundo Friedman (1970), para a empresa há apenas uma única responsabilidade social, usar seus recursos em atividades que aumentem seus lucros, desde que não se viole as regras, nem desrespeitar a livre concorrência. Deste debate, surge a ideia de que as empresas devem responder a obrigações mais amplas (KREITLON, 2004). No final da década de 1970, novas teorias trazem o conceito das organizações como entidades morais e capazes de tomar decisões. Assim, a responsabilidade individual dá lugar à RSE, que transcende à mera agregação das ações dos sujeitos.

No Brasil, o tema passou a ser abordado pelos acadêmicos na década de 1980, no entanto a conjuntura econômica desfavorável da época prejudicou uma construção mais efetiva da RSE. O tema, então, entrou na pauta dos empresários, somente, na década de 1990, incentivado pela redemocratização e abertura econômica, além dos direitos conquistados através da Constituição Federal de 1988 que, dentre outros avanços, introduziu novas agências mediadoras entre as firmas e a sociedade. Posteriormente, foi fundado o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que tornou-se um importante parâmetro no campo, tendo como missão: *mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa* (ETHOS, 2009). A empresa, nesta visão, deve ir além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores.

Quanto ao conceito de RSE, este foi imbuído de uma forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos a respeito das obrigações das corporações, o que da origem a escola chamada de *Business Ethics*, onde há espaço para o diálogo entre a administração e a filosofia (DE GEORGE, 1987). Além dessa escola, conforme Ashley (2005), os argumentos a

favor da RSE partem, principalmente, da escola conhecida como *Business & Society*, que preconiza uma abordagem contratual entre a empresa e a sociedade, defendendo a formação de uma rede de interesses permeada por disputas de poder, por acordo contratuais e pela busca de legitimidade (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007). Destacam-se os trabalhos de Carroll (1979, 1991), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994) e Wood (1991), sendo o principal pilar dessa abordagem a teoria dos *stakeholders* difundida no trabalho de Freeman (1984). Outra escola da RSE é a *Social Issues Management*, segundo Pereira e Campos Filho (2007), paralelamente as outras, surgia esta escola defendendo que os problemas sociais deveriam ser abordados como variáveis a serem consideradas na gestão estratégica.

Ainda em relação à conceituação, Carroll (1999) relata que muitas definições foram lançadas ao longo da história, em especial na década de 1970, sendo os anos 80 dedicados aos estudos empíricos dos conceitos traçados na década anterior. Serpa e Fourneau (2007) afirmam que o histórico de definições é impreciso. Hazlett, Mcadam e Murray (2007) argumentam que o tema assume diversas denominações; ademais, tem-se a RSE como um termo; um conceito; um processo; uma teoria; ou simplesmente um conjunto de atividades.

Carroll (1979) acredita que a RSE abrange expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações. Na definição do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, que encara a empresa como sujeito da ação socialmente responsável, a RSE é o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com múltiplos públicos para a melhoria da qualidade de vida (HOLLIDAY; SCHMIDHEINY; WATTS, 2002).

Já Cramer, Heijden e Jonker (2006) apresentam uma definição mais pragmática sobre o tema, exposta pelo Conselho Econômico e Social da Holanda no relatório *Responsabilidade Social Corporativa (RSC): uma abordagem holandesa*. O texto define a RSC como o esforço de orientar as atividades de negócios para a criação de valor em três dimensões – valor, pessoas, planeta – e para o bem-estar social em longo prazo; manter uma relação com os diversos *stakeholders* nas bases da transparência e do diálogo, respondendo às perguntas justificáveis da sociedade. Nesta definição, lucro tem o sentido de maximização do lucro, planeta de qualidade ecológica e pessoas de bem estar humano dentro e fora da organização.

Ao se fazer uma síntese da evolução da RSE, tomando-se por base Kreitlon (2004), constata-se não haver um padrão único, mas sim algumas correntes que podem ser sintetizadas em: (a) RSE pela ética e pela moral: a empresa, assim como os indivíduos, está

sujeita ao julgamento de suas práticas e seu dever é fazer o bem, por ser o correto a fazer. Representa um posicionamento socialista de igualdade e solidariedade, em oposição aos economistas clássicos; (b) RSE a partir da troca de benefícios entre empresa e sociedade - a empresa, por usufruir de recursos naturais e humanos da sociedade, tem a obrigação de contribuir para a renovação destes, zelando, por exemplo, pelo meio ambiente e por condições salutaras de trabalho; e (c) RSE como estratégia empresarial e busca por vantagem competitiva: padrão aceito no universo empresarial. Representa um retorno ao modelo econômico clássico, pois busca a lucratividade e diferenciação. Alinha-se ao uso de certificações e indicadores como forma das empresas evidenciarem o caráter responsável, ético e moral de suas ações. Trata-se, enfim, de um conceito em construção.

3. Teoria Institucional

A análise do impacto das instituições na economia se intensificou a partir da década de 1960. Compreendendo os mercados como estruturas sociais, cujos funcionamentos dependem dos ambientes institucionais em que estão inseridos. North (1990) afirma que para o desenvolvimento de uma nação, a evolução institucional é mais relevante do que avanços tecnológicos ou acumulação de capital. Nesta visão, a consolidação dos arranjos institucionais faz com que as regras sejam respeitadas, reduzindo os custos de transação das organizações.

No entanto, a Teoria Institucional se desenvolveu em orientações distintas. No campo dos estudos organizacionais, segundo Scott (1995), o que se chama hoje de institucionalismo é originário de conceitos formulados no final do século XIX, em decorrência dos debates empreendidos na Alemanha sobre o método científico. Buscavam-se respostas sobre o modo como as escolhas sociais são modeladas, mediadas e canalizadas pelos arranjos institucionais. Conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), ela resulta de conhecimentos da ciência política, da sociologia e da economia, incorporando em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, onde se inserem indivíduos, grupos e organizações.

Na teoria institucional, existem duas vertentes, o velho e o novo institucionalismo. Na primeira, destaca-se Philip Selznick, um dos precursores da teoria institucional. Na segunda, têm-se Dimaggio e Powell (1983, 1991), Scott (1995), Meyer e Rowan (1977) e Tolbert e Zucker (1983, 1999). Conforme Fonseca (2003), o novo institucionalismo é uma tentativa de continuação da vertente antiga, embora as duas versões sejam distintas, principalmente no que

se refere à abordagem sociológica utilizada para os estudos organizacionais, pois enquanto o antigo preferia a orientação econômica e política, o novo segue mais a orientação sociológica.

Rosa e Coser (2004) afirmam que a abordagem institucional é capaz de oferecer explicações aos processos atrelados ao que impera sobre as relações sociais, por preocupar-se com o que há de cristalizado em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores organizacionais. Em ambientes institucionalizados, o comportamento é estável e previsível, associando-se economicamente à redução de custos derivados das incertezas nas relações entre os atores. Por isso, é relevante estudar como ocorre a institucionalização, que pode ser vista como o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tornam-se padrões e passam a ser encaradas como rotinas ou concepções compartilhadas.

Selznick (1972, p.14) afirma que institucionalização é [...] *algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao ambiente.* É um processo condicionado pela conformidade às normas sociais, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído pela interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores e para a ação. A teoria institucional busca entender por que as organizações adotam certas formas, explicando homogeneidade ao invés de diferenciação (PUGH; HICKSON, 2004).

3.1. O processo de institucionalização de Tolbert e Zucker

No modelo de Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização ocorre mediante um processo com três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. A *habitualização* envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas específicos, provocados pela inovação e por mudanças, provenientes das forças de mercado e das mudanças na tecnologia e na legislação. A normalização de tais arranjos ocorre mediante políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Estes processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como em um estágio de pré-institucionalização.

O movimento em direção a um status mais permanente e disperso está baseado na *objetificação*, que acompanha a difusão da estrutura. Envolve o desenvolvimento de um certo

grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações. Deste modo, apesar de terem adquirido um certo grau de aceitação normativa, os adeptos estarão conscientes da sua qualidade relativamente não testada e, conscientemente, monitorarão a acumulação de evidência (de sua própria organização, bem como de outras) a respeito da eficácia das estruturas.

Na *sedimentação*, pode ocorrer a imposição coercitiva aos novos membros da organização. Quando a norma está totalmente sedimentada, houve a institucionalização. Para compreender esta fase, é necessária a identificação dos fatores que afetam tanto a abrangência do processo de difusão quanto da conservação da estrutura sedimentada a longo prazo. Esse processo se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência por várias gerações. A partir do momento em que ocorre a *sedimentação*, é possível analisar o grau de institucionalização e a conformidade dos indivíduos com o comportamento dos outros dentro da organização e das organizações com outras organizações, que pode ocorrer de acordo com normas escritas ou implícitas no comportamento social do grupo.

3.2. Isomorfismo institucional

Conforme DiMaggio e Powell (1983), o ambiente é um fator de homogeneização organizacional, na medida em que nele são difundidas práticas e formas que são institucionalizadas pela comunidade de organizações pertencentes a um mesmo campo. O fenômeno de homogeneização é denominado de isomorfismo. Trata-se do processo que constrange e força uma população a assemelhar-se com as outras que estão expostas às mesmas condições ambientais, abrangendo questões relacionadas à competição por poder político, legitimidade institucional e conveniência social. Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), o que leva uma organização a adotar posturas isomórficas em relação aos líderes do seu campo é a autodefesa, uma vez que a semelhança facilita as transações interorganizacionais, por intermédio de regras socialmente aceitas.

DiMaggio e Powell (1991) especificam três isomorfismos. O coercitivo, que resulta de pressões formais e informais sobre as organizações, por outras organizações, e de expectativas da sociedade, diante de um contexto legal, econômico e político, assim como de pressões exercidas pelo Estado, que levam as organizações a adotar estratégias similares. O mimético, que ocorre quando uma organização imita práticas de outra, para enfrentar incertezas, em um

processo de reprodução ou imitação de políticas, estratégias, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas em geral. Por fim, o normativo, que refere-se a formas padronizadas de ação frente a situações compartilhadas. Compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais frequentes de pressão normativa. A progressiva especialização de colaboradores e a profissionalização de ocupações conduzem à padronização de condições e métodos de execução de atividades. Conjuntamente com outros fatores, o isomorfismo leva a mudanças na estrutura organizacional.

4. Metodologia

Esta pesquisa baseou-se no estudo de dois casos, o CEF e o BX. O estudo de caso é uma abordagem metodológica que busca enxergar com intensidade e profundidade as condições de ocorrência de um fenômeno, de um problema ou de uma situação real. Assim, como refere Stake (2005) o estudo de caso consiste no estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade.

Considerando à natureza dos dados e à abordagem do problema, este estudo é quantitativo, sendo caracterizado como um *survey*. A pesquisa *survey*, conforme Babbie (2005) é uma ferramenta de pesquisa indicada para os estudos em que se pretende obter dados ou informações quantitativas sobre peculiaridades, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de coleta, o questionário. Além disso, o estudo traz, também, uma visão qualitativa do processo da institucionalização da responsabilidade social nos bancos em estudo, coletando dados através de entrevistas.

Quanto aos fins, em alinhamento à taxionomia proposta por Vergara (2000), trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca estabelecer uma compreensão inicial do fenômeno em foco, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999), pouco utilizado nesta área; e descritiva, por buscar estabelecer relações entre as variáveis em análise. Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica e de campo, realizada mediante um levantamento junto a dois bancos múltiplos, que estão entre os quatro maiores do Brasil em termos de ativos. As unidades localizam-se em Fortaleza-Ce. Para este trabalho, só foi permitido divulgar o nome de um dos bancos, a Caixa Econômica Federal (CEF), o outro é denominado BX.

Para a coleta de dados de campo, foram utilizados um questionário estruturado e um roteiro de entrevista, ambos subdivididos em blocos que abordam questões relativas a cada uma das fases do processo de institucionalização, buscando identificar as forças causais em

cada uma das etapas do processo. Utilizou-se uma amostra não probabilística, a partir de três critérios para participação, ser empregado direto da empresa, excluindo-se, assim, terceirizados e estagiários, estar lotado em Fortaleza, e estar vinculado a ações de responsabilidade social. Considerou-se o vínculo empregatício fundamental para possibilitar a compreensão do processo em estudo em uma perspectiva de longo prazo. Participaram da pesquisa 59 bancários, mediante adesão voluntária. Destes, responderam os questionários, 16 no BX e 39 na CEF; e foram entrevistados dois gestores no BX e dois na CEF.

As entrevistas serviram como contraponto aos questionários, complementando a compreensão do processo. Duraram em média sessenta minutos, tendo sido gravadas e transcritas, de modo a se poder elencar os temas recorrentes em relação a cada um dos estágios estudados. Na análise dos dados coletados dos questionários, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva básica, apresentando-se médias e percentuais de respostas. No cálculo das médias, considerou-se o total das respostas e em relação a cada uma das questões, foi solicitado aos respondentes que atribuíssem um grau de relevância diferenciado a cada um dos itens apresentados como opção de resposta, em uma escala em que 1 é sempre o mais relevante. Deste modo, em questões com cinco itens, por exemplo, a escala iria de 1 (mais relevante) a 5 (menos relevante.)

5. Apresentação e Análise dos Resultados

Tolbert e Zucker (1999) argumentam que o processo de institucionalização implica a identificação das forças causais e os fatores determinantes em cada estágio. Contudo, alguns destes fatores tendem a serem presentes em mais de uma fase. A seguir, busca-se identificar estes fatores, analisando cada uma das fases do processo de institucionalização, conforme propõem Tolbert e Zucker (1999). Antes expõe-se o perfil dos respondentes da pesquisa.

5.1 Perfil dos Respondentes

Em relação ao perfil dos participantes da pesquisa, em ambas instituições, a maioria dos respondentes dos questionários é do sexo masculino, 62%. Quanto à escolaridade, 93,8% na CEF e 84,6% no BX têm pelo menos curso superior. 50% na CEF e 48,7% no BX possuem pós-graduação. Na CEF, 87,5%, estão há mais de dez anos no banco e o restante do grupo há pelo menos cinco anos. Também no BX, a maioria, 66,7%, estão há mais de dez anos na instituição. 17,9% estão de cinco a dez anos no banco e 12,8% de um a cinco anos. Na CEF,

todos estão no cargo há mais de dois anos, sendo que 75% deles ocupam cargo em nível de gerência. Os demais, em nível operacional. No BX, 74,4% estão no cargo há mais de dois anos. Do total de respondentes do BX, 53,8% ocupam cargos gerencias e 2,6% ocupam cargo de direção. Os demais ocupam cargos operacionais. Em cada um dos bancos foram feitas duas entrevistas. No BX, com os gestores responsáveis pela área de RSE, sendo um deles responsável pelo setor rural. Ambos têm pós-graduação e estão há mais de dez anos no banco. Na CEF, foram entrevistados o superintendente regional e a gestora responsável pela área de responsabilidade social. Ambos têm pós-graduação e estão há mais de dez anos no banco.

5.2. Fase Inicial do Processo de Institucionalização

Na fase inicial, importa identificar, em especial as mudanças tecnológicas, os novos arranjos jurídicos (mudanças na legislação) e as forças de mercado (fatores econômicos) que levam a empresa à inovação e à consequente *habitualização*. Buscou-se, inicialmente, identificar quais foram os principais fatores determinantes na sistematização das práticas de RSE nos bancos. A Tabela 1 mostra os resultados do questionário a este respeito.

Tabela 1 – Fatores determinantes no processo de institucionalização da RSE.

Fatores determinantes na institucionalização da Responsabilidade Social	MÉDIAS	
	CEF	BX
1. Preocupação com a imagem corporativa, em especial junto aos clientes	3,23	2,05
2. Orientação estratégica da empresa, com foco nas oportunidades de mercado	3,54	2,27
3. Demandas legais, inclusive por parte do Governo	2,92	4,14
4. Pressão de órgãos regulamentadores	3,46	4,62
5. Pressão dos clientes e consumidores em geral	4,23	4,70
6. Pressão do público interno, na busca de melhores condições de trabalho	5,54	4,62
7. Pressão de organizações do setor	5,08	5,46

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Em uma análise conjunta, observa-se que preocupação com a imagem corporativa, item 1 e a orientação estratégica, item 2, foram os principais fatores. Contudo, isoladamente, na CEF, as demandas legais impostas ao setor, item 3, constituem o fator mais forte, seguido pela preocupação com a imagem corporativa, junto aos clientes, item 1. No BX, o principal motivador foi a preocupação com a imagem corporativa, item 1, seguido pela a orientação estratégica, visando as oportunidades de mercado associadas à adesão a RS, item 2.

Chama atenção o baixo valor atribuído, em ambos os bancos ao item 7, pressão de organizações do setor, que vai de encontro ao isomorfismo proposto por Dimaggio e Powell (1983). Do mesmo modo, merece destaque a baixa valorização da pressão do público interno,

item 6, o que parece indicar um baixo grau de desenvolvimento da responsabilidade social interna, nas dimensões dos indicadores Ethos. Ao mesmo tempo, tal constatação alinha-se à alta valorização da imagem corporativa, nos dois bancos. As entrevistas confirmam algumas destas visões. Nos dois bancos, os gestores acreditam que as instituições reguladoras não foram os principais fatores, apenas no BX, foi ressaltada a importância do governo:

O BX, por fazer parte da FENABRAN, busca um alinhamento com esta instituição e uma das políticas da FENABRAN é fazer com que o sistema financeiro do Brasil tenha ações, políticas e práticas voltadas pra questão da RSE e, além disso, o Banco tem uma vocação histórica voltada pra esta questão. Com relação a estes órgãos, foi uma busca de alinhamento com suas políticas e as práticas (Gestor BX).

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Sua missão é: *contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País, representando os seus associados e buscando a melhoria contínua do sistema financeiro e de suas relações com a sociedade.* (FEBRABAN, 2009).

Assim como no BX, na CEF, os gestores destacaram o reforço da imagem corporativa, a consciência do consumidor e a necessidade de prestar contas à sociedade.

A responsabilidade social vem sendo cobrada pela própria sociedade, que já não enxerga com bons olhos instituições que não se envolvem com as causas sociais e que degradam o meio ambiente. Trata-se de um contexto mundial e a instituição que não se inserir nesses parâmetros ficará atrás das outras que assim o fizeram. Com relação à FENABRAN e BACEN, a influência foi pequena (Gestor CEF).

Buscou-se, ainda, saber em qual estágio está a adoção da RSE. Como mostra a Tabela 2, prevalece nos dois bancos, com 44% no CEF e 38,5% no BX, a percepção de que a RS está consolidada, com atividades focadas em toda a organização e todos os *stakeholders*, item 8.

Tabela 2 – Estágio de desenvolvimento da RSE.

Estágio de desenvolvimento da RS	(%)	
	CEF	BX
8. Atividades consolidadas, voltadas para a capacitação de toda a organização em todos os níveis. Desenvolve, ainda, atividades voltadas para fornecedores, clientes e comunidade.	43,8	38,5
9. Atividades em andamento, voltadas para a capacitação dos colaboradores atuantes tanto nos níveis operacionais quanto nos níveis de gerência média.	31,2	23,1
10. Atividades consolidadas, voltadas para a capacitação de toda a organização em todos os níveis.	12,5	23,1
11. Atividades iniciadas, em fase de estruturação e consolidação.	0	15,4
12. Atividades em andamento, voltadas mais para a capacitação dos colaboradores operacionais.	12,5	0
13. Fase de planejamento, para início efetivo das operações em futuro próximo.	0	0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Buscou-se, também, identificar o poder do órgão responsável pela RSE. Como mostra a Tabela 3, a seguir, prevalece na CEF a percepção, por parte de 62,4% dos respondentes, de que o órgão de RSE tem poder suficiente para conduzir suas ações, itens 14, 16 e 17. Destes,

merecem destaque os 50% que julgam este poder formal, limitado e suficiente, item 14. Também merece destaque o fato de que pelo menos 87,5% reconhecem o caráter formal deste poder, itens 14 e 15, o que reflete um alto grau de formalização na estrutura banco. Ao mesmo tempo, porém, 37,5 % julgam este poder insuficiente, item 15.

Tabela 3 – O poder do órgão responsável pela RSE.

Poder do órgão responsável pelas ações de Responsabilidade Social	(%)	
	CEF	BX
14. Formal, limitado, mas suficiente.	50,0	48,7
15. Formal, limitado e insuficiente.	37,5	46,2
16. Informal, limitado, mas suficiente.	6,2	5,1
17. Ilimitado.	6,2	0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

No BX, pelo menos 94,9% reconhecem o caráter formal do poder do órgão de RSE, itens 14 e 15. Paradoxalmente, parece não haver consenso quanto à efetividade deste poder, conforme os mesmos respondentes. Contudo, considerando-se os 5,1%, item 16, que, embora não reconheçam o caráter formal deste poder, reconhecem sua efetividade, conclui-se que a maioria, 53,8%, julgam que o poder do órgão de RSE é suficiente. Observando os resultados expostos e as entrevistas, percebe-se que nos dois bancos houve mudanças nas estruturas, no intuito de se institucionalizar a RSE. No BX, foi criada uma vice-presidência, uma superintendência e uma diretoria, já na CEF foram estabelecidas uma superintendência e uma gerência nacional. Assim, uma das possibilidades para explicar o dissenso nas respostas do BX é a sua estrutura mais densa, que pode limitar a atuação de um ou outro agente da área.

Outro ponto a ressaltar é que nenhum dos entrevistados acredita que os bancos tiveram alguma referência na implantação da RSE. Porém, se contradizem ao destacarem o trabalho de outros bancos e acreditarem que os trabalhos realizados pelos mesmos convergem em muitos pontos e acabam se influenciando. Essa visão ressalta o isomorfismo como o processo que constrange e força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

5.3. Fase intermediária do processo de institucionalização

A *objetificação* envolve o desenvolvimento de um consenso entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, bem como a crescente adoção da nova estrutura e de novos procedimentos com base nesse consenso. Deste modo, buscou-se, inicialmente, atestar se há consenso ou não entre os decisores-chave quanto à importância da RSE.

Tabela 4 – Consenso entre os decisores-chaves da empresa quanto à RSE.

Consenso entre os decisores-chave da empresa quanto à Responsabilidade Social	(%)	
	CEF	BX
18. Um forte consenso entre os decisores-chave quanto à relevância do tema, o que ocasionou a criação de um órgão/setor na estrutura para tratar dessas questões.	81,2	69,2
19. Um consenso moderado entre os decisores-chave quanto à relevância do tema, porém isso não levou a mudanças na estrutura organizacional.	6,2	23,1
20. Nenhuma das opções acima.	12,5	2,6
21. Não há um consenso entre os decisores-chave quanto à relevância do tema.	0	5,1

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Nos dois bancos, há consenso entre os decisores-chave quanto à relevância do tema. Na CEF, 87,4%, itens 18 e 19, reconhecem este consenso. Destes, a maioria, 81,2%, item 18, confirma que tal consenso levou à criação de um órgão ou setor na estrutura para tratar das questões relacionadas à RSE. Em função deste consenso, novas políticas e procedimentos no campo da reponsabilidade social foram adotados, gerando mudanças na estrutura.

Foi criada uma Superintendência Nacional de RSE (SURSE), que possui uma Gerência Nacional (GERSE), voltada para todas as ações da área, que agora são implementadas em nível nacional. Antes, cada unidade fazia ações individualizadas, sem uma diretriz muito específica e os esforços não eram percebidos nem pela própria empresa, nem pela sociedade (Gestor CEF).

Apesar do consenso e do direcionamento estratégico adotado, há, ainda, dúvidas quando ao que efetivamente motiva as ações de RSE, conforme um gestor da CEF: *Não sei se todos têm consciência da importância do desenvolvimento de tais ações, ou se acham que não passa de mais um modismo, mas o consenso é de que como o tema está em evidência, as ações têm de ser desenvolvidas...*

No BX, o consenso quanto à relevância do tema é ainda maior, 92,3%, itens 18 e 19. Destes, porém, 23%, item 19, julgam que esta visão compartilhada não levou a criação de novos órgãos. Esta visão, contudo, vai de encontro à percepção colhida nas entrevistas que ressalta diversos avanços no campo, com reflexos na estrutura. A divergência de percepção talvez seja indicativa da falta de clareza quanto aos significados e abrangência do conceito de RSE, conceito este que nem a academia clarifica (SERPA; FOURNEAU, 2007) ou, ainda, do entendimento de que as mudanças estruturais e a criação de programas têm mais a ver com a própria natureza e missão do banco do que com o cumprimento da RSE. Dentre os avanços,

salientam-se a criação de diversos órgãos e programas, em vários níveis, bem como as ações para o público de menor renda, sem acesso a serviços bancários.

Na unidade de gestão de pessoas (GEPES), houve a criação do eixo Responsabilidade Socioambiental (RSA). E, na superintendência, a criação da equipe de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), além da própria diretoria. Foi criada também, além da DRES, que é a diretoria de Responsabilidade Socioambiental, a DIREM, diretoria de menor renda, é uma diretoria voltada para o acompanhamento e fomento aos bancos comunitários. O Ceará é o estado que mais tem bancos comunitários, como o Banco Palmas (Gestor BX).

Assim como na CEF, ainda pairam dúvidas quanto ao que realmente move as ações de RSE. As novas estruturas refletem a orientação estratégica do banco e a construção de um consenso negociado, talvez mais do que a crença individual dos colaboradores.

Consenso indica que as pessoas concordam, mas, de fato, muitos não concordam; aceitam por que é necessário que se faça um acordo. Agora, se você me perguntar se todos concordam, se todos dão importância para isso, eu vou te dizer que não. Há um acordo por que ela é uma estratégia do banco, e por conta disso, ela é fruto de um consenso e num consenso as pessoas podem não concordar. Aí no dia-a-dia, acaba sendo uma disputa dura, porque quem aceitou, porque fez um acordo é diferente de quem aceitou porque concorda, porque acredita (Gestor BX).

Ao se analisar outros aspectos da *objetificação*, como o monitoramento do ambiente e a disseminação da RSE, têm-se informações relevantes. Nos dois bancos, o monitoramento ainda é superficial ou de pouco alcance. Na CEF, conforme dados das entrevistas, os gestores sabem que há um monitoramento, porém não têm acesso às informações levantadas, que ficam restritas a cúpula. Os questionários indicam falta de clareza quanto a esta questão, dado que 37,5% julgam que há monitoramento e 37,5% crêem que não há.

No BX, um dos gestores afirmou que também só há informações no nível estratégico e na esfera nacional, nada localmente. Outro gestor argumentou que o banco verifica como está atuando para adequar alinhar suas ações. No BX, a maioria, 64,1%, crê que há monitoramento sistemático do mercado. Quanto à disseminação da RSE, esta ocorreu em elevado grau em ambos os bancos. Na CEF, os dois gestores destacaram que receberam ajuda de consultoria externa e que são realizados vários eventos com forte participação do público interno e outros *stakeholders*. No BX, foi destacada a total confiança de que as ações foram e continuarão sendo disseminadas, foi ressaltada a realização do I Fórum de Sustentabilidade, com participação nacional, e a criação de turmas de MBA em RSE, com várias instituições.

5.4. Fase Final do Processo de Institucionalização

Na fase final da institucionalização, *sedimentação*, buscou-se inicialmente, identificar se existe resistência às políticas e ações de RSE nos bancos. A Tabela 5 mostra os resultados:

Tabela 5 – Resistência políticas e as ações de RSE.

Resistência às políticas e ações de Responsabilidade Social	(%)	
	CEF	BX
22. Não há qualquer resistência às políticas/ações, pois discurso e prática estão alinhados.	43,8	43,6
23. Tem havido certa resistência às políticas/ações, embora discurso e prática estejam alinhados.	31,2	20,5
24. Tem havido certa resistência às políticas e ações, pois discurso e prática não estão alinhados.	6,2	23,1
25. Não há qualquer resistência às políticas/ações, embora discurso e prática não estejam alinhados.	12,5	12,8
26. Não sabem ou não responderam.	6,2	0

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Na CEF, conforme 56,3%, itens 22 e 25, não há qualquer resistência às políticas e ações. Porém, há divergência, inclusive neste grupo, em relação ao alinhamento entre discurso e prática, questão central para a efetivação da RSE. A maioria, 75%, itens 22 e 23, julga que há alinhamento entre discurso e prática, enquanto 18,7%, itens 24 e 25, julgam que não. Corroborando a relativamente baixa resistência constatada nos questionários, um gestor da CEF ressaltou: *existe uma pequena resistência com relação a alguns aspectos da política da diversidade, mas de uma forma muito velada, ou seja, de maneira informal.*

No BX, o índice de concordância quanto à inexistência de resistência às políticas e ações de RSE é praticamente o mesmo da CEF, 56,4%, itens 22 e 25. O consenso acerca do alinhamento entre discurso e prática, embora significativo, 64%¹, itens 22 e 23, é, contudo, menor. Chama atenção os 35,9%, itens 24 e 25, que julgam não haver alinhamento entre discurso e prática. Esta constatação vai ao encontro da visão já ressaltada por um gestor do BX acerca da natureza negociada do consenso sobre o tema, o que, parece indicar que a RSE faz parte do discurso oficial, mas não está internalizada por muitos. Outro ponto relevante é a avaliação do grau de alcance dos resultados das ações em diversos aspectos da organização. A Tabela 6, a seguir, apresenta os resultados obtidos em cada banco.

Tabela 6 - Grau de alcance dos impactos das ações de RSE.

Grau de alcance dos impactos das ações de Responsabilidade Social	MÉDIAS	
	CEF	BX
27. Melhoria da imagem institucional da organização.	1,62	1,54
28. Melhoria da relação da organização com a comunidade.	1,56	1,76
29. Melhoria do comprometimento dos empregados com a organização.	1,69	2,14
30. Contribuição para os objetivos estratégicos da organização.	1,88	1,95
31. Melhoria das condições de vida da comunidade em que se insere a empresa.	1,94	2,00
32. Aumento da lucratividade da organização.	2,31	2,38

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Quanto ao alcance das ações de RSE, a melhoria da imagem e da relação com a comunidade destacam-se. Na CEF, a RSE influenciou, principalmente, na relação com a comunidade, item 28, com média 1,56, e, em seguida, na imagem institucional, item 27, média 1,62. No BX, a melhoria da imagem institucional, item 27, ficou em primeiro plano, média 1,54, seguida da melhoria na relação com a comunidade, item 28, média 1,76.

Quanto aos impactos sobre o público interno, na CEF, a melhoria do comprometimento organizacional, item 29, ocupa posição intermediária, tendo ficado em terceiro lugar, com média 1,69, indicando uma situação mais favorável do que no BX, em que este item ficou em quinto lugar, dando indícios de não haver uma relação positiva entre adesão à RSE e comprometimento. Esta constatação no BX é coerente com a valorização instrumental associada à RSE, dado que neste banco, há uma percepção mais generalizada da contribuição da RSE para os objetivos estratégicos da organização, item 30, que figura em terceiro lugar, em oposição ao quarto lugar que esta questão ocupa na CEF. Em relação aos reflexos na comunidade, em termos de melhoria de condições de vida, item 31, o impacto é mais significativo no BX, onde está questão figura em quarto lugar, enquanto na CEF ficou em quinto. Destaca-se que, conforme as entrevistas, apenas o BX faz este monitoramento de forma sistemática, ao passo que na CEF não há parâmetros. Por fim, verifica-se que, nos dois bancos, o impacto das ações de RSE sobre a lucratividade, item 32, aparece em último lugar.

Outro fator importante é constatar se existe uma avaliação para o órgão responsável pela área de RSE. No BX, os gestores afirmaram que sim, a diretoria estabelece relação com o nível tático e operacional para realizar as avaliações, havendo, ainda, o *feedback* de diversos parceiros externos. Na CEF, os gestores afirmaram que o processo é incipiente, não tendo sido ainda estabelecidos padrões formais, tratando-se de um aprendizado contínuo. Por fim, perguntados sobre o futuro da RSE, os gestores do BX acreditam que ela está se desenvolvendo e continuará se disseminando, não havendo como retroceder, pois faz parte da missão e dos valores corporativos do banco. Porém, na CEF, as opiniões divergiram, enquanto um entrevistado julga que o processo está evoluindo e irá continuar, por ser um compromisso institucional do banco; o outro destaca que o compromisso é da atual cúpula gestora e que a RSE está condicionada ao direcionamento que a área estratégica der ao tema.

6. Considerações Finais

Como estratégia de gestão, a RSE emergiu recentemente e vem se consolidando de forma gradativa em diversos campos. Ao aderir a uma postura socialmente responsável, as empresas adaptam suas práticas e valores, com reflexos na forma de condução do negócio e na estrutura organizacional, na medida em que ocorre a institucionalização da RSE. Nesse contexto, os bancos, como *players* importantes do mercado, buscaram se legitimar como atores influentes deste processo. Sendo assim, este estudo se mostrou oportuno, por possibilitar investigar como se dá a institucionalização da RSE no setor bancário, em particular nos bancos CEF e BX. Para tal, foram identificadas as forças causais em cada uma das fases do processo e, observando o grau em que as práticas estão disseminadas.

Quanto ao primeiro objetivo específico, analisar os fatores relativos às inovações tecnológicas, aos aspectos legais e às forças de mercado, *habitualização*, na CEF, a legislação foi fator decisivo, assim como a imagem corporativa; no BX, orientação estratégica e a imagem foram mais relevantes. Fatores do mercado, como competição e pressão por parte de clientes, não determinaram a adoção da RSE. Há, sim, uma preocupação dos bancos em adotar uma posição que beneficiem suas imagens, e, no caso do BX, que se alinhe às suas estratégias corporativas. Na análise conjunta, percebe-se que a legislação não foi o fator preponderante, mas sim o alinhamento das estratégias e o reforço da imagem corporativa.

No tocante ao segundo objetivo específico, analisar os fatores relativos ao monitoramento interorganizacional e à teorização, *objetificação*, verificou-se, quanto ao monitoramento, que há dissenso na CEF, dado que parte expressiva dos respondentes afirmou não haver monitoramento, ao mesmo tempo em que uma parcela igualmente significativa crê que há. Merece destaque a falta de métricas formais, o que, talvez, justifique a falta de clareza. Já no BX, há um consenso de que a instituição monitora as ações de RSE. Em relação à teorização, que diz respeito à defesa por parte dos *champions* que propagam a relevância da RSE, há forte consenso entre os decisores-chave nas duas organizações. Esta visão, contudo, não é compartilhada pelos gestores, pois, no lugar de consenso, ressaltam o compromisso “negociado” quanto à estratégia dos bancos.

Quanto ao terceiro objetivo específico, analisar os fatores relativos aos impactos positivos, à resistência e à defesa de grupos de interesse, *sedimentação*, tanto os dados dos questionários quanto das entrevistas indicam que não há resistência à adoção das práticas de RSE. Outro ponto chave é a mensuração dos impactos das ações. Na CEF, o processo é de

aprendizagem continuada, não havendo métricas sistematizadas. O BX está à frente, mede os impactos, articulando toda a organização e interagindo com *stakeholders* externos.

Em síntese, na CEF a RSE está entre as fases de *objetificação* e *sedimentação* e no BX está mais consolidada, tendo chegado à *sedimentação*. Dada à representatividade destes dois bancos na praça local, infere-se que o setor bancário de Fortaleza tem práticas relativamente evoluídas e disseminadas, estando em fase avançada na institucionalização da RSE.

No entanto, entende-se que pesquisas futuras devem ser realizadas para observar em que estágio se encontra os demais bancos da cidade. Acredita-se que este estudo deveria ser replicado também em todos os funcionários dos principais bancos brasileiros, não se restringindo somente a cidade de Fortaleza. Outra sugestão de pesquisa seria a observação da evolução da RSE nos bancos, por meio de um estudo longitudinal, tentando identificar qual o avanço do setor em relação à institucionalização da RSE.

7. Referências

- ASHLEY, P. A, (Org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, v.4, n.4, p.497-505, 1979.
- _____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v.34, n.4, p.39-48, 1991.
- _____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CRAMER, J.; HEIJDEN, A.; JONKER, J. Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, v.15, n.4, p.380-389, 2006.
- DE GEORGE, R. The status of business ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, v.6, n.3 p.201-211, 1987.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-160, 1983.

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DONALDSON, T.; DUNFEE, T. Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, v.19, n.2, p.252-284, 1994.
- FEBRABAN. *Missão e valores*. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=20>. Acesso em 25 out. 2009.
- FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FREDERICK, W. From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, v.33, n.2, p.150-64, 1994.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, v.33, p.122-126, 1970.
- HAZLETT, S.; MCADAM, R.; MURRAY, L. From quality management to socially responsible organizations: the case for csr. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.24, n.7, p.669-682, 2007.
- HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. *Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em: out. 2009.
- KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade empresarial. In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional da Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S., HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. ed. brasileira) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. *Organização e Sociedade*, v.1, n.1, p.42-71, 1993.
- MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, n.2, p.341-63, 1977.

- NORTH, DOUGLAS. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- PUGH, D.; HICKSON, D. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- REIS, C. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo de mercado? *Revista Economia Contemporânea*, v.11, n.2, p.279-305, 2007.
- ROSA, A. R.; ROSER, C. Abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. In: I Seminário de gestão de negócios – FAE Business School. *Anais...* Curitiba, FAE, 2004.
- SAMUELSON, P. A. Love that corporation. *Mountain Bell Magazine*, 1971.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Sage, 1995.
- SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- STAKE, R.E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.), *The sage handbook of qualitative research*. 3.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, v.28, p.22-39, 1983.
- _____. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S., HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. ed. brasileira) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.
- VENTURA, E. *Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias*. 2005. 351p. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Fundação Getúlio Vargas.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v.16, n.4, p.691-718, 1991.